Une organisation patronale émergente. La Confédération des Employeurs Polonais (KPP)

Sylvie MOURANCHE *

Aujourd'hui en Pologne, après cinq années de bouleversements politiques et sociaux, on est encore loin d'aboutir à des relations professionnelles stabilisées. En outre, dans le processus de la transformation post-socialiste il n'est pas aisé de comprendre ce qui se passe réellement. « Le fictif y côtoie le réel et les processus souterrains contredisent les apparences » (Lowit, Fratellini 1994). Les relations entre rupture et continuité, héritage et création dans l'évolution des rapports sociaux sont particulièrement complexes à étudier. Il est donc encore trop tôt pour qu'on puisse appliquer à ce pays la grille d'analyse systémique de J. Dunlop. Celle-ci présuppose que l'on puisse établir une distinction tranchée dans la définition des acteurs du système, salariés, directions d'entreprise et gouvernement (Piore in Reynaud et alii, 1990, p.324). La création d'organisations nouvelles, regroupant les directions d'entreprises, traduit-elle l'émergence d'un acteur patronal indépendant ? Les directeurs d'entreprises peuvent-ils être « définis de façon tranchée » par rapport aux salariés et au gouvernement dans la Pologne post-socialiste, alors qu'une partie importante des dirigeants politiques sont d'anciens syndicalistes, les « gros entrepreneurs » d'anciens dirigeants politiques, les « petits entrepreneurs » sont souvent aussi salariés à mi-temps, les directeurs d'entreprises publiques ont été fréquemment élus par leurs salariés... ?

Dans un premier temps, je me situerai au niveau de l'héritage commun des pays post-socialistes pour montrer que l'associationnisme des dirigeants d'entreprise rencontre des difficultés spécifiques qui reflètent le caractère hybride de ces sociétés à l'heure actuelle. L'étude du cas polonais et plus

* *Chargée de mission au GIP – ministère du Travail et des Affaires sociales*

particulièrement de la Confédération des Employeurs Polonais, l'organisation patronale la plus engagée dans les nouvelles formes institutionnalisées de la négociation collective, sera abordée dans un deuxième temps. Elle permettra de préciser la nature et les objectifs de l'action collective des dirigeants d'entreprises et montrera que celle-ci est encore peu cohérente dans un des pays où les transformations sont pourtant déjà bien avancées.

Les difficultés de l'associationnisme chez les dirigeants d'entreprise dans la période post-socialiste

Dans tous les pays qui sont passés du socialisme à la transformation post-socialiste on peut constater depuis 1989 le développement d'un grand nombre de nouvelles associations regroupant les dirigeants d'entreprise.

Dans l'ancien système, caractérisé par une grande homogénéité organisationnelle, l'organisation autonome des dirigeants d'entreprise en dehors des institutions de la planification et du contrôle du parti, n'était généralement pas autorisée. Cette organisation autonome était considérée comme non conforme à l'idéologie proclamée du dépérissement des antagonismes de classe sous le socialisme. Après 1989, le changement de régime et les changements législatifs qui l'ont accompagné ont permis la reconnaissance de l'autonomie de représentation et le droit d'association aussi bien pour les employeurs du secteur d'Etat que du nouveau secteur privé. Au niveau national, on trouve aujourd'hui 5 organisations en Pologne, 9 en Hongrie, 7 en République tchèque. Pourtant leur croissance est lente, peu coordonnée et elles sont encore loin de regrouper une part significative des entreprises de chaque pays. En outre, l'efficacité de leur action collective est discutable.

Les difficultés de l'associationnisme chez les dirigeants d'entreprise se retrouvent à des degrés divers dans tous les pays capitalistes, sauf peut-être dans les pays nordiques. Elles reflètent les caractéristiques structurelles du groupe : d'une part son hétérogénéité, plus ou moins marquée selon les pays, d'autre part la forte tendance individualiste du dirigeant d'entreprise, produit de l'esprit de compétition lié à la concurrence et de la position de pouvoir qu'il occupe dans le rapport salarial (Pinet, 1990).

Hétérogénéité du groupe et préférence pour l'action individuelle caractérisent aussi les dirigeants d'entreprise des pays d'Europe centrale sous des formes en partie spécifiques, liées à la nature de la transformation post-socialiste.

L'hétérogénéité du groupe

Le processus de privatisation a permis la création d'un grand nombre de firmes privées et réduit le nombre de celles dirigées par l'Etat. Actuellement, les économies post-socialistes sont caractérisées par la combinaison

originale de formes très diverses de propriété et de mode de gestion des entreprises (Chavance, Magnin 1995). D'un côté on observe la multiplication de nouvelles petites et moyennes entreprises. Une part relativement importante d'entre elles peuvent-être d'ailleurs fictives ou illégales pour pouvoir pratiquer l'évasion fiscale (20 % du total des 1 600 000 entreprises privées polonaises par exemple). D'un autre côté, des formes particulièrement entremêlées et complexes de structures de propriété des grandes entreprises sont en train d'émerger selon les formes techniques du processus de privatisation. Certaines ont été rachetées par les salariés, d'autres ont été vendues par appel d'offre et sont souvent aujourd'hui propriété du capital étranger. Celles qui ont été transformées en sociétés par actions peuvent être quasi-publiques quand l'Etat détient la majorité des actions, quasi-privées quand ce sont les banques, enfin certaines sont encore propriété publique surtout dans les secteurs en déclin, mines, sidérurgie, armement. En Pologne il existe encore une distinction au sein du secteur d'Etat entre la propriété publique du Trésor (« commercialisation »), étape préparatoire à une transformation en société par action pour une éventuelle privatisation, et la propriété d'Etat proprement dite. Il y a encore six-mille entreprises du secteur d'Etat aujourd'hui en Pologne.

Le processus de privatisation a donc permis l'accroissement du nombre des dirigeants d'entreprise. On observe en outre, parallèlement à la diversité et à l'enchevêtrement des formes de propriétés des entreprises, une variété similaire des modes de gestion, des relations salariales, des comportements entrepreneuriaux (Pankow W. 1994). Les contraintes économiques et financières auxquelles sont soumis les dirigeants d'entreprise sont aussi plus ou moins fortes et diverses selon les formes de propriété et la taille des entreprises. Outre la diversité d'intérêts qui découle de cette situation complexe, l'identité collective du groupe des dirigeants d'entreprise est sans doute encore plus difficile à construire que dans les pays capitalistes du fait du caractère flottant et instable des identités individuelles, lié à la rapidité et à l'ampleur du changement systémique.

Typologie des préférences pour l'action individuelle

Les recherches sur le groupe privilégient pour le moment les nouveaux entrepreneurs ou mettent l'accent sur l'origine des dirigeants des entreprises privatisées ou en cours de privatisation (Frybes 1993, Gueulette, Michel 1995 ; Mink, Szurek 1993-1994). Des estimations récentes, qui méritent encore d'être consolidées, évaluent au plus à 20 ou 30 % la part des actuels dirigeants d'entreprise, toutes entreprises confondues, issu de l'ancien appareil du parti en Hongrie et en Pologne (Szelényi, Don Treiman, Linpinski 1995).

On peut rencontrer, pour chaque type de chef d'entreprise, des préférences pour l'action individuelle caractéristiques du contexte post-socialiste.

Les dirigeants actuels de ce secteur composite, public, quasi-public, quasi-privé, qui appartenaient déjà souvent au groupe des dirigeants d'entreprise dans l'ancien système, peuvent trouver encore avantageux de continuer à exercer des pressions individuelles sur le grand ministère économique qui a une influence sur leur secteur, comme ils agissaient autrefois auprès de leur ministère de branche. (Pedersen, Ronit, Hausner 1994). Il ne s'agit pas seulement d'un comportement hérité de l'ancien système mais encore d'un comportement rationnel immédiat tant que ces contacts personnels, ces réseaux montrent leur utilité (pour l'obtention d'un crédit bancaire par exemple).

Dans les secteurs publics industriels en déclin, qui représentent encore une part importante de l'emploi, les directeurs préfèrent s'allier avec les syndicats pour demander au gouvernement le maintien de l'emploi. C'est le cas dans les mines en Pologne et en République tchèque (Flek, 1993, Haussner, Mosur 1994). Dans ce cas, l'action collective indépendante des directeurs est limitée par un type de coalition hérité de la période socialiste.

Pour les dirigeants des nouvelles entreprises privées, on peut d'abord évoquer le manque d'expérience dans l'activité associationniste indépendante, qu'il s'agisse des anciens dirigeants du parti reconvertis dans les affaires étudiés par G. Mink et P. Szurek ou plus simplement d'anciens salariés dans le cas des petits entrepreneurs. Les traditions de la période pré-socialiste, souvent invoquées dans les discours de certains dirigeants patronaux est-européens, sont une référence plutôt mythique dans le contexte de la transformation post-socialiste.

Dans ce groupe, le choix pour l'idéologie individualiste, qui identifie toute forme d'action collective, même la plus élémentaire, au « socialisme » est particulièrement répandue. Cette idéologie, si prégnante au niveau social dans les premières années des changements permet au nouvel entrepreneur de justifier socialement sa position de « gagnant » de la transformation. En outre, dans le nouveau secteur privé, les relations de travail restent largement en dehors de toute régulation, le syndicalisme n'est pas présent, l'inspection du travail en reconversion n'a pratiquement aucun moyen légal pour intervenir. La situation du marché du travail, qui se traduit par un taux de chômage élevé dans la plupart des pays (16 % en Pologne, 12 % en Hongrie, à l'exception toutefois de la République tchèque 4 %), renforce encore la position individuelle favorable à l'employeur dans la relation salariale.

Les dirigeants des entreprises étrangères, ou à participation majoritaire étrangère, le plus souvent non autochtones, ne sont pas poussés par leur maison mère à s'inscrire dans une organisation locale tant que l'Etat du pays d'accueil, qui reste leur principal interlocuteur, ne les incite pas à le faire. Dans certains pays cependant, comme en Hongrie, on remarque des tentatives d'organisation autonome des dirigeants des entreprises étrangères.

Le rôle de l'Etat

Ces obstacles à l'action collective des dirigeants d'entreprise n'ont pourtant pas empêché leurs organisations de se créer en grand nombre sur une période assez courte, mais leur croissance est lente et peu coordonnée.

L'Etat, principal initiateur et conducteur de la transformation peut cependant favoriser leur développement en incitant les diverses associations existantes à se confédérer, pour avoir un partenaire officiellement représentatif des employeurs dans les nouvelles institutions de la négociation collective. Ainsi en République tchèque la réduction récente, de 7 à 2, du nombre de représentants pour chaque partie au sein du conseil national tripartite va sans doute déterminer la forme organisationnelle du futur mouvement patronal tchèque au niveau national. Plus généralement, tant que l'Etat aura encore un rôle direct ou indirect aussi important dans la propriété et la gestion des entreprises, les organisations des dirigeants de ce secteur ne pourront pas complètement s'autonomiser des décisions gouvernementales. Le gouvernement gardera des moyens de pression économique sur ces derniers et réciproquement ceux-ci seront toujours tentés de développer prioritairement leur réseau au sein de l'appareil gouvernemental et administratif.

A partir du moment où ces organisations existent, malgré leurs limites, on peut considérer qu'elles sont susceptibles d'être étudiées comme toute micro-organisation d'un système complexe ouvert, qui interagit avec son environnement pour se maintenir, se reproduire, s'auto-organiser. (Bartoli 1991). Mais toute organisation est aussi un système d'action concret (Crozier, Friedberg, 1977). L'analyse des rapports de pouvoir ou d'influence entre les personnes ou plus généralement des stratégies des acteurs individuels permet alors de mieux comprendre les étapes du changement dans ce système et de mesurer la « part de création humaine dans le changement » (Crozier in Reynaud et alii 1990).

Le cas polonais. La Confédération des Employeurs Polonais (Konfederacja Pradcodawcow Polskich - KPP) : une action collective encore peu cohérente

Cinq organisations regroupent des dirigeants d'entreprise actuellement en Pologne (Sarzinski 1992 cité par Mink et Szurek 1993).

– *La Confédération des Employeurs Polonais.*
Dirigeants d'entreprises privées et du secteur d'Etat.

- *La Convention des entrepreneurs, commerçants et producteurs agricoles.*
  Dirigeants de petites et moyennes entreprises du secteur privé.
- *Le Business Center Club.*
  Dirigeants d'entreprises petites et moyennes et de sociétés privées.
- *Le Club du capital polonais.*
  Club d'hommes d'affaires, fonctionnant sur la base de l'adhésion restreinte selon le critère de la fortune.
- *Le Club des affaires* UFO.
  Club d'hommes d'affaires (prix d'adhésion très élevés).

Quelles sont celles qui pourraient être considérées comme des organisations patronales, selon les critères utilisés en France dans la définition du groupe patronal ?

La notion française de patronat, reconnaît implicitement les deux aspects de la fonction de dirigeant d'entreprise. Le patron est à la fois le chef de l'entreprise comme organisation salariale hiérarchisée, l'« employeur », et le dirigeant d'une organisation agissante sur le marché, l'« entrepreneur ». Cette double fonction peut être exercée par un individu ou par un groupe, propriétaire ou gestionnaire, lui-même hiérarchisé.

Le terme d'entrepreneur n'est pas ici défini au sens schumpeterien d'innovateur, acteur différent du propriétaire du capital. La distinction employeur-entrepreneur est communément utilisée dans les pays post-socialistes comme le principal critère de classement des organisations de chefs d'entreprise. Elle recouvre en fait en partie le dualisme entre les dirigeants de l'ancien secteur d'Etat, même s'il a été privatisé, qui concentre la majeure partie de l'emploi salarié, et les dirigeants du nouveau secteur privé, composé essentiellement d'entreprises individuelles, même si les entreprises moyennes ou grandes n'y sont pas rares. Ces « nouveaux entrepreneurs » se définissent de façon en partie idéologique comme les seuls véritables acteurs libres sur le marché. Ils s'associent la plupart du temps dans des organisations spécifiques, séparément des dirigeants du secteur hérité de l'ancien système. Il est bien évident pourtant que ces « entrepreneurs » sont aussi des employeurs même si pour le moment leur fonction d'employeur peut-être considérée comme secondaire pour les inciter à s'associer. Les syndicats sont à peu près inexistants dans le nouveau secteur privé, et peu de moyens sont consacrés par l'Etat au contrôle de l'application du droit du travail. L'utilisation de cette distinction repose donc sur une certaine confusion dans la représentation de l'entrepreneur. La confusion terminologique porte aussi d'ailleurs sur la représentation de « l'employeur » de l'ancien secteur d'Etat puisque celui-ci est devenu aussi un acteur sur le marché depuis la disparition du système de planification . Malgré les différences

d'identités et de situations évoquées plus haut, on peut donc considérer que les deux groupes, « employeurs » et « entrepreneurs », font partie, dans la Pologne post-socialiste, d'un patronat émergent au sens français de cette notion. Celle-ci a le mérite d'être moins ambiguë que d'autres pour qualifier le groupe des dirigeants d'entreprise.

Les trois premières organisations polonaises, regroupent uniquement des dirigeants d'entreprises, des patrons. Les deux autres pourraient représenter des propriétaires de capital qui n'auraient pas de fonctions dirigeantes. Seules les trois premières peuvent être considérées comme des organisations patronales. Parmi celles-ci le Business Center Club ne regroupe pas les dirigeants d'entreprise sur la base de leur fonction d'employeurs. Pour le moment, n'étant pas confrontés à des salariés organisés et offensifs dans leurs entreprises, ni véritablement contraints par l'Etat au respect du droit du travail, les dirigeants de ces nouvelles entreprises privées, dont certaines ont une taille importante, n'en voient pas l'intérêt. Seules les deux autres, Confédération des employeurs et Convention des entrepreneurs, sont susceptibles à l'heure actuelle d'être étudiées comme des organisations patronales regroupant les dirigeants d'entreprise sur les deux aspects de leur fonction.

Pourquoi le choix de KPP ? C'est l'organisation, qui jusqu'à présent en Pologne, assure la représentativité du groupe des employeurs dans ses relations avec les syndicats au sein des institutions où les partenaires sociaux sont censés participer à la régulation des rapports de travail au niveau national. Pour l'instant cette représentativité ne repose sur aucun critère légal, toutefois la définition de tels critères est actuellement un des objectifs prioritaires du ministère du Travail. Ces critères sont particulièrement difficiles à définir dans le contexte d'hétérogénéité et d'instabilité spécifique de la transformation post-socialiste. Les quelques chiffres disponibles sur les caractéristiques des adhérents de KPP émanent de la confédération elle-même et sont parfois contradictoires. On peut cependant supposer que cette organisation devrait représenter les intérêts du patronat polonais et agir comme acteur collectif d'un système de relations professionnelles en formation.

L'étude de KPP peut être approchée par les sources documentaires internes et par l'analyse du discours de ses responsables confrontés aux représentations des acteurs de son environnement. Quelques études générales sur les organisations patronales ont été réalisées par des chercheurs polonais (Jerschnia, Gorniak, Surdej, in Hausner et Mosur 1994), KPP n'ayant à ma connaissance, pour le moment fait l'objet d'aucune monographie.

Pour tenter de caractériser la réalité de l'organisation dans une première approche, j'ai conduit, en mai 1995, des entretiens avec son président et avec les responsables des principales organisations avec lesquels il est en relation, les deux principaux syndicats, Solidarnosc et OPZZ, le vice-ministre

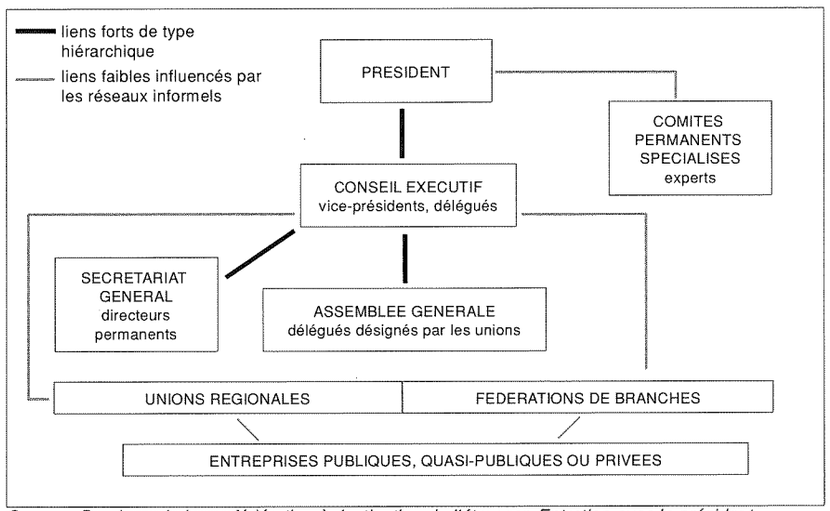
du Travail, un responsable du ministère de l'Economie. Je me suis également intéressé à l'attitude des représentants de KPP au sein de la commission tripartite [1].

L'entretien avec le président, malgré le caractère idéologique de son discours, est une source assez précise d'informations pour caractériser les formes et la nature de l'action collective de la confédération. Ces informations portent sur les structures, les domaines et les modalités d'action, les relations avec l'environnement, de l'organisation, elles éclairent également les clivages réels qui traversent le groupe patronal.

Les structures formelles

La confédération est présentée par ses dirigeants comme une association d'unions d'employeurs. Les adhérents à la confédération sont des unions régionales et des fédérations de branche, les adhérents aux unions sont les directeurs d'entreprises privées ou du secteur d'Etat. (Voir schéma, annexe 1).

ANNEXE - 1
Les structures de KPP – Une confédération d'unions d'entreprises



Source : Brochure de la confédération à destination de l'étranger. Entretien avec le président

1. En Pologne, comme dans les autres pays d'Europe post-socialiste, une commission tripartite réunissant des représentants du gouvernement, des syndicats, des employeurs, a été mise en place après les changements de 1989. Ces institutions sont à la fois, des forums de discussion des politiques de transformation et des instances de négociation collective au niveau central. Les difficultés du tripartisme ont été manifestes et la négociation tripartite est restée contrainte et limitée dans de nombreux domaines (Mouranche 1995).

D'après la brochure éditée par la confédération en français, celle-ci est dirigée par un Conseil exécutif, élu par l'Assemblée générale des représentants des 56 unions. Le président s'appuie sur le Conseil exécutif, dont les membres sont des responsables des unions, et sur un Secrétariat général composé de deux permanents, pour faire fonctionner l'organisation.

Les moyens financiers de l'organisation proviennent des unions qui elles-mêmes sont financées par cotisations volontaires des directions d'entreprise.

Au plan formel, les structures de KPP ne se distinguent pas fondamentalement de celles de n'importe quelle confédération et sont même assez proches de la configuration du CNPF, par exemple.

Cependant, le poids des unions régionales et la mixité de statut privé-public des entreprises, spécifiques à la situation polonaise, trouvent leur explication dans l'histoire de sa création.

Si la date officielle de création remonte à novembre 1989, l'originalité structurelle de KPP est le produit des changements de la période du « socialisme finissant » (Hausner 1994) qu'a connue la Pologne dès le début des années quatre-vingt. Cette période paradoxale des années quatre-vingt s'est caractérisée par la coexistence d'une répression politique contre Solidarité et la poursuite par le gouvernement d'une réforme radicale de l'économie. Cette dernière s'est traduite notamment par le démantèlement de la planification centralisée, comme en Hongrie, mais dans un contexte de crise sociale et de déstabilisation macro-économique. Dans le même temps l'autogestion des entreprises, concédée dans l'espoir de contrebalancer Solidarité, à été formellement réintroduite par la légalisation des conseils de travailleurs et un processus parallèle d'autonomisation organisationnelle des directions d'entreprise par rapport au parti et à l'Etat s'est amorcé à cette époque. Des Chambres de commerce, regroupant le secteur privé qui commençait à se développer dans les services, ont été autorisées au niveau régional. D'autre part les directeurs des entreprises d'Etat ont été encouragés par les autorités à se regrouper au sein d'une Association générale des managers pendant la même période pour faire contrepoids à la puissance de Solidarité. En 1989, dans l'ambiance générale de conversion idéologique au « passage radical à l'économie de marché », et dans le contexte de compromis politique créé par la table ronde d'avril 1989, les responsables de la Chambre de Varsovie ont proposé à l'ensemble des organisations existantes de se regrouper sur la base d'une voix par organisation. Son président de l'époque, Mr Machalsky était un ancien de Solidarité. Pour 17 organisations régionales du secteur privé il y en avait 2 du secteur d'Etat. « *Les forces du changement* [2] », par une majorité quasi-automatique, ont élu une direction favorable à la nouvelle idéo-

2. Les expressions en italique correspondent aux termes employés par l'actuel président.

logie économique, ce qui revenait à « *une prise de pouvoir* » du secteur privé dans la nouvelle confédération, au moment même de sa création. Dans le même temps, les dirigeants des associations du secteur d'Etat ont été intégrés à la nouvelle organisation, même si leur adhésion au libéralisme économique pouvait être moins marquée.

La réalité du fonctionnement

Les liaisons entre le président, le Conseil exécutif et le Secrétariat général peuvent être analysées comme des relations de type hiérarchique, pendant la durée de leur mandat issu de l'Assemblée générale. Comme dans toutes les confédérations la nature et la force des liens avec les groupements adhérents, qui représentent eux-mêmes les adhérents individuels, sont un élément clé de son fonctionnement et de son pouvoir de négociation avec son environnement.

Si ces liens sont trop faibles, la difficulté pour la confédération de s'engager au nom de ses membres peut être un obstacle à la signature et à la mise en œuvre d'un accord avec un partenaire au niveau national, syndicats ou gouvernement.

On peut se référer au débat en cours au CNPF entre la confédération et ses adhérents à propos de l'éventualité d'un engagement à la création d'emplois vis-à-vis du gouvernement en contrepartie du bénéfice d'une mesure pour l'emploi.

A l'inverse, si ces liaisons sont trop hiérarchiques, des acteurs attachés à l'individualisme comme les dirigeants d'entreprise, notamment les « nouveaux entrepreneurs » pourraient refuser leur mandat ou bloquer le paiement de leur cotisation et contribuer de la sorte à l'affaiblissement de la confédération.

Dans le cas de KPP un certain nombre d'indices et de recoupements entre les divers entretiens permettent de penser que ces liens sont plutôt faibles.

Les difficultés financières de l'organisation

Ces difficultés sont un argument utilisé par la confédération pour demander au gouvernement depuis le début de 1990 une prise en charge indirecte par l'Etat des cotisations d'entreprise par l'exemption d'impôt. Il semble que les entreprises du secteur d'Etat en particulier ont des difficultés pour verser effectivement leurs cotisations aux unions, alors que certaines d'entre elles financent de nombreux permanents syndicaux. (Jusqu'à 200 dans les mines).

Par ailleurs, la pauvreté de moyens de l'organisation semble manifeste à l'observateur. Il n'y a que deux permanents rémunérés par la confédération pour assurer le fonctionnement de toute l'organisation au sein du secrétariat général.

L'apport des unions au fonctionnement de la confédération consiste surtout dans l'activité des vice-présidents ou des délégués qui en assurent une bonne partie. Les unions ne semblent pas contribuer financièrement à ce fonctionnement de manière systématique. Il n'est cependant pas certain que leurs ressources soient aussi faibles que les arguments du président de la confédération le laissent supposer. Beaucoup d'entreprises font aujourd'hui du profit en Pologne, y compris dans le secteur d'Etat, et certaines d'entre elles doivent bien être adhérentes à des unions confédérées puisque KPP se veut représentative.

La faible contribution financière des unions peut être aussi interprétée comme le produit d'un lien assez lâche entre elles et la confédération. Celle-ci n'a sans doute ni les moyens ni la volonté d'imposer la transparence nécessaire à l'instauration d'un système financier cohérent à l'intérieur de l'organisation. Le non-paiement des cotisations par certains directeurs d'entreprises peut aussi refléter un manque d'intérêt pour un engagement réel dans l'action collective de l'union, les directions d'entreprise peuvent aussi estimer le coût d'adhésion trop élevé par rapport à l'avantage du service produit par l'union et la confédération. Développer ces derniers ne semble d'ailleurs pas une priorité du président.

Le positionnement de la confédération dans les conflits collectifs

Au sujet du conflit en cours en mai 1995 concernant l'entreprise du secteur d'Etat d'Ursus, pourtant adhérente à une union de la confédération, la présidence a fait savoir publiquement, son refus de prendre position dans le conflit et de soutenir la direction d'Ursus dans ses revendications au gouvernement. L'argument invoqué est le manque d'indépendance du directeur par rapport aux syndicats, puisque il a été élu par le conseil des travailleurs dans le cadre de l'héritage quasi autogestionnaire de la période du socialisme finissant. Explicitement, c'est aussi son incompétence et son incapacité à orienter son entreprise par rapport à l'évolution du marché qui lui est reprochée, implicitement, son manque d'adhésion idéologique à la privatisation. On peut penser qu'en réponse à cette absence de soutien la direction d'Ursus ne se sentirait pas engagée à respecter un accord qui pourrait être signé par la confédération sur les salaires dans le secteur d'Etat par exemple.

La stratégie de recrutement de nouveaux adhérents

Les associations d'employeurs ou d'entrepreneurs non-adhérentes à KPP sont nombreuses : sur les trente associations de Varsovie vingt ne sont pas fédérées. Cependant la confédération ne semble pas pratiquer de politique volontariste d'adhésion pour renforcer sa représentativité et la cohérence interne de l'organisation : « *tôt ou tard elles finiront par venir à la Confédération parce que celle-ci n'entrave pas l'activité de ses membres* ». La volonté de représenter la totalité d'une branche ou d'une industrie n'oriente pas la stratégie de développement de l'organisation.

L'analyse de ces trois éléments laisse entrevoir que KPP est un regroupement assez lâche de managers partageant avant tout la même idéologie ou bien pratiquant des alliances à plus ou moins court terme.

Dans ce cas on peut supposer que les réseaux informels des dirigeants de la confédération ou de ceux de certaines unions jouent un rôle important dans la construction de ces alliances et dans les choix stratégiques de l'organisation. Une telle analyse en terme de réseaux utilisée par David Stark pour expliquer l'enchevêtrement des structures de propriété en Hongrie pourrait servir de cadre à une étude de terrain plus approfondie auprès d'un échantillon d'unions et d'entreprises adhérentes.

Les domaines d'action et les objectifs de l'action collective

A partir de l'analyse des principales activités des responsables de la confédération (voir tableau annexe 2), on peut voir se dessiner les principaux domaines d'action de l'organisation et les objectifs de l'action collective du groupe qu'ils veulent représenter.

La majeure partie des activités concerne les échanges avec le système politique. L'activité interne se concentre sur la rédaction de projets qui présentent les analyses de la confédération sur de nombreux aspects de la politique économique et sociale. L'activité externe consiste essentiellement à participer à diverses instances gouvernementales ou parlementaires pour faire connaître les projets, positions et arguments de la confédération. Il peut s'agir de commissions dans lesquelles la représentation de la confédération est reconnue officiellement, comme les commissions parlementaires ou la commission tripartite, de groupes de travail moins institutionnalisés comme les groupes de travail des ministères, ou encore de contacts plus informels avec l'administration, au coup par coup. Une partie importante de l'activité externe consiste aussi à suivre les rencontres, séminaires, conférences proposées dans le cadre des programmes de coopération internationaux dans le but d'y puiser des références pour l'élaboration de leurs projets.

Les activités se rapportant à la vie interne de la confédération semblent moins développées.

ANNEXE - 2

PRINCIPALES ACTIVITES DES RESPONSABLES DE LA CONFEDERATION

Président

- Superviser la rédaction des projets déstinés à influencer la rédaction du droit.
- Participer aux réunions de travail avec les ministères économiques.
- Contacts avec les représentants étrangers :
  - Participer aux rencontres organisées dans le cadre des programmes de coopération internationaux.
  - Représenter la confédération aux réunions de l'O.I.T.
  - Recevoir les représentants des firmes étrangères.
- Intervenir dans les médias.
- Voyager en province auprès de certaines unions.
- Présider les réunions internes statutaires de la confédération.
- Participer aux réunions officielles :
  - De la commission tripartite.
  - De certaines commissions parlementaires.
  - Des congrès des confédérations syndicales.
- Réunions de travail avec les ministères sociaux.

Vice-président, délégués

- Participer aux diverses commissions parlementaires, gouvernementales et à la commission tripartite.
- Participer à la rédaction des projets de la confédération.
- Contacts avec les organismes étrangers.
- Entretenir les relations internes avec les unions.
- Participer à la gestion de leur entreprise.

Directeur du secrétariat général

- Gérer le fonctionnement interne de la confédération.
- Echanges avec les unions.
- Budget.
- Préparation des réunions statutaires de l'organisation.
- Organiser les contacts avec les organismes étrangers.

La production de services aux adhérents est sans doute rendue difficile par les contraintes financières qui limitent les moyens humains et techniques. Les activités liées au fonctionnement quotidien et statutaire absorbent les capacités limitées du Secrétariat général. Les membres des unions qui fournissent une activité en partie bénévole sont absorbés par les tâches de représentation externes.

Les activités liées à la participation à la négociation collective sont très minoritaires. Les contacts directs avec les syndicats sont rares et ne portent pas sur les questions de fond des relations de travail. Les conseils aux unions adhérentes sont plutôt d'ordre juridique, à l'exemple de l'union de la porcelaine de Walbzych que la confédération a conseillé pour obtenir sa représentativité au tribunal.

L'objectif principal de l'action collective qui se dégage de l'analyse des activités est en partie conforme à celui qui est affiché par les responsables dans les documents officiels de la confédération : exercer un pouvoir d'influence suffisant sur l'ensemble du système politique pour obtenir un cadre institutionnel et un environnement favorables aux intérêts des dirigeants d'entreprise. Du fait de l'adhésion mixte ancien secteur d'Etat – nouveau secteur privé, ces intérêts sont difficiles à concilier au sein de l'organisation, mais les dirigeants considèrent que l'idéologie de la libre entreprise peut servir de facteur de cohérence. Cette contradiction risque toutefois de s'aiguiser, si le courant représenté par certains dirigeants du secteur public ou quasi-public, favorable à un capitalisme étatique de type asiatique se renforce au sein de la confédération. Comme le montre une étude polonaise sur les relations professionnelles, en tout cas « la représentation des intérêts des milieux d'affaires devant les salariés et la nécessité d'une réglementation administrative de la concurrence nationale et internationale leur permettent cependant d'agir en commun » (Hausner, Mosur 1994). La confédération se présente donc à la fois comme un groupe de pression menant des actions de défense corporatiste d'intérêts économiques (voir l'importance aux yeux du président du maintien de la qualité des contacts avec l'administration du ministère de l'Economie), et peut-être, à l'instar du CNPF dans les années 60, « comme une organisation à vocation sociétale, soucieuse d'intervenir de façon constructive dans les débats de société » (Pinet 1990).

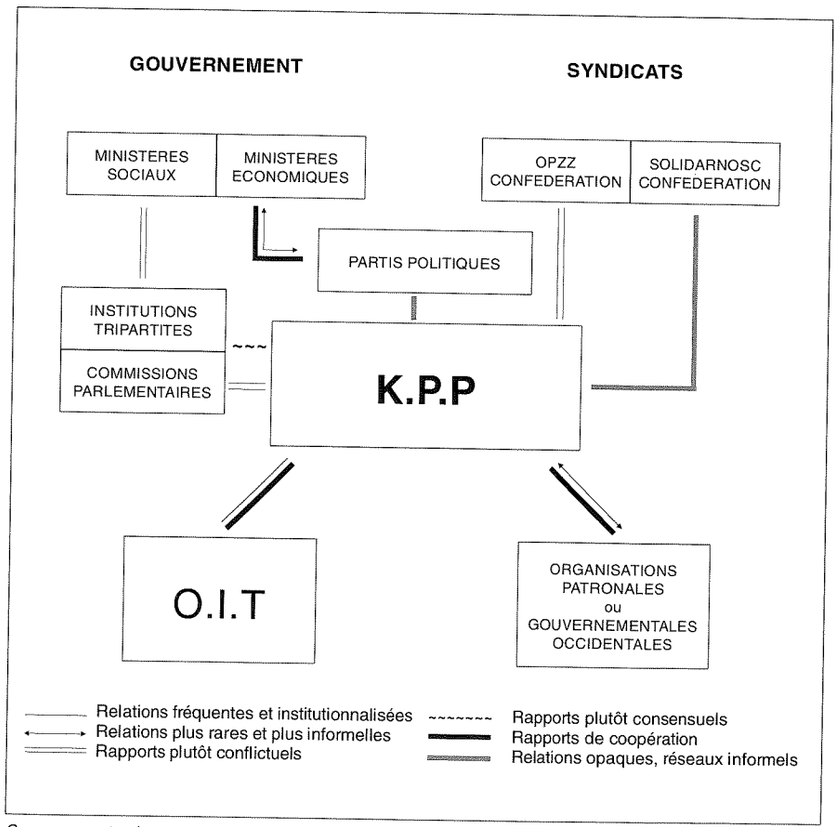
On peut se demander alors dans quelle mesure cette organisation se distingue d'un groupement politique.

L'analyse de ses rapports avec son environnement institutionnel apporte des éléments de réponse à cette question.

Les relations avec les autres acteurs

La fréquence des relations avec les diverses organisations de l'environnement institutionnel peut se déduire de l'analyse des activités : les rapports sont beaucoup plus fréquents avec les instances gouvernementales qu'avec les responsables syndicaux. Il convient en outre de tenter de qualifier la nature de ces relations et leur degré de conflictualité. Les jugements de valeur du président sur ces organisations peuvent être confrontés à ceux de leurs responsables sur KPP et à l'observation des comportements au sein de la commission tripartite. (Schéma annexe 3).

ANNEXE - 3
Les relations de KPP avec son environnement institutionnel



Sources : entretiens avec le président, la présidente d'OPZZ, des responsables des ministères sociaux et économiques, de solidarité. Observation de l'attitude des représentants patronaux à la commission tripartite.

Les syndicats

Les rapports conflictuels avec les syndicats ne portent pas sur les questions de fond. L'hostilité au syndicat est présentée avant tout en terme de conflit résultant d'une inégalité de droit, de puissance organisationnelle et d'influence politique. « *Il n'y a aucune symétrie dans les droits des syndicats et des employeurs. Les syndicats ont le droit d'initiative législative, pas nous. Solidarnosc et* OPZZ[3] *ont plus d'influence que nous parce qu'ils avaient ou qu'ils ont des députés au Parlement.* »

Les syndicats sont donc perçus avant tout comme des organisations politiques et réciproquement les dirigeants syndicaux interrogés ont caractérisé l'organisation des employeurs comme un interlocuteur quasi-gouvernemental.

De façon largement partagée en Pologne et dans les autres pays d'Europe centrale, y compris dans les milieux scientifiques, on explique les difficultés de la négociation collective par la faiblesse relative des organisations patronales face aux syndicats. Dans le cas polonais cette faiblesse réelle, comme l'a montré l'analyse précédente, est encore accentuée par l'héritage de la période où Solidarnosc était un puissant mouvement social et par la réalité de l'action politique actuelle d'OPZZ, confirmée par sa présidente.

La faiblesse de KPP ne devrait cependant pas occulter qu'au-delà de leur activité proprement politique à court terme, la capacité des syndicats à influencer réellement la régulation des rapports de travail est, elle aussi, limitée. Dans leurs études, plusieurs chercheurs (Lowit, Fratellini 1994, Frybes 1995) ont aussi souligné la faiblesse des syndicats à tous les niveaux et dans tous les pays. Une lecture, même rapide, de la loi de 1991 sur les conflits collectifs du travail montre en outre que les prérogatives de l'employeur par rapport aux salariés n'ont pas été vraiment limitées par le législateur. La faiblesse organisationnelle du patronat et de son action en tant qu'acteur collectif du système de relations professionnelles n'est pas forcément significative de l'existence d'un rapport de force favorable aux salariés par rapport à l'employeur.

Le gouvernement et l'administration

Avec les ministères économiques, les dirigeants de KPP entretiennent des rapports de coopération alors qu'ils sont plus conflictuels avec les ministères sociaux. Le président s'estime satisfait des rapports avec le ministère de l'Economie et considère avoir un pouvoir d'influence suffisant sur les décisions économiques car les propositions de la confédération sont toujours analysées, même quand elles ne sont pas prises en compte. Il entretient des rapports plus conflictuels avec le ministère du Travail et des Affaires sociales et estime que son pouvoir d'influence sur l'élaboration du droit du travail est beaucoup plus faible que sous le précédent gouvernement. Il attribue cette perte d'influence à l'action politique des députés d'OPZZ . Cette priorité affichée à l'entretien de bons rapports avec le ministère de l'Economie, confirmée par l'attitude des responsables à la commission tripartite, montre une stratégie classique de groupe de pression sur le secteur de l'appareil politico-administratif le plus influent au sein du gouvernement.

3. OPZZ est l'ancien syndicat officiel de la période des années 80, reconverti en syndicat indépendant.

Les organismes étrangers

Comme pour tous les représentants des élites polonaises, le développement des échanges avec les organismes occidentaux et l'intégration aux organismes internationaux, sont considérés comme fondamentaux par la confédération patronale. Ces échanges peuvent apporter à la confédération des avantages en terme d'assistance technique ou de contacts économiques.

C'est aussi souvent un moyen de renforcer la légitimité des positions de l'organisation à l'intérieur du pays, face au gouvernement ou aux syndicats, grâce à l'appui des organismes internationaux et à l'utilisation instrumentale de certains traits des modèles occidentaux souvent isolés de leur contexte sociétal.

Les autres organisations patronales

Les responsables gouvernementaux sont actuellement tentés de remettre en cause le quasi-monopole de KPP dans les instances tripartites au profit d'une meilleure représentation des intérêts du secteur privé. La Convention des entrepreneurs ou même le Business Center Club pourraient y obtenir un siège. Ces rivalités pour la représentation du secteur privé reflètent la difficulté de la Confédération des employeurs à concilier les intérêts des deux secteurs.

L'analyse des relations intra-organisationnelles de KPP confirme son double caractère de groupe de pression économique et de groupement politique qui cherche à peser sur l'ensemble des changements systémiques de la transformation post-socialiste. Elle montre aussi les difficultés qu'ont ses dirigeants à rendre explicites et cohérents les buts de l'action collective du groupe des dirigeants d'entreprise notamment pour situer le niveau réel du conflit d'intérêt avec les syndicats. Les rapports avec le gouvernement et l'administration ont aussi un caractère ambigu. Les modalités d'action en tant que groupe de pression supposent le maintien ou le renforcement de réseaux de relations souvent hérités de l'ancien système. Mais ces relations

peuvent limiter son autonomie de négociation face à l'Etat comme partenaire de la négociation collective ou comme incitateur du changement.

Ce flottement dans l'identité de l'organisation, que l'on peut retrouver aussi chez les syndicats, est le reflet du flottement actuel des identités au sein du groupe des dirigeants d'entreprise face à la profondeur des mutations de la période post-socialiste. Celles-ci ne peuvent pas être réduites à un changement institutionnel et structurel : c'est un changement social total. Comme tout changement social, dans la mesure où il implique des acteurs, il ne peut faire l'économie des régulations antérieures, pas plus qu'il ne peut éluder la base identitaire sur laquelle s'appuiera la force collective de l'acteur. (Sainsaulieu, 1987).

Conclusion

Si l'on se place maintenant dans une perspective comparative historique les traits dominants de cette organisation patronale – faible intégration organisationnelle, groupe de pression, dépendance institutionnelle face à l'Etat, faible implication dans la négociation collective avec les syndicats – sont assez proches de ceux de l'organisation patronale française jusqu'aux années cinquante. On pourrait considérer que ce sont ceux d'une représentation patronale embryonnaire. Pourtant les spécificités de la transformation systémique post-socialiste et les particularités de la trajectoire polonaise ne permettent pas de conclure que l'évolution des organisations patronales en Pologne pourrait conduire à un mode d'action patronale proche de celui de la France.

Une comparaison plus systématique des divers modèles patronaux occidentaux et d'un modèle centre-européen serait nécessaire, si toutefois un tel modèle est possible à définir. Pour l'instant, les études empiriques sur le patronat de chacun des pays sont très rares et la question plus générale de l'existence de la convergence ou de la divergence des système de relations professionnelles en formation commence simplement à être abordée (Hethy 1992. Frybes 1995).

Références bibliographiques

Bartoli H. (1991) : *L'Economie multidimensionnelle,* Economica, Paris.

Chavance B., Magnin E. (1995) : « The Emergence of Various Path Dependent Mixed Economies in Post-Socialist Europe », *Document de travail,* CEMI, EHESS, mars, Paris.

CNPF (1988) : « Structures et missions », brochure diffusée par le CNPF.

Crozier M., Friedberg E. (1977) : *L'Acteur et le Système,* éd. du Seuil, Paris.

Flek V. (1993) : « The Unions of Employers in the Czech Republic », Friedrich Ebert Foundation, Prague.

Frybes M. (1993) : « Les nouveaux entrepreneurs dans les pays d'Europe centrale en transition, habiles combinards ou futurs capitalistes » *in* G.Minc, P.Kende eds., *Cet étrange post-communisme,* CNRS, La Découverte, Paris.

Frybes M. (1995) : « Syndicats et salariés dans les entreprises d'Europe centrale en transition », *Mimeo,* CADIS, EHESS, Paris.

Hausner J., Mosur G. (1994) : « Tendance et perpective du système de représentation des intérêts dans les pays de l'Europe de l'Est », *Rapport de recherche pour la communauté européenne* n°1/P109/O27/04, Académie des sciences de Cracovie, Institut de recherches politiques de Varsovie, (en polonais).

Hethy L. (1992) : « From Centrally Planned to Free Market Economies: Industrial Relations Implications », 9e Congrès de l'Association internationale des relations industrielles, Helsinky.

KPP (1994) : « La Confédération des Employeurs Polonais », brochure en français diffusée par cette confédération.

Lado M. (1994) : « Representation of Worker's and Employer's Interests in Changing Industrial Relations in Hungary », *Emergo,* vol. 1, n°2, Autumn, Cracow Academy of Economics, Cracovie.

Lowit T., Fratellini N. (1994) : « Pouvoir syndical et revendications ouvrières dans les entreprises en reconversion, République tchèque, Pologne et Hongrie », *Rapport pour le ministère de la Recherche et de l'Espace,* décision d'aide 91 D O815, CNAM, Paris.

Lowit T., Fratellini N. (1994) : La survie du socialisme réel dans l'entreprise post-soviétique, *Esprit,* n°2, février.

Ministère du Travail et des Affaires sociales de Pologne, Union des Communautés européennes (1994) : *Lois du 23 Mai 1991 sur les syndicats, les organisations d'employeurs, les règlements des conflits collectifs.* Bibliothèque du dialogue social, Varsovie.

Mink G.,Szurek J.C. eds (1993) : « Anciennes et nouvelles élites en Europe centrale et orientale », *Problèmes politiques et sociaux,* n°703.

Mink G. , Szurek J.C. (1994) : « Agir ou subir : les nomenklatura polonaises et tchèques face à la grande mutation économique (1988-1993), *Revue d'études comparatives Est-Ouest,* vol. 25, n°4, décembre.

Mouranche S. (1995) : « L'expérience du tripartisme. Relations professionnelles et post-socialisme », *Document de travail,* CEMI, EHESS, novembre.

Pankow W., (1993) *: Work Institutions in Tranformation, the Case of Poland, 1990-1992,* Friedrich Ebert Foundation, Varsovie.

Pedersen O., Ronit K., Haussner. (1994) : « Emergence of New Form of Associability and Collective Bargaining in Post-Socialist Countries », *Emergo,* vol 1, n°2, Autumn, Cracow Academy of Economics, Cracovie.

Pinet N. (1990) : « Le CNPF du patronat à l'entreprise », *Universalia* , Encyclopédia Universalis, Paris.

Pliszkiewicz M. (1993) : « Les relations sociales dans les pays de l'Est », *Les jeudis de l'INTEFP,* ministère du Travail de l'Emploi et de la Formation professionnelle, Paris.

Reynaud J.D., Eyraud F., Paradeise C., Saglio J., (1990) : « Les systèmes de relations professionnelles, examen critique d'une théorie », CNRS, Lyon.

Sainsaulieu R. (1987) : *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, PFNSP, Paris.

Stark D. (1994) : « Not by Design: Recombinant Property in East Central Europe », *Document de travail*, mai, IRSES, MSH, Paris.

Szelényi I., Treiman D., Wnuk-Lipinsky E. (1995) : *Les élites en Pologne, en Russie et en Hongrie. Changement ou reproduction ?,* Institut d'études politiques de l'Académie des sciences polonaise, Varsovie, (en polonais).

Résumés des articles

Spécificité nationale et diversité des entreprises

François Sellier

Même si chaque nation possède son type de relations professionnelles, la diversité des entreprises est telle qu'un même type est plus ou moins prégnant dans chacune d'elles. Une enquête allemande rend compte de cette diversité du « système allemand » où les modeles communautaires ont souvent un trait « patriarcal ». Quinze ans plus tard, les auteurs retournent dans les entreprises. Le débat national sur la codétermination, les changements de génération, ont eu tendance à effacer le trait patriarcal et à renforcer syndicats et conseils d'entreprise. Cependant, la caractéristique communautaire demeure. L'enquête de l'IRES sur les entreprises françaises et allemandes insiste sur l'influence réduite des caractéristiques juridiques pour expliquer la plus grande efficacité représentative dans la plupart des entreprises allemandes. Les caractéristiques hiérarchiques, les traditions patronales, la stabilité des collectifs salariés, jouent un grand rôle, mais la force de l'influence syndicale tend à « égaliser » les différences.

Vers un syndicalisme de « troisième type » ? L'intervention syndicale dans la gestion des entreprises

Jean Lojkine

La crise économique actuelle bouscule la représentation traditionnelle du syndicalisme réduite à un simple face-à-face entre un syndicalisme de contestation, purement négatif, enfermé dans le maintien des acquis sociaux et un syndicalisme d'accompagnement social, réduit à accompagner une « modernisation » dont la conception reste, dans les deux cas, le monopole incontesté du patronat. Ce syndicalisme de troisième type, qui conteste les choix gestionnaires, mais en propose d'autres, nous en avons vu des esquisses dans tous les secteurs d'activité, dans tous les types d'entreprises, même là où la tradition ouvrière aurait pu laisser croire que cette nouvelle culture d'intervention ne pouvait s'y développer, tant est forte la crise de l'emploi et l'urgence pour un syndicat, s'il veut rester crédible, de contester cette « pensée unique » qui identifie « modernisation » et diminution de la présence humaine. Mais la spécificité même de cette nouvelle culture du débat et de la conquête de l'opinion rend particulièrement difficile la tâche du sociologue qui cherche à en mesurer l'influence réelle dans des rapports de force où la grève et la manifestation de rue ne sont plus les indicateurs classiques de la mobilisation collective. Pourtant nous avons pu constater l'émergence de cette nouvelle culture, au-delà de La France, et en même temps son enracinement dans le temps long de l'histoire de tout le mouvement ouvrier, depuis sa fondation il y a un siècle.

Syndicats et salariés dans les entreprises d'Europe centrale en transition

Marcin Frybes

Le syndicalisme dans les pays de l'Europe centrale vit depuis 1989 une série de transformations et de recompositions. Contrairement à ce que certains pouvaient croire l'écroulement des régimes communistes n'a pas été suivi par un effacement total des organisations syndicales. De façon progressive elles redevien-