



HAL
open science

La démocratisation des rapports sociaux dans les multinationales en Europe centrale

Fabrice Traversaz

► **To cite this version:**

Fabrice Traversaz. La démocratisation des rapports sociaux dans les multinationales en Europe centrale. Cahiers du CEFRES, 2010, Emergence des pratiques démocratiques en République tchèque, 16f, pp.25. halshs-01164218

HAL Id: halshs-01164218

<https://shs.hal.science/halshs-01164218v1>

Submitted on 16 Jun 2015

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

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

Cahiers du CEFRES

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

Fabrice TRAVERSAZ

La démocratisation des rapports sociaux dans les multinationales en Europe centrale

Référence électronique / electronic reference :

Fabrice Traversaz, « La démocratisation des rapports sociaux dans les multinationales en Europe centrale », Cahiers du CEFRES. N° 16f, Emergence des pratiques démocratiques en République tchèque (ed. Antoine Marès).

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

URL :

http://www.cefres.cz/pdf/c16f/traversaz_1999_rapports_sociaux_multinationales.pdf

Editeur / publisher : CEFRES USR 3138 CNRS-MAEE

<http://www.cefres.cz>

Ce document a été généré par l'éditeur.

© CEFRES USR 3138 CNRS-MAEE



La démocratisation des rapports sociaux dans les multinationales en Europe centrale

Fabrice Traversaz

L'analyse de la démocratisation des rapports sociaux des entreprises des sociétés post-communistes¹ s'inscrit dans le cadre théorique de la transition économique et démocratique. Pourtant, l'articulation des deux termes autour d'un objet comme l'entreprise ne va pas sans certaines ambiguïtés.

En effet, la notion de transition est ambiguë² (B. Chavance) quand elle annonce à l'avance le cheminement qui conduirait les sociétés post-communistes d'un point de départ (le système socialiste) à un point d'arrivée défini (la démocratie et l'économie de marché). C'est la conception normative de la transition qui présuppose l'impossibilité des chemins de traverses, alternatives considérées, à tort ou à raison, comme mythiques et dans lesquelles semblent s'être égarées, dans les années 60, les sociétés en voie de développement dans leur quête alternative d'une « troisième voie ». Ce serait par conséquent, sur l'autoroute de « la fin de l'histoire »,³

¹ Cet article repose sur des recherches et monographies conduites depuis sept années auprès des filiales tchèques, polonaises et hongroise d'une multinationale.

² B. Chavance dénonce l'ambiguïté de la notion de transition du fait de sa conception finaliste qui suppose le problème de la continuité et de la rupture est résolue par avance. *La fin des systèmes socialistes*, Paris, L'Harmattan, coll. Pays de l'Est, 1994.

³ L'année 1989 fut célébrée comme la victoire définitive de la démocratie et du marché. L'essayiste nord-américain Francis Fukuyama alla même jusqu'à annoncer dès l'été 1989 la « fin de l'histoire » entendue comme « la fin de l'évolution idéologique de l'humanité et l'universalisation de la démocratie libérale occidentale

selon une perspective évolutionniste, que le terme de transition nous inviterait à priori, à penser comme « naturelle » l'évolution de ces sociétés vers le capitalisme et la démocratie sans distinguer explicitement la transition démocratique de la transition économique. Or, l'observation de la transition des sociétés post-communistes confirme que les deux processus sont d'une nature et d'une temporalité suffisamment différente pour parfois jouer l'un contre l'autre.

Il est vrai que les années 80 marquèrent notamment en Europe centrale une double transition vers la démocratie et l'économie de marché mais ces deux évolutions ont entretenu et continuent d'entretenir des relations beaucoup plus complexes qu'on ne veut nous le faire croire. Il est, en effet, vite apparu que les réformes économiques (lutte contre les déficits publics, ouverture des marchés, dérégulation de l'économie...) jouent contre la démocratie dans la mesure où les coûts sociaux engendrés se convertissent en érosion du soutien public accordé à ce type de régime. *A contrario*, il est apparu aussi que la démocratisation peut constituer un frein sérieux aux réformes économiques car l'adoption de procédures délibératives et l'organisation de débats publics et contradictoires se traduisent par des pertes d'efficacité. Le recours aux décrets-lois et aux réformes aux forceps, les scandales politiques, les coûts sociaux et économiques qui émaillent le processus de transition montrent bien les paradoxes du couple économie/démocratie et « le désenchantement de la liberté »⁴ qui en résultent.

Aussi, l'observation des sociétés post-communistes sous l'angle de la transition vers la démocratie et le marché atteste de degrés de transformation des sphères économiques et politiques profondément disparates. Force est de constater, en effet, que la transition des sociétés post-communistes n'obéit pas à un modèle homogène de transformation. Les transitions démocratiques et économiques opérées actuellement en Pologne, en République tchèque ou en Bulgarie (voir le cas encore plus tragique de l'Albanie) témoignent de profondes disparités locales que, déjà, l'ancien système socialiste, malgré son caractère intégré et ses velléités d'uniformisation, n'était jamais parvenu finalement à gommer. A son niveau, l'étude

comme forme finale de gouvernement humain ». F. Fukuyama : « The end of history » in *The national interest*, n° 18, été 1989.

⁴ G. Hermet, *Les désenchantements des libertés*. Fayard, 1993.

des politiques de transformations mises en place dans les entreprises en transition mais surtout l'analyse de leurs effets sociaux et de leurs conditions de réception au niveau local, montre aussi l'hétérogénéité des situations rencontrées. Elle révèle, notamment, l'influence déterminante de l'histoire léguée par les régimes socialistes en terme de structures industrielles et de culture démocratique qui puisent leurs racines beaucoup plus loin dans le temps.

Cependant, si les deux processus de transition démocratique et économique n'obéissent pas à la même temporalité ni à la même dynamique, ils ne peuvent pas non plus être pensés l'un sans l'autre. Le succès de la démocratie est garanti non seulement par des institutions démocratiques mais aussi par la croissance économique et la redistribution des richesses organisées par l'État. A ce titre, l'entreprise semble constituer un lieu d'observation pertinent en tant qu'institution économique mais aussi sociale. L'étude de sa transformation peut nous renseigner sur les éventuelles articulations opérées entre les dimensions économiques de son fonctionnement et les formes sociales de l'intégration de ses membres.

Il est certes illusoire de vouloir assimiler l'entreprise à un régime parlementaire qui plus est à notre époque marquée par un déclin sensible du dialogue social et un relatif repli des démarches participatives ou de cogestion. En revanche, chaque époque démocratique a toujours produit « un modèle social » d'entreprise,⁵ c'est-à-dire une manière d'intégrer les individus à la société par le biais d'activité salariée. Les modèles sociaux du paternalisme, du fordisme, mais plus globalement la dynamique de développement des entreprises ont tout au long de l'histoire coïncidé avec une constante préoccupation portant sur la façon d'associer et de faire coopérer les salariés à l'objectif économique. D'une certaine façon, les termes de démocratie industrielle, de relations professionnelles, de participation, de coopération de développement social ou de gestion des ressources humaines traduisent une recherche de légitimité des règles portant non pas sur la technique mais sur l'intégration des individus au travail. Aussi, nous faisons l'hypothèse que l'impact déterminant du monde du travail sur la socialisation de ses membres dans un contexte de rupture structurelle et cultu-

⁵ I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu, M. Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Desclée de Brouwer, 1995.

relle comme dans le cas des entreprises en transition constituée pour l'édification d'une démocratie encore fragile, un enjeu de société.

Nous nous proposons ainsi, à travers l'analyse des choix politiques et managériaux qui ont défini les premières étapes de la transition des entreprises de type soviétique, de mesurer les effets sociaux sur les identités et les cultures au travail. Nous interrogerons dans ce mouvement la pertinence du couple marché et démocratie ainsi que le modèle social de l'entreprise en transition.

LA TRANSITION DES ENTREPRISES : RUPTURE STRUCTURELLE ET CONTINUITÉ CULTURELLE ?

Selon une première acception, le terme de transition indiquerait l'idée d'un « retard de modernité » que les systèmes concernés sont appelés à rattraper selon un scénario marqué par une conception occidentale du développement que, précisément, le contenu du concept même de modernisation⁶ se propose d'achever.

Il en va ainsi du projet modernisateur de l'entreprise étudiée⁷ qui se décline, selon une volonté affichée de transformation structurelle et culturelle de « l'E.T.S. » (ndlr : Entreprise de Type Soviétique) rachetée, en entreprise de marché. Dans ce sens, l'emprise repérée de la politique de modernisation sur le processus de transition peut s'apparenter, à son niveau, à un processus de « transfert institutionnel ». La transplantation d'un modèle occidental dans un contexte post-communiste interroge, alors, la qualité de la dynamique d'acculturation aux nouvelles normes et valeurs véhiculées par le schéma modernisateur. La politique retenue, en s'inscrivant dans un cycle de transfert univoque, se prive, dans le même mouvement, des « effets miroirs » susceptibles d'être portés, en retour, par une expérience spécifique du travail et des rapports sociaux de production, accumulée par l'entreprise socialiste et ses acteurs. Cependant, l'histoire de l'internationalisation des entreprises nous apprend que les cultures locales exercent leurs droits de relecture

⁶ La modernisation étant entendue comme le « dépassement d'un ordre social existant, réputé archaïque ou dépassé, par un effort de rationalisation supplémentaire ». D. Martin, *Effets et méfaits de la modernisation dans la crise*. Desclée de Brouwer, sous presse.

⁷ Nous retiendrons ici le cas d'une entreprise tchèque privatisée et rachetée par une joint-venture internationale.

et de réappropriation du modèle imposé, selon une dynamique porteuse d'effets non prévus. Aussi, c'est du fait d'une correspondance forte entre les acceptions normatives de la transition et la politique de modernisation de l'entreprise observée que nous retiendrons, malgré ses équivoques, le terme de transition pour désigner, a posteriori, le sens et le contenu des réformes engagées.

La transformation des « E.T.S. »⁸ sous l'impulsion des investisseurs occidentaux, passe dans un premier mouvement par une phase de modernisation orthodoxe caractérisée par **une rupture structurelle** : recomposition fonctionnelle de nombreuses parties ou services de l'entreprise et créations *ad hoc* de nouvelles fonctions (marketing, ventes). Cette rupture structurelle est accompagnée par un processus de distinction des fonctions de l'organisation qui passe d'une structuration hiérarchique simple, essentiellement d'ordre politique, à des configurations plus complexes relevant de la spécialisation des fonctions. Dans le même mouvement, l'entreprise participe au processus de différenciation fonctionnelle de la société globale qui vise à « désenchasser » la sphère économique de la sphère politique et administrative en se dessaisissant des fonctions annexes à la production (centre de vacances, services médico-sociaux, gardiennage...) qui participaient de la forme paternaliste des « E.T.S ». Ce double mouvement de « spécialisation organisationnelle » et d'externalisation des fonctions périphériques propre à « l'E.T.S. » souligne l'autonomisation de l'entreprise par rapport à son environnement traditionnel où l'économique reprend désormais ses droits sur le politique.

Au niveau de l'organisation du travail, la politique de rationalisation choisie passe par une phase pure et dure de taylorisation, seule capable de relancer la machine ou du moins, voie la moins aventureuse pour conduire à des gains de productivité aussi considérables que nécessaires. Ce diagnostic des investisseurs postule en effet l'inadaptation du modèle d'organisation du travail pré-existant aux nouveaux défis posés par l'apparition d'une économie de marché : celui d'une capacité à produire massivement et à faible coût des biens de qualité occidentale. Paradoxalement, le modèle d'organisation du travail, à réformer, est lui aussi « taylorien »,

⁸ Pour plus d'éléments sur la dynamique de rupture structurelle, cf. F. Traversaz in *Effets et méfaits de la modernisation dans la crise* sous la dir. de D. Martin. Paris, Desclée de Brouwer, sous presse.

bien que d'une nature sensiblement différente, modèle que M. Drach (1989)⁹ qualifie de « taylorisme de type soviétique ». Il faut entendre alors que les nombreux avatars rencontrés par le « taylorisme de type soviétique » (précisément en terme de productivité et de qualité des produits) conduisent les investisseurs occidentaux à implanter un « vrai » modèle sur le « faux », qui se distinguerait de ce dernier par une efficacité retrouvée. Aussi, le mouvement enclenché peut se définir comme un processus de « **retaylorisation** » chargé de dépouiller de ses anciennes scories (faible utilisation du temps de travail et faible capacité de mobilisation de l'activité des salariés) le « taylorisme de type soviétique ».

La « retaylorisation » du process de production consacre ainsi un processus de codification et de formalisation croissante des procédures, qui vise à concrétiser une double rupture avec le passé : une rupture avec les dysfonctionnements d'ordre technique et organisationnel, avec pour point d'appui une régulation instrumentale et codifiée du cycle productif. Une rupture culturelle, sur la base de l'imposition de nouvelles normes de travail, avec les anciens modes de comportement où dominaient routine et indifférence.

Avec le changement des règles du jeu se dessine, en creux, un nouveau mode de contrôle social fondé sur un accord explicite employeur/salarié mettant au cœur du contrat de travail la rémunération et la normalisation des procédures opératoires (le geste). Mais la profondeur des changements à opérer, au niveau individuel, suppose un effort et une capacité de conviction à la mesure de la rupture culturelle provoquée. Cette rupture structurelle pré-suppose, dans ce mouvement, une agrégation des pratiques et attitudes des acteurs à la nouvelle donne taylorienne et fordienne dont l'histoire nous enseigne par ailleurs combien sont importants les risques d'une nouvelle domination.¹⁰

L'adaptation culturelle du corps social se fera-t-elle alors sous le joug d'une adaptation contrainte ou, au contraire, dans une dyna-

⁹ M. Drach, *La crise dans les pays de l'Est*. Paris, La Découverte, 1990.

¹⁰ J. L. Le Goff note, à propos des transformations du modèle de contrôle social, le passage d'un système idéologique contraignant de manière « exogène » dans l'ancien modèle productif, à un système « endogène » où l'ancienne violence exercée se métamorphose en auto-aliénation (E. Enriquez) in *Rationalisation et management* sous la dir. de C. Durand. Deboeck Université, Bruxelles, 1997.

mique collective d'adhésion et de participation au projet de modernisation autour d'une volonté partagée de tirer définitivement un trait sur le passé ?

LES EFFETS SOCIAUX DE LA RETAYLORISATION

Nous avons pu repérer que le processus de réforme entrepris s'inscrit conjointement dans un processus de « transition » (autonomisation de l'entreprise par rapport à son environnement) qui se rabat, en interne, sur une conception orthodoxe de la modernisation avec pour maître d'œuvre, une dynamique essentiellement économique de rationalisation.

Cependant, loin de marquer, comme l'annonce Bafoil, la fin de « *l'organisation et de la confusion, de l'hétérogénéité et de l'arbitraire* » issue de l'ordre politique passé (Bafoil, 1996), nous observerons que le nouvel ordre économique se caractérise par un rapport instable entre l'entreprise et le marché pour rester précisément sujet à la désorganisation et à l'arbitraire au sein de l'atelier. L'importance accordée, semble-t-il, à la capacité de régulation instrumentale issue de la normalisation des procédures, achoppe partiellement, ici, sur le comportement erratique du marché et sur une culture héritée des rapports sociaux.

Le processus de la transition des entreprises est à aborder dans une perspective systémique où la mutation de l'environnement socio-économique des organisations conditionne fortement leurs modalités de fonctionnement interne, alors qu'en même temps le contexte de structuration du marché lui offre l'opportunité, peu commune, d'interférer¹¹ sur le déploiement de celui-ci.

C'est, dans une configuration particulièrement instable propre à l'avènement soudain d'un nouvel ordre économique, que l'appareil productif rationalisé doit se préparer à un difficile travail d'ouverture et d'adaptation à son nouvel environnement. Celui-ci lui pose

¹¹ A l'inverse de la situation occidentale où la grande distribution pèse comme une contrainte de plus en plus forte sur les entreprises agro-alimentaires en termes de délais de livraison, de définition des prix de vente, la position dominante occupée par l'entreprise étudiée sur le marché et la faiblesse des réseaux de la grande distribution rééquilibrent les rapports commerciaux en la faveur de cette dernière, compte tenu notamment de l'étendue et de la renommée de sa gamme de produits qui en font un acteur incontournable.

pour premier défi la satisfaction d'une demande en forte croissance et imprévisible.

Avec l'irruption de l'économie de marché, la logique de production disparaît au profit d'une logique commerciale. Autrement dit, ce n'est plus le plan qui détermine la nature et les volumes de production mais un marché en totale structuration, ouvert et concurrentiel, dont l'entreprise n'est plus protégée mais au contraire offerte à ses injonctions volatiles. Si X. Richet¹² a raison de noter l'importance de la fonction « régulatrice » du marché, c'est-à-dire « d'un environnement structurel capable de contrôler et d'émettre des signaux utiles au pilotage et au développement des entreprises en transition (...) à travers l'instauration de contraintes budgétaires plus dures », il convient aussi de souligner le caractère inédit du travail d'adéquation avec la demande que l'organisation doit optimiser.

En effet, les conséquences de ce type de changements macro-économiques sont d'une ampleur difficilement mesurable dans ce qu'ils supposent de ruptures en termes de modes de pensée et de nouvelles conceptions de l'action qu'ils engendrent.

Pour corser la situation, la structuration sauvage du marché de l'entreprise défie toutes les capacités économiques de prédiction en la matière. Nous pouvons bien sûr relever que « l'aptitude au chaos » (K. Marx), cet héritage stratégique propre aux pays de l'Est, peut s'avérer « précieux pour surmonter les problèmes liés aux transformations et, de façon plus générale, pour répondre aux mutations du marché » (Hartmann).¹³ Mais, comme nous le verrons, à travers l'observation des effets de cette contingence sur l'atelier, cette aptitude stratégique coincée dans l'état chaotique du marché et la rationalisation des procédures en interne, peut aussi s'avérer nettement insuffisante.

Compte tenu du caractère imprévisible de la demande, c'est aux salariés de l'atelier qu'il incombe, au final, de s'adapter pour produire plus vite et en plus grand nombre des biens de qualité occidentale dans un univers où l'incapacité de l'entreprise à appréhen-

¹² L'auteur constate en outre que l'existence d'un environnement concurrentiel a été un facteur d'ajustement souvent plus déterminant que le transfert des droits de propriété, par exemple. X. Richet in *La transition dans les pays du PECO*. Paris. La Découverte, 1997.

¹³ H. Hartmann. « Le management des entreprises est-allemande » in. *Management et rationalisation* sous la dir. de C. Durand, op. cit.

der avec justesse le volume de la demande perturbe l'organisation du travail.

A ce niveau, l'absence d'un marché de services et d'aides à l'entreprise ne fait que renforcer le poids de la contingence sur le fonctionnement interne des usines. Celles-ci sont tributaires de la variation permanente des prévisions établies, tant bien que mal, pour être modifiées au jour le jour. L'organisation du travail qui prévaut au sein de l'atelier est ainsi confrontée à un aléa majeur. La contingence traverse verticalement l'organisation (du siège où sont situés les départements d'administration et de prévisions des ventes, vers les usines) pour aboutir dans l'atelier au niveau du contremaître responsable de l'aménagement des lignes.

La situation se traduit par une grande instabilité, comme en témoigne ce contremaître :

« Le grand problème c'est l'absence de tout plan, pour pouvoir mieux répartir le travail et éviter d'aller travailler dans d'autres ateliers, car personne ne sait ce qui l'attend. Les gens ne savent pas où ils auront à aller demain et ça les rend nerveux. Jadis, on le savait au moins une semaine à l'avance. » On repérera combien l'idée du plan comme référence de stabilité, et d'anticipation organisée de la demande, est encore très vivace.¹⁴

L'impact du marché sur l'organisation taylorienne de l'atelier est tant bien que mal régulé dans l'improvisation générale, à la faveur d'une disponibilité totale des ouvrières tant au niveau de la rotation des postes que des horaires de travail.

Dans cette ambiance qui évoque une période « de fin de plan » qui dure, la retaylorisation du process commence à produire, malgré tout, ses premiers effets. Les gains de productivité sont visibles à la faveur, essentiellement, d'une diminution drastique des heures non travaillées et d'un accroissement sensible des rythmes et de la charge de travail.

¹⁴ D'une manière générale, la majorité des entretiens réalisés durant la période 1992-94 sont tous marqués par un travail de comparaison entre l'avant et l'après qui, hormis la question des conditions de travail, se fait toujours au détriment de ce dernier.

Toutefois, le chapitre des conditions de travail offre une lecture plus contrastée où la nette amélioration de celles-ci,¹⁵ notamment au niveau de l'hygiène (vêtements, vestiaires) et de la sécurité (bruits, sol), s'inscrit dans le cadre rigoureusement défini (et contrôlé) de leurs applications. Si, d'un point de vue organisationnel, la retaylorisation du process n'offre pas la flexibilité requise par la complexité du marché, elle permet cependant, au prix d'un investissement intense des ouvriers, de répondre aux premiers objectifs fixés par la politique de modernisation. La productivité et la qualité des produits s'améliorent, du fait notamment du bas niveau de départ. Mais, eu égard au faible engagement passé des salariés dans une configuration où les rythmes, l'intensité de travail étaient sans commune mesure avec ceux précédemment décrits, il convient de s'interroger sur les ressorts de cette nouvelle mobilisation de l'activité ouvrière et des formes du contrôle social mobilisées.

La revanche des contremaîtres ?

La pression, en terme de résultat, qui circule le long de la chaîne hiérarchique, positionne la contremaîtrise au nœud gordien du système. Une position de tampon délicate à tenir et qui vise à concilier les exigences bien souvent antagonistes entre les pressions descendantes du sommet et les contre-pressions relatives à leurs responsabilités directes d'une masse d'exécutants. En outre, la contremaîtrise a non seulement la lourde charge d'adapter quotidiennement l'organisation de l'atelier aux objectifs qualitatifs et quantitatifs (produits, volume, postes) définis par la direction de l'usine, mais aussi de veiller au bon respect des nouvelles normes de travail. Comment parvient-elle à concilier ces nouvelles exigences ?

Il apparaît que dans cet univers pressé à l'obligation de résultats, la contremaîtrise opte pour le choix managérial d'une annihilation de toute velléité de contre-pressions de la part des ouvriers. La modernisation de l'entreprise n'attend pas et « *il est temps de se mettre au travail* » (un contremaître).

¹⁵ Une ouvrière : « *Avant, c'était beaucoup plus bordélique, maintenant on tient beaucoup à la propreté. L'hygiène, les sanitaires, ce côté s'est amélioré. Cela se voit aussi sur les produits, il y a de nouveaux emballages. L'équipement social a changé, il y a des lavabos dans les ateliers, on a de nouveaux vêtements de travail* ».

Le contrôle de la discipline à l'intérieur de l'usine se déroule, en effet, d'une manière originale, à travers l'apposition d'un carton jaune aux individus ayant enfreint le règlement. L'utilisation du carton jaune n'est pas sans innocente connivence avec l'utilisation du même support par l'arbitre lors de rencontres sportives. Il possède, de fait, une symbolique forte et ambivalente. Rappelons-le, le carton jaune assigné à un joueur le sanctionne pour avoir outrepassé le règlement (sportif en l'occurrence) aux yeux du seul « maître du jeu » (l'arbitre), qui l'avertit ainsi d'une menace d'exclusion effective à la prochaine faute (le carton rouge). Le carton jaune n'a d'ailleurs pas d'autre signification aux yeux des ouvriers :

« C'est une sorte d'avertissement et après on se fait virer. Il y a des choses pour lesquelles les cartons sont donnés sans que l'on sache exactement pourquoi. En fait, c'est pour intimider les ouvriers de production. »

La brutalité de ce type de procédé, utilisé sous la forme d'un chantage à l'emploi, traduit, de fait, un pouvoir de licenciement effectif¹⁶ de la contremaîtrise. Elle lui assure, surtout, une parfaite docilité de ses ouvriers. De surcroît, ces derniers ne possèdent aucun recours en cas de licenciement. Le syndicat de l'entreprise n'apparaît pas, à cet égard, comme un contre-pouvoir possible et « mobilisable » pour les ouvriers. Insuffisamment réformé à l'instar du syndicalisme tchèque dans son ensemble,¹⁷ il se contente de gérer les œuvres sociales et de fermer les yeux, voire de donner son aval aux pratiques repérées. Et pour cause, il est composé majoritairement de contremaîtres. Au stress et à la fatigue provoqués par les rythmes de production s'ajoute une forte peur du licenciement.

Toutefois, l'usage du chantage à l'emploi comme pivot de la régulation sociale au sein de l'atelier, s'il constitue, pour le management local, une ressource nouvelle de « mise au pas » des ouvriers, augurerait dans le même mouvement d'une profonde transformation des relations ouvriers/contremaître, telles qu'elles étaient vécues dans l'entreprise socialiste. Aussi, la brutalité de ce type de

¹⁶ L'enquête a permis en effet de dévoiler ce mécanisme ignoré par les investisseurs occidentaux. Il a été supprimé depuis, mais avait permis, cependant, de licencier un certain nombre de salariés moins chanceux ou plus « rétifs » que d'autres aux nouvelles conditions de travail.

¹⁷ T. Lowit, N. Fratellini notent que le syndicalisme tchèque s'est avéré trop faible pour infléchir la nouvelle politique contractuelle, et a fortiori pour imposer, dans les négociations, des thèmes liés à la nouvelle donne économique.

commandement fait question : en quoi marque-t-il réellement une rupture dans les « rapports de camaraderie » qui auraient caractérisé les rapports sociaux de production entre la hiérarchie intermédiaire et les ouvriers dans les entreprises socialistes ou est-il le simple prolongement d'un rapport de domination préexistant, seulement exacerbé par l'apparition d'un instrument de coercition supplémentaire ?

Pour la grande majorité des sociologues analysant le processus de transition des "ETS" (citons Bafoil, Durand, Hartmann, Le Goff),¹⁸ les rapports sociaux de production étaient caractérisés par un rapport obligé de transaction. Situé dans une même position tampon (entre une autorité politique et des ouvriers à qui il devait faire réaliser les objectifs du plan), le contremaître était contraint de développer des stratégies de compromis et de négociation – susceptibles d'enrayer les interruptions fréquentes au niveau de la production – pour parvenir à l'élaboration d'une sorte de « *pacte d'exécution du plan* » (Voskamp, Witt. 1991). Aussi cette « *culture de la coopération* » (Hartmann, 1997)¹⁹ se traduirait-elle aujourd'hui par « *une volonté de faire perdurer des liens d'antan, marquée par la proximité et la faible différenciation sociale, en dépit des statuts professionnels* » (Bafoil, 1996).²⁰

Nous assisterions alors à une véritable rupture dans le type de relations qui liaient les ouvriers aux contremaîtres. L'attitude pour le moins coercitive des contremaîtres, au-delà du stress occasionné par la responsabilité de la mise en œuvre de nouvelles procédures au sein de l'atelier, pourrait alors s'expliquer comme une forme de revanche sur la population ouvrière qui aurait trop longtemps manifesté son goût d'autonomie dans le passé, obligeant la hiérarchie intermédiaire à des transactions vécues comme frustrantes et humiliantes pour cette catégorie supérieure. Cependant, cette interprétation passe hâtivement, semble-t-il, sur les conséquences de la double nature, économique et politique, du contrôle exercé par la contremaîtrise sur les ouvriers dans l'entreprise socialiste. Dans le passé, le statut de contremaître était généralement subordonné à

¹⁸ In *Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est*. Bruxelles. De Boeck Université.1997.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Op cit.

l'affiliation au parti communiste. Le contremaître se situait au premier échelon de la hiérarchie politique et économique, à charge de surveiller la 'bonne moralité' de ses ouvriers. Dans cette configuration, si des ajustements mutuels étaient toujours possibles, les relations entre une population ouvrière majoritairement féminine et les « hommes de la contremaîtrise » restaient marquées par le sceau de la défiance et par un partage relativement inégal du pouvoir.

La qualité des rapports contremaître/ouvriers dans l'entreprise étudiée s'inscrit donc en porte-à-faux par rapport aux interprétations dominantes s'appuyant, il est vrai, sur des enquêtes réalisées dans d'autres pays ex-communistes (ex RDA, Pologne...). La dureté de « la normalisation » après 1968 en République tchèque et l'étanchéité de la répartition par sexe des deux catégories de salariés offrent, peut-être, une première interprétation culturelle d'un éventuel particularisme tchèque qu'il conviendrait de développer. Quoi qu'il en soit, aux yeux des principaux concernés, les relations dans l'atelier n'ont pas fondamentalement changé. Elles restent marquées par la méfiance et le retrait (l'un des items dominants est « *c'est pire qu'avant* ») si ce n'est l'apparition d'une angoisse supplémentaire : la peur du licenciement.

En maintenant et en réaffirmant le pouvoir absolu des contremaîtres sur l'atelier, la politique de modernisation s'est, incidemment, découvert d'ardents zéloteurs aptes à réduire l'autonomie ouvrière pour soumettre collectivement l'atelier à l'accroissement sensible de la charge et des horaires de travail. Les pratiques héritées du passé affichent ainsi une complémentarité bienvenue avec la politique de modernisation choisie. Cette continuité culturelle issue d'une intense socialisation, où les rapports de domination et de violence n'étaient pas exclus, étayent la thèse de T. Lowit et N. Fratellini selon laquelle « *le socialisme réel et l'ultra libéralisme ne se sont pas affrontés mais sont entrés en synergie, voire en fusion dans certains domaines* » (Lowit, Fratellini 1995).²¹ Au contrôle fordien défini par la politique de modernisation se substitue, à l'instigation du management local, un « *contrôle social individualisé des comportements, de l'engagement et de la loyauté dans l'organisation* » (Courpasson, 1997) dont on observerait le même glissement dans les entre-

²¹ T. Lowit, N. Fratellini in *Pouvoir économique et rapport de travail dans l'industrie en Europe centrale. Vers une synthèse du socialisme réel et de l'ultralibéralisme ?* Paris. Rapport du CNAM-CNRS, 1995.

prises occidentales.²² La régulation décrite se rapprocherait alors, paradoxalement, des caractéristiques d'une « *néo-taylorisation* » (Linhart, 1991) et réactualiserait la notion de domination révoquée ces dernières années par la sociologie des organisations.

Atomisation et apathie

Le changement des rapports sociaux de production hérités du passé ne va pas de soi. Il se heurte aux représentations que les acteurs sociaux se font d'une transition qui remet en cause leurs conditions de travail et leurs revenus pour opérer, *in fine*, une mutation de leur statut social.²³

Dans ce flot de changements qui affectent la vie privée et professionnelle, les anciens repères forment spontanément un refuge face aux assauts répétés de la « colonisation des mondes vécus ». Mais la précarité de « l'émigration intérieure » n'apparaît que comme un détournement passager de l'apathie qui guette un système social atomisé par le processus d'individualisation du contrôle et des pratiques.

Etouffée sous le poids d'un accroissement sensible de la charge de travail, exposée à une évaluation arbitraire et individualisée de ses comportements au travail, la population ouvrière n'a pas d'autre stratégie que celle de s'adapter à ce nouvel univers marqué par l'impérialisme d'une réglementation et les procédures de contrôles qui en découlent. En ne transgressant pas la règle et en adoptant l'attitude attendue par les maîtres de l'usine, elle espère préserver ce qui est à la source de son existence sociale : l'emploi.

Pour autant, l'adhésion scrupuleuse à la règle comme aux ordres du contremaître présage d'une absence sensible de capacité collective et individuelle d'autonomie et de prise de responsabilité qui constitue, d'ailleurs, l'un des principaux griefs portés par les

²² D. Courpasson. « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale » in *Sociologie du travail*. n° 1/97.

²³ Les ouvriers de production, mieux payés que les autres salariés, valorisés symboliquement sous l'ancien régime, apparaissent comme « les perdants » de la mutation en cours marquée par un processus de différenciation sociale croissante que rejettent ces derniers au bas de l'échelle. Voir aussi P. Machonin, M. Tuček in « Structures et acteurs en République Tchèque depuis 1989 ». *Revue d'études comparatives Est-Ouest*. 1994.

expatriés sur place à l'encontre de leurs collègues tchèques ; le produit d'une telle régulation sur les comportements et les représentations des salariés ne peut, en effet, que renforcer le phénomène. Face à des transformations qui requièrent capacités d'adaptation et initiative, le positionnement stratégique des acteurs sociaux dépend d'une sorte de « voile de l'ignorance imparfait » : ils connaissent les rapports propres au modèle collectiviste, mais ont de la difficulté à concevoir, à long terme, ceux que leur réserve le changement de système.

Aussi l'exigence des changements comportementaux à mettre en œuvre est si forte qu'elle condamne parfois, faute de repères, les individus à se replier sur eux-mêmes. Le rapport au travail est réduit à une acceptation instrumentale : « *Je suis contente d'avoir un salaire et rien de plus ne m'intéresse* » (une ouvrière). Le salarié, démuné dans ses relations quotidiennes de pouvoir, déstabilisé par la complexité des mutations en cours, voit dans son travail et le salaire qu'il procure, un ultime point d'ancrage au sein de la société en recomposition.

En effet, les changements macro- et micro-sociétaux à l'œuvre s'avèrent profondément déstabilisateurs. A une organisation du travail planifiée, à un droit au travail inaliénable et sacré, succède un volant d'incertitudes qui travaillent au corps la perte des repères, largement amplifiée dans la vie hors travail de l'individu par le processus de transition en cours.

Le fossé entre les bouleversements structurels et les changements personnels s'est creusé brutalement. Les anciennes normes et les anciennes valeurs n'existent plus, les anciennes institutions ont été dissoutes, la situation économique et sociale est incertaine. Les nouvelles normes juridiques, les nouvelles institutions ne fonctionnent pas encore véritablement, les nouvelles structures économiques et administratives font défaut, et il s'agit encore de les construire. Même pour les choses simples de la vie quotidienne, il faut s'organiser de manière tout à fait nouvelle, ainsi par exemple, pour l'assurance maladie, la recherche d'un emploi, le jardin d'enfants et les activités de loisirs. Dans tous ces domaines, l'Etat agissait à la place des citoyens ou essayait en tout cas de gérer leurs affaires.

P. Michel (1994) développe à ce sujet l'idée que l'effondrement du communisme vaut, sinon accentuation du passage à un univers du relatif, au moins accroissement considérable de la conscience

d'appartenir à cet univers. Mais celui-ci, faute de précisions des règles de son fonctionnement, est vécu comme s'il s'agissait d'un « univers de flottement » producteur de dissonance cognitive : « *Je ne pige pas tellement ce marché capitaliste, je ne comprends plus rien* » (une ouvrière). Le passé resurgit alors, en miroir, sur les représentations nostalgiques des acteurs propulsés dans un monde hostile, éloigné de la convivialité et des relations de proximité de la « brigade ». L'émergence de comportements individualistes et conflictuels rappelle la disparition progressive des relations amicales d'antan et participe à la fragmentation du lien social ». ²⁴ Les anciens modes collectifs de travail éclatent ainsi, sous le règne de la rationalité instrumentale, pour déboucher sur une **atomisation** du corps social.

Cette activité de « *recomposition et de revalorisation mentale du passé* » (F. Bafoil. 1996) symbolise l'idée d'une stratégie de « fuite » (« exit ») virtuelle, mais pratiquement impossible. ²⁵ Dès lors l'individu, loin de manifester une implication forte dans l'entreprise et une adhésion partagée au projet de modernisation, vit son temps de travail comme un temps contraint qui s'exprime par une « loyauté par défaut ». Aussi vaut-il mieux parler, au sujet de cette « émigration intérieure » qui caractérise les comportements et les représentations des ouvriers dans leur quête d'une identité perdue, « **d'apathie** », qui complète utilement la typologie de A. Hirschmann. ²⁶

Les comportements apathiques des salariés confinés dans une identité « en retrait » restent marqués par des valeurs et représentations héritées, qui tentent de s'inscrire dans un paysage en mouvement. Ils oscillent dans une tension entre les stigmates du passé et une quête de nouvelles identités dans un va-et-vient permanent. Aussi les individus, faute d'ouverture et de reconnaissance, s'arrangent-ils, comme autrefois, à côté, d'une nouvelle fatalité.

²⁴ Une ouvrière : « *Les relations entre les gens sont pires qu'avant, tout le monde a peur pour son emploi, les gens se battent entre eux pour des postes, mais c'est peut-être dû à l'époque où l'on vit, pas à l'usine* »

²⁵ L'attachement à la région, au lieu de travail, des salariés des ex-pays du PECO et la très faible mobilité géographique qui en résulte, est une des caractéristiques importantes de la gestion de la main d'œuvre dans les entreprises en transition.

²⁶ G. Bajoit in « Exit, voice, loyalty... and apathy ». *Revue Française de Sociologie* xxix, 1988.

Les rapports sociaux dont nous venons d'esquisser la configuration expriment les contradictions de la première période de transition où les aspirations légitimes de conserver les acquis sociaux comme de préserver les restes d'une entité collective perçue comme protectrice, sont largement entamées par le processus de modernisation qui, dans toutes ses dimensions, reste très éloigné de l'idée que se faisait la population de l'après-communisme. L'entreprise en transition absorbée par des réformes structurelles de grande ampleur ne semble pas dégager, dans un premier mouvement, d'autres formes d'intégration sociale que celle d'une loyauté par défaut. La transition en entreprise apparaît ainsi comme mue par la seule logique économique de rattrapage, sans démocratisation effective des rapports sociaux. L'émergence d'un « modèle dual » d'entreprise s'inscrit cependant dans un paysage socio-économique en mouvement qui interfère sur la modernisation inachevée de l'organisation. La modernisation à poursuivre annonce-t-elle alors un infléchissement de la tendance antidémocratique à travers l'instauration de nouveaux types d'articulation entre la logique économique dominante et le système social ou au contraire une simple continuité, voire un renforcement des tendances repérées ici comme en Europe occidentale ?

Les lectures contemporaines de la transformation des pays du PECO ont été, dans un premier mouvement marquées par l'idée de rupture d'un ordre social établi au profit d'un autre, en construction. La révolution en République tchèque, fût elle de « velours », a ainsi participé à l'amorce d'une dynamique de recomposition du lien social qui n'implique cependant pas l'éradication des vestiges du passé. Au contraire, dans la recomposition polymorphique qui se déroule actuellement, le thème de la continuité combat celui de la rupture dans une tension entre les réformes structurelles et la culture héritée. La transition brosse un tableau impressionniste où les valeurs et les représentations au travail, du fait d'une « socialisation intense héritée », sont réinvesties dans la constitution du lien social actuel. De ces tensions entre des lignes de rupture et de continuité jaillissent des figures émergentes portées notamment par des acteurs qui ne manquent pas d'occuper les espaces libérés par « la grande transformation » de la société. Par conséquent, loin d'une conception normative de la transition, il semble préférable, avec J. Spürk d'interpréter la transition comme une dynamique de

« rupture/continuité/émergence », comme un processus complexe dont l'aboutissement systémique demeure relativement indéterminé.

Rupture qui n'est ni totale ni absolue, continuité malmenée par un processus de réforme en profondeur, émergence fragilisée par l'instabilité inscrite dans la nature même du processus, la transition s'affirme comme un matériau composite. Un objet marqué par sa propre histoire mais fasciné, puis aspiré dans une certaine spirale de la modernité ; tiré en cela par une puissante dynamique de transformation de type libéral qui dépasse l'espace géographique étudié pour s'inscrire, plus largement, dans le mouvement de la « mondialisation de l'économie ».

Une modernisation sans démocratisation ou l'hypothèse post-moderne

L'implantation réussie, d'un point de vue économique, du modèle de l'entreprise occidentale, via un processus de normalisation et de contrôle centralisé, renforcerait ainsi la thèse d'une convergence des sociétés, dans le village planétaire, sous l'action conjuguée des acteurs économiques qui planteraient des modèles de gestion indifférenciés et valables sous tous les cieux et des manipulateurs de biens symboliques qui diffuseraient des modes de lecture de pratiques culturelles homogènes.

L'opposition idéologique et historique des modèles capitaliste et socialiste apparaît alors, a posteriori, exagérée, au point d'avoir occulté l'étonnante complémentarité fonctionnelle et culturelle dont les deux modèles font preuve. Aussi l'équation "occidentalisation = modernisation" peut apparaître comme un couple harmonieux et fertile qui, avec l'internationalisation des échanges et de l'information, propulserait les civilisations (y compris celle de l'Est) dans l'univers d'une conception libérale des droits de l'homme et du marché, n'en déplaise à Huntington et ses scénarios culturalistes agressifs.

Nous pouvons repérer dans ce scénario, au-delà de l'ignorance de l'histoire sociale du taylorisme, l'économie faite des ajustements réalisés en leur temps par les sociétés occidentales entre la rationalité technique et le système d'accompagnement social. En effet, la confusion repérée entre transition et modernisation, à l'instar de

celle qui fut opérée dans le passé entre les théories du développement et la modernisation, stigmatise l'absence d'un mouvement social constitutif de la modernité industrielle et démocratique. Tout semble se passer dans l'oubli des conditions qui ont permis aux sociétés occidentales d'accéder à la modernité, selon des revendications portées par les mouvements sociaux (conditions de travail mais aussi participation des salariés) pour être combinées à l'économie.

Au contraire, dans cette volonté brutale de faire du passé table rase, seule l'idée de la reconstruction d'un nouvel ordre économique semble avoir été retenue. Le choix stratégique d'une modernisation orthodoxe de l'entreprise illustre, partiellement, cet état de fait en même temps qu'il témoigne d'une incapacité à saisir les dimensions culturelles du contexte local.

L'oppression de la rationalité instrumentale sur les mondes vécus, en République tchèque, apparaît en effet d'autant plus forte qu'elle semble se reproduire, sous une forme nouvelle, sur une mémoire collective fragilisée par près d'un demi-siècle de "raison socialiste" et les espoirs nourris par la révolution.

En l'état actuel des choses, la possibilité d'émergence d'un mouvement social à même de corriger la dynamique à l'œuvre est largement compromise par le processus de différenciation et d'individualisation sociale que renforce l'affligeante situation du syndicalisme.

La recherche désespérée du mouvement social est, elle aussi, reliée indirectement à la croyance d'un bégaiement possible de l'histoire de la modernité, qui n'est peut-être déjà plus.

Dans un pays fatigué à l'idée même de la révolution, méfiant à la simple évocation du mot social, fragilisé par l'absence de mécanismes huilés de contre-pouvoir et d'acteurs autonomes du changement, l'hypothèse audacieuse d'un passage du socialisme à la post-modernité mérite d'être discutée. Si la disparition des régimes socialistes marque l'entrée des pays de l'Est dans le village planétaire, elle scande aussi, selon Z. Bauman,²⁷ l'entrée de la civilisation dans l'ère de la post-modernité.

²⁷ Z. Bauman, *Intimations of postmodernity*. Routledge, London, 1992.

Comment, alors, penser l'avenir d'une transition/modernisation sans mouvement social, dans le contexte d'une économie transnationale dominée par des acteurs, maîtres des échanges de l'information et des flux financiers ?

La République tchèque doit-elle tenter de reproduire une histoire périmée à travers un ramassage historique accéléré des modalités de l'accès à la modernité défunte ou pénètre-t-elle, directement, dans une version expurgée propre à la post-modernité, dans toutes les contradictions et de l'infrastructure conflictuelle qui fut celle du capitalisme historique ?

La révolution de velours aurait alors permis une ouverture à la configuration des droits de l'homme et de l'économie de marché qu'aucune force sociale ne combat plus. En y accédant, les pays de l'Est entreraient, selon Baudrillard,²⁸ non plus dans la modernité mais dans la post-modernité, conduisant l'Occident à observer l'évolution de ces pays comme celle d'une possible destinée.

De l'entreprise duale à l'entreprise modernisée ?

La continuité d'un processus de domination sociale scindant l'entreprise en transition en deux groupes opposés (dominant/dominé) augure, dans le scénario provocateur présenté plus haut, d'un risque de propagation de « l'entreprise duale » et de ses effets néfastes sur la démocratie dans l'ensemble de Europe. En effet, que penser des normes de comportements repérées, produites par un univers gouverné par la seule logique économique, et de leur impact sur la vie d'une cité en reconstruction et en quête de citoyenneté ? L'entreprise débarrassée du joug politique pour revêtir les atours d'une institution autonome, forte de son pouvoir de socialisation (qui apparaît d'autant plus conséquent dans le contexte de transition que celui-ci exige ou impose une évolution inéluctable des cultures et valeurs) n'a-t-elle pas une responsabilité non seulement économique mais aussi civique ?

Au-delà de la capacité de l'Etat et des partenaires sociaux d'agir sur les politiques sociales d'entreprise, nous nous attacherons à montrer qu'il existe paradoxalement des raisons économiques inscrites dans le projet de modernisation, qui conduisent à une évolu-

²⁸ J. Baudrillard. *L'illusion de la fin*. Gallilée, Paris, 1992.

tion nécessaire des modes de management favorisés par le contexte multiculturel de la multinationale.

La dualisation repérée de l'entreprise en transition s'inscrit, en effet, dans une dynamique de transformation inachevée de modernisation de l'entreprise. Le rattrapage structurel opéré tant du point de vue de la forme organisationnelle de l'entreprise étudiée que du point de vue de sa performance (productivité/qualité) marque seulement l'achèvement d'une première étape. La complexification du marché engage progressivement les entreprises à faire preuve de plus de flexibilité et les conduit dès aujourd'hui à construire d'autres formes de mobilisation de la force salariale que celle de la contrainte. A titre d'exemple, les organisations industrielles sont confrontées à de nouvelles formes de développement qui supposent une stabilisation de l'existant avant d'opérer un passage vers un modèle post-taylorien censé assurer une plus grande réactivité. Ce dernier modèle accorde une plus grande responsabilité et autonomie à l'ouvrier afin d'assurer non seulement une meilleure coordination entre les activités mais aussi une réelle capacité d'innovation, bref à une reconfiguration des rapports au travail structurée autour de la responsabilité individuelle et collective du système social pour faire face aux mutations du marché. Cette dynamique de responsabilisation plus ou moins développée selon les niveaux hiérarchiques favorise la figure de l'acteur qui, en trouvant un sens et une utilité collective à son travail, émerge progressivement de son apathie.

Ce passage – comme tous les changements à venir en terme de technologie, de coordination des sous-systèmes (commerciaux, financier, industrielle) de l'entreprise – ne pourra se faire sans une participation minimale mais effective des salariés. Celle-ci est de fait activée à l'intérieur de micro-lieux de débats (groupe projet, cercles de qualité, task force...) où la prise de parole, l'argumentation contradictoire, la délégation – si elles s'avèrent difficiles à mettre en œuvre – construisent localement des modes de régulations partagés. Ces techniques de management, tout en modifiant la structure des rapports sociaux au travail, agissent ainsi directement sur les attitudes des salariés via l'apprentissage de normes de comportement au travail plus démocratique. Ces évolutions culturelles sont accompagnées par une dynamique de transformation des modes de management mobilisés jusqu'alors. Malgré l'ampleur

des difficultés afférentes à la transformation du modèle de management autoritaire renforcé par la première étape de la transition, les investissements considérables consentis par la firme occidentale en termes de formation professionnelle favorisent un déplacement des managers locaux confrontés à la problématique de l'adhésion d'un collectif de travail face aux changements. Cette évolution attendue des rapports sociaux au travail où la qualité de la communication entre les acteurs constitue un facteur déterminant de la réussite du changement participe dans sa dynamique à la création d'un sens collectif à l'action, à une nouvelle culture d'entreprise. Celle-ci est encadrée par le développement d'une politique de gestion des ressources humaines qui a conduit localement à des initiatives sociales notables : l'instauration de comité représentatif du personnel élu démocratiquement pour la première fois. Cette réforme, en instituant un dialogue régulier et direct entre la direction et ses salariés au niveau des usines favorise la recréation des notions fondamentales propres à la démocratie comme celle de la représentation et de la participation.

Ces évolutions notables souffrent cependant de certaines limites relatives au degré d'adhésion collective et à une réappropriation effective de cette conception plus participative des rapports au travail. Les résistances culturelles fortes rencontrées localement se heurtent à des structures de pouvoir établies et à l'ampleur des changements individuels à réaliser en terme de représentation de l'action et de l'altérité. Il interroge dans le même mouvement la pertinence de techniques de management et les modalités de sa transmission au niveau local. Les réformes engagées restent encore très souvent pilotées et appliquées par des expatriés dont la position dominante ne va pas sans rencontrer des résistances. La tentation est grande en effet de se livrer à une orgie éducatrice d'autant plus dangereuse qu'elle semble justifiée d'un point de vue éthique. Le faible succès que rencontre le métier de gestion des ressources humaines - lieu de contre-pouvoir et de développement social interne à l'entreprise - auprès de la nouvelle génération, plus portée vers les métiers commerciaux, constitue un autre frein à une réappropriation effective de la culture locale des techniques mais aussi de la philosophie de la fonction.

Les réformes sociales et culturelles engagées attestent d'un infléchissement du premier mouvement de la transition. Toutefois,

ces avancées s'inscrivent dans le schéma dominant du modèle occidental de la modernité industrielle où les logiques sociales restent plus que jamais subordonnées à la logique économique de rentabilité. La dynamique d'acculturation en cours reste, de fait, rigoureusement encadrée, même si elle favorise la construction progressive d'acteurs autonomes et d'un renouvellement partiel des valeurs et des identités.

Cette dynamique est cependant tributaire de la fragilité et de la lenteur de toute évolution culturelle. Les résistances rencontrées localement - au-delà d'une « incapacité générationnelle » à surmonter près de quarante années d'histoire socialiste - expriment peut-être aussi une dénonciation implicite portée à l'encontre d'un modèle qui souffre, plus que jamais, de l'absence d'effets miroirs susceptibles de le renouveler.