Le droit de participation en Pologne. Propositions pour une participation démocratique des salariés dans l'entreprise

Ania CIESLAR *

La question de la participation des salariés aux décisions dans l'entreprise est un aspect essentiel des relations professionnelles. En effet, comme le souligne Joanes Schregle, elle touche une valeur fondamentale de nos sociétés contemporaines, *la démocratie*. Elle évoque une question essentielle : « L'homme libre dans la société politique doit-il rester subordonné dans l'entreprise ou, au contraire, prouver sa capacité de prendre en charge ses affaires ? » [1].

L'idée de participation n'est pas née avec le syndicalisme ou, plus récemment, avec la crise économique. Elle remonte aux utopies de divers théoriciens du XIX[e] siècle. Elle évoque des rêves divers, tels une représentation des salariés dotés de prérogatives importantes, une entreprise autogestionnaire, une entreprise sociale où les contraintes du salariat seraient dépassées [2].

L'objet de notre recherche portera donc sur la participation démocratique associant les salariés aux décisions dans une double volonté, celle de la recherche d'un dialogue entre les partenaires et celle de la formation d'un contre-pouvoir au sein de l'entreprise [3].

---

1. J. Schregle, « La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise », *Revue internationale du travail*, 1976, n°1 p. 1.
2. Dominique Martin, *Démocratie industrielle, la participation directe dans les entreprises*, P.U.F, Paris 1990, p. 10.
3. FW. Taylor, *Principles of Scientific Management*, New York-Harper 1947, p. 44 et s., cité par M. Sewerynski, *op. cit.* p. 36.

* *Juriste en droit social à la CFTC.*
Cet article est tiré d'une recherche menée pour la CFTC dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'IRES.

La participation et les relations professionnelles

La participation naît en Pologne en 1918 avec la création des premiers conseils ouvriers avant que la Pologne s'engage dans la voie communiste. Quelle que soit l'époque, l'idée puise ses sources dans l'initiative populaire et non dans la volonté gouvernementale. C'est une originalité de la Pologne par rapport aux autres « démocraties populaires ». C'est ainsi qu'issue de mouvements sociaux, la participation est consacrée par de nombreux textes sur les conseils de travailleurs (décrets de 1945, lois de 1956, 1958, 1981) et sur les syndicats (lois de 1947, 1949, 1982, 1989, 1991, 1994).

Il convient de situer la notion de participation dans ce contexte des relations professionnelles très spécifique, passant d'un régime politique de dictature à un système fondé sur l'économie de marché.

Sous le régime communiste, les relations professionnelles se situent autour de deux pôles : le pôle des salariés, ayant parfois pour alliés leurs représentants élus (les conseils des travailleurs), et le pôle gouvernemental, avec ses relais dans l'entreprise (le directeur, le syndicat unique, le parti). Toutefois, l'opposition d'intérêts entre ces deux pôles était niée officiellement, l'Etat socialiste ayant pour mission officielle de représenter la classe ouvrière.

A la naissance officielle du syndicat Solidarnosc (22 septembre 1980), la représentation syndicale des salariés commence à se diviser entre le pôle salarié, défendu par le syndicat Solidarnosc et le pôle gouvernemental, défendu par le syndicat OPZZ (ancien syndicat officiel). La participation devient pour les salariés un moyen de représentation des intérêts, un instrument de résistance politique pour le syndicat Solidarnosc dans l'opposition et un facteur d'intégration sociale pour les autorités communistes.

La loi du 25 septembre 1981, en attribuant au conseil de travailleurs, organe élu par le personnel, des compétences normatives, a rompu avec l'ancien système de relations de travail en instaurant un mécanisme de codécision dans l'entreprise.

A partir de 1989, le contexte de la participation polonaise change considérablement. « Les accords de la table ronde » ouvrent une chance à la participation dans la perspective de reconstruction d'une nouvelle économie, fondée sur le concept du marché. Ils renforcent le rôle social des conseils de travailleurs de l'entreprise d'Etat et affirment la nécessité d'étendre cette forme de participation à d'autres types de collectivité de travail. Sans résoudre l'ensemble des questions posées par la nouvelle situation politique et sociale, ils énoncent un certain nombre de principes dans les matières les plus importantes.

Après 1989, la position des différents syndicats, quant à l'idée de participation, varie. Si l'activité des syndicats se concentre alors davantage sur les domaines social et économique, délaissant peu à peu le champ politique, la participation par la voie de représentants élus apparaît comme une idée concurrente que l'on souhaite éviter.

La privatisation des entreprises aboutit à diminuer les formes de participation forte des salariés de type autogéré. Ainsi l'implication des salariés dans le secteur privé naissant est très faible. Ni le code de commerce ni la loi sur la privatisation des entreprises n'ont prévu de formes de participation aux décisions. Seule la représentation syndicale est possible mais encore peu répandue.

L'histoire de ces relations professionnelles fait apparaître un enjeu crucial entre deux types de légitimités correspondant à deux modes de représentation des salariés, *la représentation élue* directement par les salariés (conseil ouvrier puis conseil de travailleurs) et la *représentation désignée* par les organisations syndicales (organe syndical d'entreprise).

Ces deux modes de représentation possèdent des prérogatives parfois similaires et concurrentes. Les différents gouvernements privilégient tantôt l'un, tantôt l'autre mode de représentation des salariés allant jusqu'à refuser ou interdire la création des organisations syndicales indépendantes. Ainsi, le gouvernement laisse la liberté aux salariés d'élire des représentants dans l'entreprise mais pas la possibilité de choisir des syndicats libres, en 1956 et en 1982 après l'état de guerre.

On serait tenté de croire que ces instances sont alors totalement inféodées au gouvernement. Il ne faut pas oublier que pendant toute la période de la dictature les syndicats de salariés jouent le plus souvent le rôle de courroie de transmission [4] et que les conseils élus par les travailleurs apparaissent comme des îlots de liberté ouvrant un potentiel juridique important, offrant des prérogatives de gestion que les salariés peuvent exploiter pour tenter d'influencer les décisions dans l'entreprise. Comment juger alors ces tentatives d'implication des salariés ? S'agit-il d'une pure manipulation de l'Etat ou peut-on parler d'un embryon d'autonomie sociale ? Il semblerait d'après l'analyse de la presse syndicale [5] et de quelques études rares sur le sujet que certains conseils ont mené une activité indépendante ayant des effets sur les décisions économiques et sociales au sein de l'entreprise [6].

---

4. Voir sur ce point la Thèse de T. Lowit, *Le syndicalisme de type soviétique,* éd. Librairie Armand Collin 1971. Il démontre que même dans un syndicat inféodé au régime de dictature il existe de façon ponctuelle des tendances non-conformes et contestatrices.
5. Il s'agit de la presse syndicale éditée entre 1982 et 1989 en clandestinité, les organisations syndicales indépendantes étant interdites.
6. *Cf.*, notamment revue *Samorzadna Rzeczpospolita* de 1986 à 1988, revue *Tygodnik Mazowsze* de la même époque, *Bulletin de la Cour suprême* de 1983 à 1989 (PZP, Ospika) ; T. Rabska, « L'autogestion du personnel en République populaire de Pologne », 1962 ; étude sous la direction de Szymon Jakubowicz, « Les conseils de travailleurs indépendants », Varsovie 1989, université de Varsovie, Institut de sociologie ; les articles de L. Bar dans la revue *PiP* (Etat et droit) de 1980 à 1991, notamment « L'autogestion des travailleurs dans l'entreprise d'Etat », *PiP* 1980, n°12, p. 5 ; M. Sewerynski, « L'évolution de l'autogestion en Pologne », RIDC, juillet 1983.

Cette activité n'est réellement autonome que pour quelques conseils minoritaires et à quelques époques, notamment dans les périodes qui ont suivi les crises sociales et politiques (de 1956 à 1958, de 1982 à 1989). Toutefois, l'existence d'une autonomie même en tant que phénomène minoritaire dans un système de dictature est significative des aspirations des salariés et n'est pas négligeable quant à la démocratisation de l'ensemble des sphères sociales.

Cette rivalité entre les deux modes de représentation des salariés est encore présente aujourd'hui, tant sur le plan des prérogatives que sur le plan de la stratégie gouvernementale. Ainsi, nous pouvons constater que l'influence de l'instance élue tend à diminuer avec la progression du secteur privé, et que l'influence des instances syndicales est en hausse avec la récente loi sur la négociation collective. Par ailleurs, les gouvernements de la période post-communiste s'appuient uniquement sur les organisations syndicales pour négocier le Pacte social sur l'entreprise d'Etat en cours de transformation [7], les représentants des conseils de travailleurs n'ont pas été invités à la négociation.

Perspectives d'un modèle démocratique de participation dans la nouvelle économie

Les perspectives de la participation touchent à son existence même. Doit-on, ou non, s'engager sur la voie de la participation ? Le débat se situe à plusieurs niveaux, politique, économique et social.

Politique. Depuis l'automne 1989, les gouvernements polonais mènent une nouvelle stratégie libérale. Or, si tout le monde s'accorde pour adopter l'économie de marché, une discussion existe sur le rythme des privatisations et leur coût social.

La tendance libérale apparaît prédominante et risque donc de ralentir le développement de la participation. Les partis libéraux sont farouchement contre, le centre est divisé mais préfère reporter la décision après les transformations économiques. La nouvelle gauche, qui a gagné les dernières élections, ne s'est pas encore investie dans ce domaine. La seule force politique qui défende ouvertement la participation est le parti « Solidarnosc travail ».

Economique. La discussion se concentre essentiellement sur l'efficacité économique de la participation. Certains économistes estiment ainsi que les procédures de consultation du personnel alourdissent considérablement le processus de décision. Cette opinion ne manque pas d'arguments dans la

7. Pacte signé le 22 février 1993.

pratique. De nombreux conseils de travailleurs utilisent abusivement leurs prérogatives de révocation du directeur ou de revendications salariales, en ayant un rôle non plus participatif mais revendicatif. D'autres, en revanche, souhaitent impliquer le personnel considérant qu'il peut avoir un rôle constructif. Le professeur Rudolf élabore ainsi un projet de restructuration de l'entreprise *Stomil* de Lódz avec les groupes de réflexion du personnel [8].

Social. Les restructurations économiques s'accompagnent de fortes tensions sociales qui pourraient être désamorcées par des procédures participatives. Cependant, les structures existantes comme les conseils de travailleurs ont parfois une mauvaise image de marque. Chacun privilégie d'abord son entreprise en exigeant un traitement de faveur. Les militants de ces conseils sont pour l'extension de la participation et la recherche de nouvelles formes d'association des salariés.

Mais le personnel n'est pas toujours intéressé. Le syndicat Solidarnosc est divisé. Les autres syndicats comme Solidarnosc 80 ou l'OPZZ prennent une position très revendicative et excluent toute participation. Tous les syndicats enregistrent une baisse d'intérêt et tendent à s'aligner sur le taux de syndicalisation occidentale.

International. La réflexion sur la participation polonaise est influencée par la pensée internationale. Elle s'inscrit dans le cadre du droit européen, la Pologne étant membre du Conseil de l'Europe et candidate à l'Union européenne. Les scientifiques s'interrogent sur l'opportunité d'adopter rapidement le système occidental ou, au contraire, d'attendre la fin des restructurations.

La question de la participation en Pologne se caractérise par deux axes fondamentaux : débat sur la définition de la participation et débat sur les formes de participation.

Le débat sur la définition de la participation

Que recherche-t-on ? Une citoyenneté théorique jouant la fonction d'intégration sociale ou un véritable partage du pouvoir dans l'entreprise avec une redéfinition des rôles respectifs entre les propriétaires, les cadres dirigeants et les travailleurs ?

Nous pensons que la reconnaissance du salarié en tant que sujet de droit de participation constitue un préalable nécessaire à sa nature démocratique. C'est dans cette perspective que nous tenterons de définir la participation.

8. Voir sur ce point la monographie de l'entreprise Stomil, située en annexe de l'étude IRES sur la participation en Pologne.

Quelles sont les fondements juridiques, les caractéristiques propres, les critères de la participation ?

Les fondements juridiques de la participation

Les fondements d'ordre juridique sont le reflet de l'aspect humain, social et économique de la participation. Ils donnent à cette notion le statut de norme sociale et de droit subjectif.

De même que les fondements économiques, les fondements juridiques de la participation diffèrent dans le régime libéral et dans le régime socialiste.

Dans le premier cas, le fondement de la participation est lié à la nature juridique des concepts de « **travail** » et de « **travailleur** ». En effet, ces derniers donnent une légitimité à la participation dans le système libéral. Le salarié a le droit de participer de par son apport de travail.

Mais une question fondamentale n'est pas résolue. Comment situer le travail dans la distinction traditionnelle entre les droits patrimoniaux et extra-patrimoniaux ? « Faut-il y voir un bien, une chose négociable, ou au contraire un élément de la personne qu'on ne peut traiter comme une marchandise ? Un objet ou une part du sujet ? »

Alain Supiot présente deux situations extrêmes « d'un côté – **l'esclavage** – où le travailleur est appréhendé comme une chose – et de l'autre **le travail familial**, ou monastique, par nature indissociable des liens personnels. Dans le premier cas, le travailleur lui-même est objet du commerce ; dans le second, la prestation de travail elle-même est hors commerce »[9].

Selon cet auteur, la qualification juridique du travail doit nécessairement tenir compte de ces deux faces. Celle du travail comme bien et objet de droit et celle du travailleur comme personne et sujet de droit. Seul varie le point d'analyse juridique tendant tantôt vers le travail, tantôt vers le travailleur.

Le droit du travail du début de l'époque industrielle penche ainsi du côté patrimonial. Le travailleur est un contractant libre qui vend son travail contre un salaire. Son savoir-faire et sa personne passent au second plan. Mais l'évolution progressive du droit du travail inverse cette logique, tendant à qualifier non plus le travail comme un bien mais le travailleur comme personne.

Cette valorisation du travailleur en tant que personne et sujet de droit donne naissance au concept de participation. En effet, le travailleur en tant que sujet, se voit reconnaître le droit de participer au fonctionnement de

9. Alain Supiot, *Critique du droit du travail,* éd. PUF, Paris 1994, première partie, « La personne et la chose », p. 39 et s.

l'entreprise, non plus par son seul apport de travail mais comme entité pensante, et dans une certaine mesure décidant de son propre travail.

En revanche, **dans le deuxième cas**, le fondement juridique de la participation est différent. Dans l'ordre socialiste, le concept de participation est issu du droit de propriété collective de moyens de production.

Toutefois, la question de la qualification du **travail** en tant que **bien** ou du **travailleur** en tant que **personne**, rejaillit dans la pratique des relations professionnelles. En effet, l'application de la théorie communiste est très éloignée de ces concepts d'origine. L'Etat, dans le rôle de l'employeur, centralise la gestion des entreprises et laisse peu de place à la gestion par les salariés. Dès lors, on peut légitimement s'interroger sur la qualification du travailleur en tant que sujet du droit de participer.

La transition actuelle entre une économie socialiste et une économie libérale s'accompagne d'un changement de système juridique. Celui-ci reste toujours imprégné de l'ancien fondement (socialiste) tout en tentant de fonder un nouveau système. La question de qualification du travail comme objet dont le salarié n'a pas la maîtrise ou du travailleur sujet de droit de participation reste donc entièrement ouverte.

L'engagement sur la voie de la participation rencontre d'autres obstacles. **Les salariés associés aux décisions ne vont-ils pas perdre leur âme ?** Comprendre les problèmes économiques de l'entreprise et prendre position, c'est aussi avaliser la gestion de l'employeur et devenir coresponsable des erreurs commises. Accepter cette responsabilité, c'est vouloir formuler ses propres propositions, jouer un rôle de codécision. C'est aussi accepter une conception non-conflictuelle des relations professionnelles.

Une autre question gêne le développement de la participation, celle de **la prédominance de l'économique sur le social**. A travers la participation, ne faut-il pas viser l'épanouissement de l'homme, l'amélioration des conditions de travail, la qualité de la vie, la protection de l'environnement, plutôt que de suivre l'objectif économique de l'entreprise ?

A la recherche d'une définition

Il semble qu'il n'existe pas de définition universelle de la participation. Cette notion recouvre des significations profondément différentes selon les pays. Ainsi une réunion technique sur les droits des représentants syndicaux et la participation[10] a conclu qu'il était impossible de parvenir à une définition internationalement acceptable, étant donné que le terme « participa-

10. Réunion organisée par l'Organisation internationale du travail, Genève 1967, voir sur son contenu, BIT « La participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises », éditions BIT, série *Relations professionnelles*, n°33, p. 177-178.

tion » est interprété de façon différente selon l'appartenance politique, le système économique, les pays et les époques.

Nous allons retenir l'expression « **participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise** », expression large. Par participation, nous entendons toutes formes d'influence des salariés aux décisions dans l'entreprise et ceci à tous les niveaux [11].

La notion de participation est entourée d'une grande ambiguïté. Elle est abordée par de nombreux auteurs avec un certain malaise. Nous pensons qu'il est nécessaire de lever les doutes qui permettent de placer derrière cette idée l'ensemble des relations professionnelles et d'éviter d'en faire une notion neutre.

La notion de participation comporte de nombreux antagonismes : **convergence** ou, au contraire, la **divergence d'intérêts** entre les employeurs et la partie salariée, **contre-pouvoir ou intégration sociale des salariés, revendication** (forme conflictuelle de la participation) ou **dialogue** (forme consensuelle).

S'il est extrêmement important de ne pas dissimuler ces différents antagonismes, il n'est pas toujours nécessaire de trancher en faveur d'une conception particulière de la participation. Ce choix s'effectue dans chaque pays, au sein de chaque système de relations professionnelles et évolue dans le temps. On ne peut donc prétendre à une définition universelle de la participation destinée à s'imposer dans l'ensemble des pays. Toutefois définir la participation par ces antagonismes, sans prendre position par rapport à ces différentes acceptions, ne permet pas une étude juridique de la notion. En effet pour définir un concept comme le souligne Charles Eisenmann, il faut l'individualiser par rapport aux autres notions proches [12].

Il est donc nécessaire de saisir la spécificité de l'idée de participation. Nous pensons que ce concept représente davantage que la seule défense des intérêts des travailleurs qui reste certainement primordiale au sein de cette notion. Il s'agirait de la volonté de rechercher un dialogue chaque fois qu'il paraît possible. Cette définition n'exclut pas la revendication, ni la contestation, ni même la forme ultime de contestation qui est la grève. Elle attribue à la participation un trait intentionnel, celui de la recherche d'un accord. Cela suppose, toutefois, que soit dépassé l'esprit de lutte systématique.

Certes, ce n'est pas l'unique spécificité de la participation mais il nous semble qu'elle permet d'approfondir et d'asseoir durablement l'influence des salariés sur les décisions.

---

11. Voir sur l'ensemble de la notion l'ouvrage du BIT *La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise*, éditions BIT, Genève 1981, p. 3 à 24).
12. Ch. Eisenmann, « Quelques problèmes de méthodologie des définitions et des classifications en sciences juridiques », in *Archives de philosophie du droit,* 1966 p. 25 à 43.

Ainsi, la participation envisagée sous l'angle démocratique présente des **caractéristiques propres** [13]. Elle suppose :

- la reconnaissance aux salariés du droit d'influencer la marche de l'entreprise et à l'attribution à ces derniers des prérogatives en tant que **sujets de droit.** Il s'agit donc d'affirmer que les salariés ont une certaine capacité juridique et qu'ils disposent de droits pour influencer la prise de décision dans l'entreprise. Ces droits peuvent être plus ou moins étendus, mais il s'agit de droits et non de possibilités d'expression offertes par l'employeur. C'est l'élément démocratique de la participation.
- la volonté de partager le pouvoir dans l'entreprise, même de façon inégale et l'idée d'une participation permettant aux salariés d'élaborer leurs propres propositions ;
- l'acceptation d'une surveillance de la gestion par les salariés ;
- le changement de l'organisation du travail, la remise en cause des structures hiérarchiques et l'abandon du partage traditionnel entre dirigeants et exécutants ;
- la recherche de buts communs à l'employeur et aux salariés ;
- l'acceptation réciproque des intérêts divergents ;
- la volonté de parvenir à un accord (tant que les syndicats adoptent une attitude de revendication sans concession, ils échappent à la participation).

Par ailleurs, la participation est **à distinguer d'autres notions.**

L'action syndicale se caractérise par la défense des droits et intérêts des salariés. Sa nature a évolué ces dernières années. Si la revendication économique est toujours présente elle laisse souvent la place à une stratégie syndicale différente. De plus en plus, les syndicats débattent avec la direction des objectifs et des méthodes de gestion et font respecter les intérêts du personnel dans un esprit de partenariat. L'action syndicale peut donc parfois rejoindre le champ de la participation.

Le management participatif permet, dans le cadre de la gestion des ressources humaines, l'expression collective ou individuelle des salariés à travers différentes techniques : cercles de qualité, groupes d'expression ou gestion individualisée des carrières. L'objectif diverge cependant nettement de la participation. Il se situe au niveau économique. Il vise la maximalisation des résultats par une meilleure motivation des salariés.

---

13. K.F. Walker, « La participation des travailleurs à la gestion des entreprises : problèmes, pratiques et perspectives » in *Bulletin de l'institut international d'études sociales*, 1975, n°12.

La participation financière des salariés en plein développement en Pologne est exclue de notre étude. En effet, même si les salariés peuvent, par cette forme de participation, influencer indirectement la marche de l'entreprise, le rôle joué par les « salariés-actionnaires » est particulièrement éloigné de celui exercé par les travailleurs détenant leur droit de participation de par leur travail. Il s'agit de comprendre le rôle du salarié non en tant qu'actionnaire mais en tant que citoyen de l'entreprise.

La définition du concept de participation peut être enrichie par l'analyse des différents modèles juridiques.

Les modèles de participation

L'autogestion

L'autogestion est la forme la plus complète de participation. Elle garantit aux travailleurs la plénitude de pouvoir sur toute la gestion de l'entreprise, l'exécution des décisions normatives pouvant être confiée à un dirigeant, contrôlé pour la gestion courante [14]. Toutefois il est nécessaire de rappeler la particularité de ce concept dans le cadre du régime socialiste et notamment en Pologne. En effet, son contenu est différent des acceptions françaises de l'autogestion.

L'analyse de ce concept commence par l'analyse de ses rapports avec l'Etat. L'autogestion sociale agit à l'intérieur de l'Etat. Ce dernier lui délègue une partie de ses fonctions. Selon Tadeusz Fuks, c'est une forme d'autoorganisation de la société, au titre du principe fondamental de l'Etat socialiste, le « gouvernement du peuple ». Le fondement de ce principe réside dans la propriété collective des moyens de production, énoncée à l'article 11 de la Constitution polonaise [15] et aux articles 125 et 128 du code civil.

Une traduction littérale du terme permet de comprendre la très large portée de la notion de l'autogestion. « Samorzàd » vient de « samo » = auto et de « rada » = conseil. Le terme « Samorzàd » [16] est employé pour désigner la structure qui décide elle-même de ce qui la concerne. Il est révélateur que

14. M. Sewerynski, « L'évolution de la législation sur l'autogestion en Pologne, R.I.D.C., 1983, M. Sewerynski, est président de l'université de Lodz, membre de la commission pour la réforme du droit du travail.
15. La Constitution polonaise a été promulguée le 22 juillet 1952. Cette Constitution semble instaurer un modèle démocratique, avec garantie de liberté civile, suffrage universel, etc. En fait, il n'en est rien. Les travailleurs de la ville et de la campagne désignés par la Constitution comme des détenteurs du pouvoir politique n'ont pas le droit de présenter leurs propres candidats au gouvernement central comme local. Le parti dirige seul l'Etat en leur nom. Le pouvoir réel est détenu par le Bureau du parti, son Premier secrétaire et l'élite privilégiée de la nomenklatura. Voir sur ce point l'ouvrage de D. Norman, *Histoire de la Pologne*, chapitre « L'héritage de l'humiliation », éd. Fayard, 1986, p. 27.
16. Prononcer « samogeande ».

ce terme soit le plus souvent employé au gérondif « Samorzàdnosc » qui évoque plutôt l'autogestion comme principe général.

En effet, l'autogestion en Pologne comprend non seulement les conseils de travailleurs participant aux décisions dans l'entreprise mais aussi toutes les formes de prise en charge par les citoyens de leurs affaires (l'entreprise sociale). C'est la philosophie du mouvement syndicat Solidarnosc [17].

Ainsi se sont développées en Pologne différentes formes d'autogestion, universitaires comme locales. Notre étude porte sur la participation dans l'entreprise. Mais, même en ce domaine, la notion d'autogestion est employée au sens large du terme, à savoir qu'elle embrasse les différents modes de démocratie dans l'entreprise.

En général, l'autogestion est entendue comme la participation des travailleurs à la prise de décisions normatives dans les domaines économique et social. Elle peut comprendre des situations allant du modèle consultatif, passant par la cogestion jusqu'à l'autogestion au sens strict du terme. Cette dernière forme garantit aux travailleurs la plénitude de pouvoir sur toute la gestion de l'entreprise, l'exécution des décisions normatives pouvant être confiée à un directeur contrôlé dans sa gestion courante.

La cogestion

La cogestion ou codécision s'entend d'une large participation aux organes dirigeants de l'entreprise. Les décisions sont prises conjointement, les salariés ont voix délibérative tout comme les représentants des actionnaires. Pour l'application des normes les salariés gardent leur compétence consultative. La cogestion peut être **paritaire** ou **non-paritaire**. Les représentants du capital gardent en général la décision finale [18].

En revanche, **la codécision** se rapporte à certaines prérogatives des représentants du personnel et non à la gestion de l'entreprise dans son ensemble. Elle peut être définie comme « le fait pour les partenaires en présence de ne pouvoir prendre une décision sans l'autre dans un domaine donné » [19]. Elle existe quand les représentants du personnel possèdent un droit de *veto* ou peuvent bloquer un acte de gestion en refusant l'avis conforme à l'employeur. En dehors de la simple censure par les représentants du personnel, une négociation peut s'engager, aboutissant soit à un accord sur les propositions de l'une des parties, soit à un compromis, soit à un constat d'échec.

17. Voir sur cette analyse, Jean-Louis Panné et Emmanuel Wallon, *L'entreprise sociale, le parti autogestionnaire de Solidarnosc,* éd. l'Harmattan, Paris 1986).
18. Xavier Blanc-Jouvan, « La participation des travailleurs à la gestion des entreprises en droit français », p. 33-34, *cf.* note n°30.
19. Corinne Sachs-Durand, « Représentation du personnel et codécision dans l'entreprise française », *Semaine sociale Lamy* n°658, Paris 1993).

La négociation collective

La négociation collective se définit comme un ensemble de discussions entre d'une part les représentants des employeurs et des syndicats de salariés d'autre part en vue de la conclusion d'une convention ou d'un accord collectif. C'est incontestablement une forme d'influence sur les décisions dans l'entreprise. Toutefois, la négociation échappe parfois à la participation. Elle est dominée par le principe d'autonomie contractuelle qui implique la liberté de se rencontrer, la liberté de choisir les sujets débattus et la liberté de conclure. Et les parties n'ont pas toujours la volonté d'arriver à un accord. De même que l'ensemble de l'action syndicale, la négociation relève de la participation quand les parties négocient dans un esprit de partenariat en se donnant des règles qui permettent d'arriver à un accord. C'est le cas quand la loi ou les partenaires sociaux créent une obligation de négocier [20].

La consultation et l'information

La participation de nature consultative comprend principalement deux techniques juridiques : la consultation et l'information des représentants du personnel.

La consultation est la possibilité de donner un avis sur les décisions importantes, la direction se réservant la décision finale. La consultation peut être graduée, obligatoire ou facultative ; le défaut de consultation pouvant entraîner soit une sanction soit une suspension de la réalisation du projet de l'employeur.

L'information est le droit d'obtenir des informations sur l'activité de l'entreprise. C'est le niveau inférieur de la participation. Il est toutefois déterminant pour les autres niveaux de participation[21].

Ces différentes méthodes de participation s'inscrivent différemment dans le contexte des relations professionnelles. Si elles peuvent coexister, elles relèvent souvent de philosophies différentes. La technique de négociation collective s'inscrit habituellement dans le cadre de relations collectives conflictuelles. En revanche, la cogestion implique un climat de relations consensuelles. La consultation peut accompagner l'une ou l'autre méthode. Le choix entre les différents modèles de participation n'est donc pas neutre. Il est souvent le reflet des relations de travail de chaque Etat.

Quel est le choix de la Pologne aujourd'hui ?

20. Jean-Maurice Verdier, *Droit du travail, syndicats et droit syndical*, volume I. Dalloz, 1987. « La négociation collective dans les pays industrialisés à économie de marché : un réexamen », BIT, 1989.
21. Gérard Couturier, *Droit du travail, les relations collectives du travail*, PUF 1991.

Le débat sur les formes de la participation

Le débat sur les formes de participation prend en compte quatre techniques juridiques différentes et dont les enjeux varient. Ces techniques peuvent parfois coexister ou être complémentaires.

Le devenir des conseils de travailleurs : codécision ou consultation ?

La loi relative à l'autogestion du personnel[22]

Cette loi a confirmé le principe de la participation du personnel et de ses représentants – conseils de travailleurs – dans la gestion de l'entreprise. Contrairement à ce que le titre de la loi pourrait laisser croire, elle a établi un système de participation et non d'autogestion. L'étendue du domaine et le caractère d'autogestion ont été déterminés à un niveau suffisamment important pour assurer au personnel une réelle surveillance de la gestion.

Les conseils ont joué un rôle important après le rétablissement de leur activité suspendue pendant l'état de guerre. Ils ont été le facteur de changements démocratiques et économiques. Pendant la « Table ronde » et dans les temps qui ont suivi, le climat fut favorable aux conseils avec, notamment, le développement de l'idée d'entreprise sociale.

Les critiques de la législation

Mais, très rapidement, la tendance s'est inversée avec le plan Balcerowicz prévoyant une privatisation massive. Les critiques sont devenues nombreuses.

Désormais, les conseils sont considérés comme un facteur du ralentissement du processus de décision de l'entreprise, un élément de la baisse d'effectivité économique, un frein à la privatisation, un élément conservateur de l'ancien système. En effet, comme l'explique J. Wratny, une incompatibilité existe entre l'entreprise d'État à forte participation du personnel et l'entreprise sous forme de société, cette dernière étant une représentation démocratique des associés excluant donc par définition l'autogestion du personnel. En revanche, la participation des salariés est une notion à conserver, à l'instar des modèles d'Europe occidentale et, notamment, du modèle allemand. Toutefois, les instruments juridiques doivent être harmonisés avec le nouveau régime des sociétés [23].

22. Loi du 25 septembre 1981 sur l'autogestion du personnel et loi de même date sur les entreprises d'Etat.
23. J. Wratny *op.cit.*

On reproche aux conseils de travailleurs leur manque de qualification, leur attitude de consommateur et, plus généralement, leur obstruction à une gestion moderne de l'entreprise.

On cite l'attitude abusive d'un conseil pour démontrer l'inutilité de l'ensemble. La physionomie des conseils doit changer. Certains auteurs démontrent cependant leur utilité dans le contexte actuel. Ainsi, des études montrent que, même dans le système d'économie de marché, la compréhension, la confiance, l'acceptation de la gestion et la créativité des salariés sont des facteurs qui permettent d'obtenir de bons résultats dans l'entreprise [24]. L'initiative et l'esprit d'entreprise constituent un élément important dans l'économie de marché. La reconnaissance de la capacité du personnel à être sujet de droit dans l'entreprise, acteur et partenaire, contribue à la réalisation de ses objectifs [25].

De nombreuses propositions visent à réformer les lois sur l'autogestion du personnel (loi du 25 septembre 1981) et les entreprises d'Etat (même date).

Propositions en faveur d'une participation de nature consultative [26]

Ludwik Bar propose une réforme des conseils de travailleurs conservant à cette instance des prérogatives importantes mais ne dépassant pas le droit de consultation. Le droit de cogestion est limité à certains domaines et réservé aux entreprises d'Etat. Pour l'ensemble des entreprises il propose des prérogatives larges mais cantonnées au cadre consultatif.

- La reconnaissance du principe de la participation dans toutes les entreprises est affirmée de manière constitutionnelle. Les modalités de cette participation, l'organisation, le domaine et le caractère peuvent être déterminés par une loi.
- La représentation des salariés dans les entreprises à établissement unique peut être assurée par le conseil de travailleurs ou le conseil d'entreprise.
- La représentation des salariés dans les **entreprises à établissements multiples,** à côté des conseils d'établissement, peut être formée dans une instance commune de représentation.
- La représentation commune constituée par un conseil peut être composée de l'ensemble des conseils de travailleurs de l'entreprise ou d'un comité élu par les conseils d'établissement ou encore d'une instance élue par l'ensemble du personnel de l'entreprise.
- Le statut de la représentation du personnel est déterminé par les salariés. Le statut de l'instance commune doit être déterminé à la réunion de l'ensemble des conseils d'établissement.
- Les instances de représentation des salariés tels le conseil de travailleurs (du personnel), le conseil d'entreprise ou le comité d'entreprise doivent avoir la personnalité morale.
- Les salariés de l'entreprise, en créant une instance de représentation, déterminent l'étendue de ses compétences dans le statut, en conformité avec le cadre posé par la loi.
- Le droit des associations est applicable aux instances de représentation élues des salariés.
- Les litiges nés entre la représentation des salariés et la direction de l'entreprise sont résolus par une commission de conciliation, composée de deux membres salariés et deux membres représentant la direction. Le président de la commission, choisi parmi les personnalités extérieures, sera désigné par la commission.
- Les compétences des conseils de travailleurs **dans toutes les entreprises** s'articulent sur neuf points :

– droit de présenter des résolutions relatives à l'activité de l'entreprise ;
– droit de poser des questions ;
– droit d'obtenir une réponse motivée et toutes explications utiles ;
– droit de donner des avis sur l'activité de l'entreprise ;
– droit d'obtenir des informations périodiques sur le fonctionnement de l'entreprise et sur son activité économique ;
– droit d'être informé des changements importants d'organisation de l'entreprise (domaine et nature de l'activité de l'entreprise) ;
– droit d'organiser la formation des salariés, les activités culturelles, sportives et touristiques ;
– droit de collaborer avec les représentations élues du personnel des autres entreprises en matière professionnelle et sociale ;
– droit de représenter les salariés en matière sociale.

En revanche pour les entreprises d'Etat Ludwik Bar suggère de laisser un certain droit de contrôle et de codécision. Ainsi, dans les **entreprises d'Etat** s'ajoutent, à toutes les compétences des conseils précitées, les fonctions suivantes :

24. Voir notamment les propositions de L. Bar, article dans la revue *Panstwo i Prawo* de 1991, « Les formes juridiques de représentation du personnel dans l'entreprise ».
25. Ludwik Bar, voir article précité.
26. Ludwik Bar, juriste, professeur à l'université de Varsovie, conseiller juridique des Forums des conseils d'autogestion, organisés de 1984 à 1988, membre de la commission gouvernementale pour la réforme du code du travail.

- droit de donner des avis, avant toute prise de décision dans les domaines importants pour l'entreprise ;
- droit de donner un avis sur l'activité de l'entreprise ;
- droit de contrôler l'activité de l'entreprise au plan social et économique ;
- droit de codécider en matière de décisions fondamentales pour le fonctionnement de l'entreprise telles que restructuration, privatisation, ou liquidation.

Dans les entreprises et autres organisations économiques au capital étranger ou avec participation de capital étranger, la création et l'activité de la représentation des salariés pourra être définie par accord entre l'employeur et la représentation élue.

Les propositions en faveur d'une participation codécisionnelle [27]

Le professeur Jakubowicz [28] pense que les conseils de travailleurs, tout en conservant leur caractère salarié, devraient se rapprocher des fonctions des conseils de surveillance. Il s'agit notamment du droit de décider dans les domaines stratégiques du patrimoine, du contrôle de la direction, de sa désignation et de sa révocation. Le processus de changement des droits et des obligations des conseils devrait être réalisé en accord avec les intéressés.

Il prévoit également de créer une institution de représentation des salariés dans les entreprises privées où les conseils de travailleurs disparaissent. Toutefois, S. Jakubowicz pense qu'il ne faut pas conserver le nom de « conseil de travailleurs » pour différentes raisons :

- La participation des salariés change de caractère ; on passe de « l'autogestion » à la participation, de la gestion commune à la consultation ou codécision. Le nom de l'instance ne doit pas être trompeur.
- Les conseils de travailleurs indépendants représentaient dans le système communiste un modèle de relations conflictuelles avec un employeur étatique. En revanche, les conseils d'établissement seraient une institution de « coopération antagoniste ».
- Le nom de conseil d'établissement souligne la participation de l'ensemble des salariés dans la gestion de l'établissement et ensuite de l'entreprise. Cette dénomination met en valeur la volonté de rapprocher l'institution des salariés.

27. Voir notamment, les propositions de S. Jakubowicz, professeur de sociologie à l'université de Varsovie.
28. S. Jakubowicz, « Démocratie des travailleurs dans l'économie polonaise de marché », éd. Zmiany, Varsovie 1991, son analyse est soutenue par le parti Solidarnosc travail.

- Ce nom est conforme à la tradition de l'entre deux guerres et est reconnu dans les autres pays. Cette institution doit être introduite par la loi, donnant ainsi à la participation un caractère obligatoire dans tous les établissements, productifs et non-productifs, comptant au moins 10 salariés. Dans les entreprises plus petites, il faudrait introduire l'institution de **délégué du personnel.**

Les domaines de compétence des conseils d'établissement seraient les mêmes que ceux des conseils de travailleurs de la loi du 25 septembre 1981. Mais les prérogatives seraient de nature consultative et, dans certains domaines, les conseils auraient un droit de codécision. Le professeur Jakubowicz fait référence au modèle de représentation du décret de 6 février 1945. La répartition serait toutefois différente. Le droit de codécision serait attribué alors qu'il y a d'importants changements organisationnels et technologiques, ainsi que dans les affaires sociales, les conditions de travail et la planification de l'emploi. Dans les autres domaines, les conseils auraient une compétence consultative. Les conseils auraient aussi le droit de participer à la négociation et à la conclusion par les syndicats professionnels d'accords d'entreprise sur les thèmes qui ne sont pas régis par un accord national ou un accord de branche.

Un rôle particulier devra être donné au conseil pour la conclusion d'accords relatifs à la participation financière et à l'intéressement. Dans le cadre de ces accords, le conseil aurait un droit de contrôle sur le profit de l'entreprise.

Le professeur Jakubowicz [29] met l'accent sur le droit d'information relatif à la marche générale de l'entreprise. Le manque d'informations vient de la réticence des employeurs à les fournir mais aussi de l'incapacité des membres des conseils à les obtenir. En effet « il faut savoir ce qu'on veut savoir ». Il faut donc que le droit d'information soit précisément défini et détaillé par la loi.

Par ailleurs, il faut créer l'obligation de consulter les conseils d'établissement dans les domaines stratégiques du développement de l'entreprise et, en particulier, dans celui concernant la fusion et la liquidation. Le représentant du BIT, M. Ozaki, dans une conférence de l'OCDE en septembre 1990 concluait dans ce sens : « La participation meurt là où il n'y a pas accès aux solutions stratégiques. »

Certains principes pourraient être repris de la loi de 1981, comme l'élection du conseil par l'ensemble des salariés, mais en ajoutant la possibilité pour les syndicats de proposer la moitié des candidats aux postes de membre

29. Voir texte précité.

de conseil et la règle de rotation des membres afin d'atténuer la bureaucratisation des conseils.

Mis à part la réforme des conseils de travailleurs, S. Jakubowicz prévoit également d'autres propositions, notamment la désignation d'un directeur des affaires sociales.

Le nouveau rôle des syndicats, vers une négociation décisionnelle ?

La négociation collective, moyen de participation aux décisions

La nature participative de la négociation collective

Selon M. Sewerynski et J. Schregle [30], la négociation collective est une forme de participation aux décisions à double titre. Dans certains pays, elle est une source de droit de la participation ; dans d'autres, elle est un moyen juridique permettant la réalisation de la participation.

En effet, ce qui était décidé unilatéralement par l'employeur devient obligatoire par l'effet de discussion par les parties à la négociation employeurs et représentants des salariés. Le caractère participatif de la négociation collective est particulièrement visible quant elle aboutit à un accord (accord collectif de travail).

Il en est de même pour la négociation qui n'aboutit pas à un accord collectif mais qui se termine par un certain compromis entre l'employeur et les représentants des salariés.

Les hypothèses précédemment décrites sont une forme de codécision entre salariés et employeur dans les matières qui les intéressent ; elle se substitue à une décision unilatérale.

Comme le remarque le professeur M. Sewerynski, en absence d'accord entre les parties, la négociation collective sert aussi de participation des salariés.

En effet, la procédure de négociation implique l'information des salariés relative à l'objet de la négociation et leur donne la possibilité de donner leur avis. Il s'agit donc d'une consultation qui a une influence sur la décision finale prise unilatéralement par l'employeur. Il peut s'agir de négociation en marge de la loi tels les accords dit atypiques en France signés avec le comité d'entreprise ou avec les délégués du personnel.

Les négociations collectives entendues au sens large peuvent être comprises comme toute forme de concertation, consultation, pourparlers, ayant

30. *In* « La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise » *Revue internationale de travail*, 1976, n° 113, 1, p. 6.

pour objectif de trouver une solution de compromis à une affaire litigieuse [31].

Certains théoriciens analysant les relations industrielles en Occident estiment que la négociation collective relève du champ conflictuel entre employeurs et salariés du fait de la divergence de leurs intérêts. Pourtant, le domaine de la participation se situe au niveau de l'intérêt commun aux deux parties. Ce point de vue a été exprimé dans la recommandation de l'OIT n° 94/1952 relative à la coopération au niveau de l'entreprise.

Cette dernière affirmation trouve une forte opposition chez de nombreux théoriciens. Elle n'est pas confirmée par les différentes pratiques de la participation. Dans certains pays la négociation collective permet aux salariés d'exercer un réel contrôle sur certaines affaires dans l'entreprise et parfois même est source de codécision. Le professeur Blanc-Jouvan parle de « négociation décisionnelle » [32].

De même, certains auteurs pensent que la négociation collective est même la seule forme adéquate de participation dans la mesure où le syndicalisme craint une trop grande assimilation et une intégration au système social capitaliste [33].

Le rôle joué par la négociation collective

Le professeur M. Sewerynski s'interroge sur le rôle joué par la négociation collective [34].

C'est quelque chose de plus que l'application de la technique contractuelle dans les relations de travail, c'est un état d'esprit [35].

Les autres formes de participation, même indirectes, reposent sur l'acteur salarié. Tous les salariés élisent leurs représentants quelle que soit leur affiliation syndicale. Les syndicats s'y opposent en général par peur de perdre leur position privilégiée. Ce qui caractérise la négociation, c'est le rôle d'acteur du syndicat dans la négociation.

Un modèle de négociation collective est en construction en Pologne. La loi du 29 Septembre 1994 [36] pose les principes de base d'un nouveau régime

31. In *Le travail dans le monde*, vol. 2, BIT, Genève 1985, p. 37-38.
32. « La participation des travailleurs à la gestion des entreprises en droit français » in *Mitbestimmung der Arbeitnehmer,* Sonderdrück aus Arbeiten zur Rechtsvergleichung, Frankfurt-am-Main 1978, p. 33-34.
33. G. Laflamme « Peut-on concilier négociation collective et participation à la gestion ? » in *participation et négociation collective*, Québec 1977, p. 79, 90-91.
34. Voir sur l'ensemble de la question, M. Sewerynski in *Changements politiques et droit du travail, perspectives Pologne-Espagne*, éd. université de Lódz. p.177 et 178.
35. J. Deperez *in* « La part faite à la négociation dans la théorie des usages », *Droit social* 1988, 1, p. 57.
36. Dziennik Ustaw, (équivalent du Journal officiel) du 26 octobre 1994, n°113, poz. 547.

fondé sur le pluralisme syndical et adapté aux nouvelles structures juridiques des entreprises. Toutefois, cette loi peut encore subir des modifications.

Avant la promulgation de cette loi, la doctrine s'interrogeait sur le choix de l'acteur de la négociation collective. La tradition dominante en Pologne était la négociation avec l'acteur syndical, mais la négociation avec l'acteur salarié ou leur représentation élue n'était pas formellement exclue.

Le nouveau régime de négociation collective

Le chapitre 11 du code du travail intitulé « les conventions collectives de travail » a été modifié en 1994.

Le législateur choisit désormais l'acteur syndical comme seule partie à la négociation collective. Les dispositions de l'accord collectif de travail ne peuvent être moins favorables pour les salariés que les dispositions légales ainsi que leurs textes d'application. La convention collective est conclue par voie de négociation collective. La partie prenant **l'initiative** de négociation doit informer chaque organisation syndicale représentant les salariés pour lesquels l'accord doit être conclu, afin que la négociation soit menée par l'ensemble des organisations syndicales.

Ces dispositions générales montrent qu'il s'agit d'un mode de participation des salariés à plusieurs égards. Deux obligations juridiques sont particulièrement significatives : le principe de l'obligation de négocier et l'obligation de négocier de bonne foi.

Le principe d'obligation de négocier (art. 241 § 3)

Cette disposition souligne le caractère décisionnel de la négociation collective. Les représentants syndicaux influencent directement les décisions. L'employeur ne peut prendre de décisions unilatérales sans négocier avec les organisations syndicales. Il s'agit d'une obligation réciproque tant à l'égard des organisations syndicales qu'à l'égard des employeurs. Ainsi, « la partie habilitée à signer l'accord collectif ne peut refuser à la demande de l'autre partie d'entamer les négociations :

- afin de conclure un accord pour les salariés non couverts par l'accord ;
- afin de modifier l'accord justifié par un changement de situation économique ou financière de employeur ou la détérioration de la situation matérielle des salariés ;
- à condition que la demande soit déposée dans les soixante jours de la fin de la période pour laquelle l'accord a été conclu, ou après le jour de dénonciation de l'accord ».

La conception polonaise d'obligation de négocier est différente de la conception française. En France, ce principe est lié à certains thèmes de prédilection tels les salaires, la durée de travail et l'organisation du temps de travail. En Pologne, le législateur s'attache au statut des salariés non couverts par une convention et au changement de situation matérielle d'une des parties. En effet, le dispositif légal doit tenir compte d'une part de la faiblesse des statuts conventionnels existants et d'autre part de la précarité de la situation économique du pays en voie de transformation.

Par ailleurs, la loi pose le principe de **négociation de bonne foi** (art. 241-3 & 1). Chaque partie doit mener la négociation avec bonne foi et respect des intérêts légitimes de l'autre partie.

« Cela signifie en particulier :

- la prise en considération des postulats de l'organisation syndicale justifiés par la situation économique des employeurs ;
- la non-présentation des postulats dont la réalisation dépasse de manière évidente les possibilités financières des employeurs ;
- le respect des intérêts des salariés non couverts par l'accord ».

L'obligation de négocier de bonne foi met particulièrement en valeur le caractère participatif et décisionnel de la négociation collective. La partie salariée est appelée à prendre une attitude responsable prenant en compte l'ensemble des intérêts en présence – salariés représentés, salariés non couverts par l'accord – et les intérêts de l'entreprise. Il en est de même pour la partie patronale. La loi ne nie pas le caractère antagoniste de certains intérêts mais appelle à la responsabilité réciproque de chaque partie. C'est l'essence même de la participation qui se trouve ainsi affirmée.

L'obligation de bonne foi est donc beaucoup plus affirmée qu'en France.

Cette obligation de bonne foi est complétée par l'obligation, pour l'employeur, de fournir aux organisations syndicales les **informations** relatives à sa propre situation économique dans le domaine de l'accord et nécessaires **« pour mener des négociations responsables »**. La loi française parle « des informations pour permettre de négocier en toute connaissance de cause » (art. L. 132-12 du code de travail). En Pologne, il s'agit, en particulier, des informations relevant de la comptabilité de l'Institut central de statistique. Par ailleurs, les représentants syndicaux sont liés par une obligation de secret. Ils ne doivent pas révéler les informations ainsi obtenues, constituant un secret au sens des dispositions relatives à la lutte contre la concurrence malhonnête. Chaque partie dispose pour la compréhension des informations de la possibilité de recourir à un expert. Toutefois, ce dernier est rémunéré par la partie demanderesse.

Par ailleurs, les parties peuvent déterminer le mode de résolution de questions controversées liées aux thèmes négociés qui peuvent apparaître en

cours de négociation. Dans ce cas, les dispositions relatives à la résolution de conflits collectifs sont écartées à moins que les parties n'en disposent autrement.

L'avenir de la représentation des salariés dans les organes dirigeants de société : paritaire, minoritaire ou tripartite ?

L'enjeu de ce mode de participation est important à double titre.

En effet, dans les entreprises « commercialisées », la loi du 13 juillet 1990 a instauré des représentants élus des salariés dans les organes dirigeants de la société, au lieu et place des conseils de travailleurs. Tandis que dans les sociétés privées aucune de ces formes de représentation n'est prévue (seule la négociation collective est donc possible).

La notion d'entreprises commercialisées renvoie à une étape transitoire dans les transformations économiques, à moins que le législateur ne décide de maintenir cette structure juridique spécifique. Ces sociétés sont normalement destinées à être vendues et transformées en sociétés privées.

Ce mode de participation devient alors une technique concurrente des conseils de travailleurs du moins tant que la loi ne prévoit pas leur articulation réciproque. La question de l'étendue des compétences accordées à la représentation salariée au conseil de surveillance est donc fondamentale tant dans la loi que dans la doctrine.

La législation

Les articles 17.1, 2 et 3 de la loi du 13 juillet 1990 relative à la privatisation des entreprises d'Etat prévoient, dans les sociétés unipersonnelles de trésor public [37], la création d'un conseil de surveillance à composition mixte. Un tiers du conseil est composé de représentants de salariés. Le choix des membres salariés est calqué sur les élections au conseil de travailleurs prévues par la loi du 25 septembre 1981.

Les élections ont lieu après la détermination du statut de la société mais avant son enregistrement au registre de commerce. Les membres salariés du conseil sont protégés contre le licenciement et contre tout changement défavorable des conditions de travail et de salaires en leur défaveur. Cette dernière protection va au-delà de la lettre de la loi française qui ne couvre les représentants salariés qu'à l'égard du licenciement. Elle rejoint en revanche la jurisprudence française qui interprète plus largement le domaine de cette protection.

37. Société unipersonnelle de trésor, société dans laquelle l'Etat détient 100 % des parts et destinée à être vendue, passée une période transitoire.

L'article 17 alinéa 1. de la loi prévoit également un mécanisme semblable dans les sociétés commercialisées avec distribution gratuite d'actions aux agriculteurs et pêcheurs individuels. Mais la participation des salariés au conseil de surveillance n'est plus que d'un cinquième des membres.

Cette représentation des salariés au conseil de surveillance est prévue de façon temporaire. L'article 17 parle des premières élections et la société unipersonnelle de trésor est conçue de façon transitoire en vue d'une privatisation complète.

Le pacte

La négociation d'un pacte relatif à l'entreprise est proposée par le gouvernement à l'automne 1992. Signé entre les organisations syndicales de salariés et d'employeurs et le gouvernement, il aborde la question de la représentation des salariés dans les organes de sociétés. Le syndicat Solidarnosc propose pour les entreprises commercialisées, un tiers de membres salariés au conseil de surveillance et un membre salarié au sein de la direction de la société en dessus de 2 000 salariés. Pour la société privée, le nombre de représentants salariés varie en fonction du nombre total des membres du conseil de surveillance. Un membre salarié à la direction est toujours prévu au-dessus de 2 000 salariés. Le même type de mécanisme est préconisé pour les sociétés à caractère agricole. La proposition gouvernementale est certes un peu moins favorable aux salariés, mais elle conserve la même structure de représentation. Une loi devrait intervenir pour en prévoir les modalités.

Les négociateurs du pacte abordent également trois autres thèmes essentiels : l'équilibre des pouvoirs de l'Etat, la direction de l'économie, la politique sociale et les relations professionnelles. C'est surtout le thème des relations professionnelles qui intéresse la participation au premier chef.

Les relations professionnelles

Plusieurs questions se posent : les organisations syndicales, les salariés seront-ils partenaires ou opposants aux transformations du système ? Selon Dr. W. Pankow, [38] les enquêtes dans les entreprises d'Etat et dans les entreprises privatisées montrent la structuration d'un modèle hiérarchisé de gestion. Les limites apportées par les nouvelles élites à la capacité tant juridique que sociale des salariés dans l'entreprise sont importantes. Or, depuis la Seconde Guerre mondiale, si les Polonais montrent un attachement à certaines formes de démocratie industrielle, les compensations dans le domaine de la démocratie locale ou parlementaire paraissent insuffisantes.

38. Sociologue, à l'Institut de sciences (PAN) voir article d'Irena Dryl, « Pacte ou la rue » in *Zycie Gospodarcze* – quotidien – Varsovie 8 novembre 1992 n°42741.

La doctrine s'interroge sur le choix du modèle des relations de travail : modèle de coopération et de consensus ou modèle de confrontation ? Le professeur L. Gilejko [39] souligne, avec d'autres auteurs, que le pacte ne prévoit aucun mécanisme de négociation pour remplacer les conseils de travailleurs supprimés dans les entreprises du secteur privé. De plus, la cession de 10 % des actions au personnel et la présence d'un tiers de représentants salariés au sein du conseil de surveillance ne suffisent pas pour compenser la disparition de la tradition de démocratie industrielle.

Les propositions de la doctrine

Le conseil de surveillance

La participation des salariés aux organes des sociétés demande une réflexion approfondie. En effet, dans les pays occidentaux, on constate une baisse de l'importance des conseils d'administration dans la prise de décisions. Le pouvoir est en réalité assuré par un faible groupe de managers qui recherche les moyens de sa domination à l'intérieur du conseil, ainsi que la consolidation de son autonomie par rapport au système de contrôle [40].

Les représentants des salariés ne pourront donc pas réaliser de projets importants dans cette instance. D'autant qu'ils sont minoritaires et que leur avis ne sera pas obligatoirement pris en compte. C'est un problème moral important quand on sait que les administrateurs salariés sont coresponsables des décisions prises. La seule forme qui permettra une réelle possibilité de participation aux salariés sera un conseil à caractère paritaire, selon l'exemple allemand de la *Mitbestimmung* [41].

Une autre possibilité consiste dans une participation à proportion d'un tiers des membres salariés, un tiers de personnalités neutres et un tiers de représentants du capital [42]. Dans les entreprises détenant une situation de monopole, le dernier tiers est composé de consommateurs. La participation au conseil de surveillance permettra aux administrateurs de transmettre une information réelle sur l'entreprise aux conseils d'établissement.

D'ailleurs selon L. Bar, la loi ne prévoit pas les rapports qui existent entre les salariés et les administrateurs salariés. Il n'est pas clair si le personnel a droit aux informations et aux rapports d'activité de ses administrateurs.

39. Sociologue à l'école supérieure de commerce à Varsovie. Voir sur sa position l'article de Irena Dryl précité.
40. Voir sur ce thème M. Bauer et E. Cohen, *Qui gouverne les groupes industriels ?*, éd. Seuil, Paris, 1981.
41. S. Jakubowicz, *Démocratie des travailleurs dans l'économie polonaise de marché*, éd. Zmiany, Varsovie 1991.
42. J. Wratny, professeur de droit à l'université catholique de Lublin ; voir son article « Aspects juridico-politiques de la participation des salariés », paru dans la revue *PZPIS*, 1991.

Les membres salariés du conseil de surveillance doivent-ils tenir compte des résolutions du personnel ?

Selon S. Jakubowicz, une autre forme de participation des salariés aux organes de société peut être constituée par l'institution du directeur des affaires sociales.

La participation sur le poste de travail

Ce sont toutes les formes individuelles et collectives, directes ou indirectes, de décision ou de codécision en matière d'organisation du poste de travail et du processus de travail. Il est important de souligner que l'information ou la consultation du personnel n'a de sens que si l'on permet au salarié de décider, ou de codécider, dans une affaire donnée. La participation sur son poste de travail peut prendre des formes très différentes allant des groupes de travail qui élisent un porte-parole aux groupes autonomes fondés sur le modèle scandinave. Ces groupes devraient intéresser l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Tôt où tard, les employeurs y ont recours et il arrive souvent que ces formes de participation soient utilisées pour éliminer la représentation des salariés.

C'est parfois le cas des entreprises occidentales. Les expériences polonaises de la période transitoire de 1981 à 1989 sont semblables. Il s'agit d'éliminer l'activité des conseils de travailleurs par l'introduction de groupes de partenariat. Bien qu'il existe un besoin sensible de démocratisation du processus de travail dans une organisation de travail autoritaire et reposant sur un « taylorisme manqué », les groupes de partenariat ne peuvent se développer valablement sans la consultation et l'accord de l'ensemble de partenaires de l'entreprise [43].

Ce n'est que dans cette dernière perspective que cette forme de participation peut préserver son caractère démocratique.

Conclusion

Depuis l'année 1989 et le début des privatisations, les relations sociales se modifient. Les « accords de la table ronde » ont été à l'origine de profondes évolutions dans les relations politiques, économiques et sociales. Ils marquent la coupure entre l'ancien et le nouveau système politique. Le droit de participation change de nature. Fondé sur le concept d'autogestion, il évolue avec le système des relations professionnelles vers la notion de participation telle qu'elle est entendue dans les pays occidentaux.

43. Sur ce thème voir. J. Jankowska « Groupes de salariés autogérés dans les entreprises », TNCi K et PWE, Varsovie 1989.

Trois modèles de relations professionnelles cohabitent.

- **Dans les entreprises d'Etat** [44], qui emploient actuellement la plupart des travailleurs, l'Etat continue de jouer le rôle de l'employeur par l'intermédiaire de l'institution du directeur. Mais il se trouve face à une représentation élue du personnel et, ce qui est nouveau, à une représentation syndicale pluraliste.

- **Dans les entreprises privées**, l'employeur est le représentant des actionnaires et la représentation des salariés est encore rare. Légalement les organisations syndicales peuvent s'y implanter, mais s'agissant souvent de petites et moyennes entreprises, cette tâche s'avère difficile.

- **Dans les entreprises en voie de privatisation** [45], l'Etat continue de jouer le rôle de l'employeur mais la direction de l'entreprise n'est plus confiée au seul directeur ; il est guidé dans cette mission par un conseil d'administration. Les salariés ne sont plus représentés par le conseil des travailleurs. Leur droit de participation est réduit à la présence de quelques administrateurs salariés au sein du conseil d'administration. Ils gardent également la possibilité de participer par l'intermédiaire de représentants syndicaux qui conservent une implantation comparable à celle en vigueur dans les entreprises d'Etat.

On peut tracer plusieurs perspectives.

Les transformations importantes qu'ont connues les relations professionnelles ne remettent pas en cause le droit de participation. Mais son équilibre vacille entre les différents modes de représentation des salariés et face aux différentes structures juridiques et économiques des entreprises.

Comment évoluera-t-il ? Vers le système de négociation collective ? Vers une représentation élue du personnel avec l'adaptation des conseils de travailleurs ? Vers une cogestion à l'allemande ? Ou bien conservera-t-il une structure complexe, composée de différents moyens de participation ?

Certes la loi du 29 septembre 1994 constitue le premier indice dans le sens du développement de la négociation collective. Mais la pratique en la matière reste balbutiante. La plus grande difficulté réside, à nos yeux, dans la détermination des rapports entre les conseils et les syndicats professionnels.

Nous pensons à l'instar de Szymon Jakubowicz que les différentes formes de participation sont indispensables pour améliorer les relations sociales dans l'entreprise et résoudre les différents conflits entre la direction et l'ensemble des salariés.

44. Actuellement 3 610 entreprises d'Etat sont toujours actives en Pologne, d'une valeur comptable globale de 75 millards de Zloty. En 1996, 90 entreprises seront privatisées « par capital ». Bulletin économique du 11 octobre 1995 de l'Ambassade de Pologne à Paris.
45. Société commercialisée ou société unipersonnelle de trésor.

L'ensemble des formes de participation pourront peut-être développées et structurées à l'instar de ce qu'affirme Szymon Jakubowicz [46]. En effet, le dilemme ne réside pas dans le choix d'une forme de participation mais dans la volonté d'assurer à chaque forme un rôle particulier et complémentaire jouissant d'un pouvoir réel, garanti par la loi, d'infléchir la part de la décision unilatérale de l'employeur.

Il semble que la complémentarité entre les différentes formes de participation aux décisions dans l'entreprise s'impose en tant que garante de leur nature démocratique. Les liens et la complémentarité entre les différentes formes de participation produisent un effet synergique. L'absence d'un des éléments déséquilibrerait l'ensemble de la participation, comme par exemple privilégier les groupes de partenariat en défaveur des conseils de travailleurs, pratique retenue par les autorités communistes entre 1981 et 1989.

46. V. S. Jakubowicz, précité.