



**HAL**  
open science

# Les syndicalistes hongrois pris dans le tourbillon du marché mondialisé : entre continuité des pratiques et apprentissages

Cécile Guillaume, Sophie Pochic

## ► To cite this version:

Cécile Guillaume, Sophie Pochic. Les syndicalistes hongrois pris dans le tourbillon du marché mondialisé : entre continuité des pratiques et apprentissages. in Aballéa F., Mias A. (dir.). Mondialisation et recomposition des relations professionnelles, Octarès, p. 271-284, 2010. halshs-01185004

**HAL Id: halshs-01185004**

**<https://shs.hal.science/halshs-01185004>**

Submitted on 18 Aug 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.

## ***Les syndicalistes hongrois pris dans le tourbillon du marché mondialisé : entre continuité des pratiques et apprentissages***

GUILLAUME

Cécile

MCF Université de Lille 1

[cecile.guillaume@lise.cnrs.fr](mailto:cecile.guillaume@lise.cnrs.fr)

POCHIC

Sophie

Chargée de recherche - CMH

[sophie.pochic@ens.fr](mailto:sophie.pochic@ens.fr)

Presque 20 ans après le changement de régime, la plupart des travaux portant sur le syndicalisme hongrois sont pessimistes quant à la capacité des syndicats de défendre les intérêts des salariés par la voie de la négociation collective ou de l'opposition (très faible fréquence des conflits) et, ce faisant, à endiguer la chute continue de leurs adhérents<sup>1</sup>. Parmi les différentes explications de cette difficulté à se « moderniser », l'hypothèse d'une incapacité à se démarquer d'un syndicalisme de services et de gestion, sur le modèle de la « courroie de transmission » hérité de l'ancien régime communiste semble déterminante. En dépit des transformations économiques et institutionnelles qu'a connues la Hongrie depuis le changement de régime en 1989, la plupart des auteurs mettent l'accent sur la continuité des pratiques et comportements des syndicalistes. Cette lecture en termes d'héritage culturel est d'autant plus prégnante en Hongrie, qu'à la différence d'autres pays de l'Est, lors de la transition de régime, les anciens syndicats n'ont pas été dissous (comme en Tchécoslovaquie) ou fortement concurrencés par les nouveaux syndicats libres (comme en Pologne avec Solidarnosc). Les anciens syndicats, et beaucoup de leurs représentants, sont restés en place tout en s'ouvrant au pluralisme syndical. Cette stabilité permet-elle d'expliquer le paradoxe entre l'ampleur des transformations économiques et sociales qu'a connues le monde du travail hongrois depuis les années 1970 et l'apparente inertie des syndicats ?

D'autres hypothèses peuvent nous éclairer. Tout d'abord celles qui mettent l'accent sur la convergence entre le syndicalisme coopératif hérité et la quête de flexibilité des multinationales (Toth, 2006) ou la permanence de modes de direction paternalistes dans certaines entreprises (Frege, 2000). Autre piste, la faiblesse du droit syndical dans l'entreprise et notamment le rôle limité des comités d'entreprise (Toth, 1997 ; Cox, Mason, 2000), encore peu compensé par l'action des comités d'entreprise européens ou de groupe (Delteil, 2006), ou encore le rôle de l'Etat et de l'alternance politique dans les relations professionnelles en Hongrie (Neumann, 2005). Ces interprétations mettent, en creux, l'accent sur ce qui nous semble central dans la compréhension de la continuité des pratiques : la question des apprentissages et des contextes de fabrication des pratiques militantes. Les syndicalistes ne semblent pas avoir l'opportunité de « réinventer » leur rôle, soit parce qu'ils sont contraints par les stratégies patronales, soit parce qu'ils sont dépendants des régulations socio-politiques. Même si sur cette dernière dimension, l'Europe joue un rôle d'incitation normative pour la mise en place d'un véritable dialogue social.

Pourtant, l'analyse des trajectoires militantes révèle de manière plus nuancée une évolution des pratiques militantes légitimes. En nous appuyant sur une enquête qualitative faite par récits de carrière auprès de militants ayant, pour beaucoup, une longue histoire de

---

<sup>1</sup> Le taux de syndicalisation en Hongrie est passé de 98% en 1989 à 17% en 2004. Les adhérents sont par ailleurs vieillissants, ils ont en majorité entre 40 et 50 ans et sont donc entrés sur le marché du travail avant 1989, alors que les jeunes entre 20 et 24 ans sont très peu syndiqués (8%).

militantisme derrière eux (cf. encadré méthodologique), nous montrerons comment, par le passé, les syndicalistes étaient à la fois au cœur des régulations formelles et dotés d'une autonomie relative et, ensuite, comment l'expérience des privatisations a contribué, pour certains militants qui avaient les qualifications suffisantes, à la formation de compétences expertes qui leur ont permis de capter les postes de permanents dans les structures syndicales (ou dans les grandes entreprises) et de s'y maintenir depuis le changement de régime. Nous montrerons également que si le registre de la « défense des intérêts » est souvent revendiqué par les jeunes militants, le choix d'un syndicalisme de compromis s'explique moins par l'héritage que par les risques de répression syndicale, la peur de la perte d'emploi et la faiblesse du rapport de force avec l'employeur (dans les entreprises hongroises comme dans les multinationales).

### **Encadré méthodologique : Les syndicalistes dans la transition**

Cette enquête s'inscrit dans une recherche comparative sur la fabrication et la féminisation des cadres syndicaux dans trois pays européens (France, Angleterre et Hongrie). En Hongrie, le syndicat étudié principalement est le MSZOSZ (Confédération Nationale des Syndicats Hongrois), syndicat héritier de l'éclatement du syndicat unique SZOT, majoritairement représenté dans le privé. Cette enquête se fonde sur l'observation d'une session de formation à destination des jeunes responsables syndicaux (Multiplikator, organisée par le cabinet ETOZ et le MSZOSZ) et principalement sur 50 récits de vie réalisés entre 2006 et 2008, dont plus la moitié de femmes (33), ayant en moyenne 50 ans et ayant souvent vécu la transition de régime en tant que syndicaliste. Ces syndicalistes ont divers mandats, du premier niveau de responsabilité en entreprise, mandat élu et bénévole (« personne de confiance » ou « *bizalmi* » en hongrois, sorte d'équivalent du délégué du personnel) en passant par des salariés sur des postes techniques dans les fédérations jusqu'aux dirigeants nationaux. Ils se répartissent exactement en 18 permanents nationaux, 15 militants d'entreprise bénévoles, 7 permanents d'entreprise, 6 retraités et 4 permanents régionaux/départementaux). Ces entretiens ont été réalisés majoritairement dans deux fédérations, celle de la métallurgie (VASAS) et celle du commerce (KASZ), mais d'autres fédérations, ou même confédérations, créées en 1989-1990, font également partie de l'échantillon. Ces entretiens ont été réalisés avec l'aide d'interprètes professionnels, faisant de la traduction en consécutif, afin d'enregistrer les versions originales également, et contrôlés par une relectrice de hongrois afin de vérifier l'exactitude de la traduction. Nous tenons à remercier Csaba Galdi, Eva Galdi et Monika Takacs pour leur précieuse collaboration.

## **1- Revisiter le passé : un héritage syndical plus contrasté qu'on ne le pense**

Plusieurs travaux sociologiques ou historiques sur la Hongrie ont montré que même dans les périodes les plus dictatoriales, le projet communiste d'éradication de la hiérarchie en entreprise et d'embrigadement des salariés dans le programme d'industrialisation massive du pays avait connu des résistances « au ras du sol ». Les salariés ont conservé une certaine autonomie dans leur travail, les ouvriers qualifiés pouvant négocier informellement avec leur hiérarchie des avantages, changer d'entreprise selon leur gré, et résister contre la concurrence des jeunes et des femmes (Pittaway, 2002 ; Burawoy, Lukacs, 1992 ; Haraszti, 1976). Ces compromis et arrangements locaux plus ou moins formalisés se faisaient souvent en dehors des organisations officielles (Parti, syndicat, direction), dont l'impuissance partagée face à l'inefficacité globale du système de production n'a eu de cesse de s'accroître au fil du temps en Hongrie comme en RDA (Kott, 2001).

### 1.1. La dimension « communautaire » de l'action syndicale

Sous le régime socialiste, dans un contexte d'adhésion quasi-obligatoire<sup>2</sup>, le syndicat n'avait pas vocation à représenter les intérêts des salariés (même s'il était le seul à les représenter), mais à être l'avocat de l'intérêt général défini par le Parti, dans une fonction d'auxiliaire de la direction (Kott, 2001). Il avait donc pour rôle de contenir les revendications individuelles, convaincre les salariés de la justesse de la ligne et les mobiliser pour participer à la réalisation du Plan, via un travail d'ajustement permanent des réserves de production disponibles et l'organisation de l'émulation socialiste. Cette tâche partagée par la direction, consistait, côté syndical, à organiser l'éducation et la mobilisation des salariés autour des enjeux de productivité, par la persuasion et la mise en concurrence des salariés via notamment la création de « brigades » du travail. Ce travail d'émulation était souvent vécu comme une épreuve par les syndicalistes car s'il était perçu par certains comme un stimulant, il était vécu comme une contrainte par beaucoup de salariés (Lowitt, 1971). Le succès des brigades du travail s'explique d'ailleurs moins du fait de l'action du syndicat que des avantages matériels, de l'autonomie qu'elles procuraient aux ouvriers dans l'organisation du travail et de les liens de solidarité qui permettaient de s'adapter localement aux aléas du système et d'échanger des services dans une économie de la pénurie (Kott, 2000).

Parallèlement, le syndicat avait aussi un rôle de prestataire de services, principalement à dimension sociale et culturelle. Les délégués d'atelier (*bizalmi*, soit littéralement « personnes de confiance ») devaient stimuler, mais également pénaliser, les comportements au travail tout en développant le sens de la « communauté », par la distribution de diverses prestations sociales (assurances sociales, bons de vacances<sup>3</sup>, formations). Le syndicat était à la fois le garant du versement des prestations par la direction (allocation maladie, naissance ou décès par exemple), mais également en charge du contrôle du comportement des salariés (visite de malades) et de la sélection des salariés bénéficiaires des différentes prestations. Tout comme le mouvement des jeunesses communistes (KISZ), il était responsable de la promotion de la « culture populaire » en organisant différentes activités collectives (sport, culture, excursions), activités qui se sont progressivement dépolitisées au fil du temps et se sont davantage centrées sur le temps libre et les loisirs, en Hongrie comme en RDA (Kott, 1999). Cette progressive polarisation de l'activité syndicale (et de l'organisation de jeunesse) sur les dimensions sociales, au détriment des tâches d'émulation et d'encadrement politique, est visible dès la fin des années 1960 et s'accompagne d'une féminisation et d'une dépolitisation des responsables syndicaux (Kott, 2001). Les syndicalistes interviewés qui étaient dans ces fonctions à l'époque valorisent d'ailleurs fortement cette dimension « communautaire » et sociale de l'activité syndicale désormais pratiquement disparue, et les avantages extra-salariaux qu'ils en tiraient. Beaucoup de jeunes, syndiqués ou non, ont en revanche tendance à dévaloriser ce rôle social du syndical, le résumant à « un syndicat qui offre des bonbons, des cadeaux à la Saint-Nicolas », pour justement accentuer la nécessaire transition vers un syndicalisme à l'occidental, de contestation ou de négociation qui défende les intérêts des salariés face à un employeur à considérer désormais comme un adversaire.

---

<sup>2</sup> L'existence d'une section syndicale est obligatoire, bien qu'elle constitue une organisation volontaire (Lowitt, 1971). Cela dit, compte-tenu du taux de syndicalisation, « l'adhésion au syndicat ne peut être considérée comme un signe de loyauté à l'égard du régime, mais la démission souligne une prise de distance qui peut-être interprétée comme une résistance » (Kott, 2000)

<sup>3</sup> Dans des résidences situées généralement au lac Balaton, résidences appartenant au syndicat d'entreprise.

## 1.2. Une absence de défense des intérêts ?

Si les syndicats étaient d'abord absorbés par la gestion des œuvres sociales, des marges de négociation avec la hiérarchie existaient, certes limitées et diverses selon les lieux, surtout sur les conditions de travail et rarement sur les salaires. Le syndicat avait formellement un rôle d'information et de consultation dans les entreprises d'Etat, qui étaient sur le papier dirigées par un « carré de décision » (le directeur de l'entreprise, le Parti, le syndicat et le KISZ). Si le syndicat avait un droit de coparticipation, puisqu'il était chargé de discuter chaque année les objectifs du plan avec la direction, il n'avait pas la possibilité d'influer sur l'élaboration du plan. Officiellement, la loi avait aussi autorisé dès 1968 la négociation collective d'entreprise, mais celle-ci était relativement artificielle. Sur les conditions de travail (hygiène et sécurité), les syndicalistes avaient une responsabilité juridique et faisaient constamment remonter les plaintes des salariés (concernant les horaires, les outils et les vêtements de travail par exemple), sans pour autant voir leurs requêtes entendues, dans un contexte de pénurie de ressources, en matériel notamment. La neutralité attendue de leur position, dans une vision non antagoniste des relations employeur-salariés, s'est traduite progressivement par un excès de formalisme, une « nonchalance » et une routinisation des pratiques syndicales, souvent dénoncées par le Parti (Kott, 2001).

Concernant la gestion du personnel, le syndicat avait également son « avis » à donner sur les recrutements et l'exemple souvent cité est son rôle de soutien à la réembauche des femmes au retour de leur congé de maternité de trois ans. Il était par contre uniquement informé, sans pouvoir intervenir, des promotions, fortement dépendantes de critères politiques. S'il participait au « plan de formation des cadres » (liste de ceux qui avaient le droit aux formations), les critères de désignation étaient sous dépendance du Parti<sup>4</sup>. Enfin, et surtout, concernant les salaires, les secrétaires de syndicats avaient pour habitude de négocier en bloc des règles fixant les minima ou la hausse globale des salaires (un cadre général laissant beaucoup de latitude à l'employeur), laissant la possibilité au salarié de dévier de ces règles en accord avec son chef<sup>5</sup>, ce qui signifiait de facto l'acceptation des inégalités et des discriminations (Toth, 2006). La forme la plus radicale de cette négociation a été mise au point dans la dernière décennie du régime avec l'autorisation donnée aux directeurs d'usine de signer des contrats de location des machines aux salariés désireux d'accroître leurs revenus, rendus possibles grâce à la possibilité de créer des petites entreprises, des GMK<sup>6</sup> (Bafoil, 2000).

Certains auteurs en concluent donc que les syndicalistes n'avaient aucun rôle de négociation collective (Neumann, 2007), ce qui est juste si l'on prend une définition très formelle de la négociation, sur un modèle occidental. Mais en fait, de par leur proximité avec l'encadrement<sup>7</sup>, les syndicalistes se retrouvaient souvent au cœur des négociations informelles (et souvent individuelles) sur les primes et les salaires, dans lesquels les salariés qualifiés négociaient des avantages spécifiques, avantages en croissance avec le développement de la « seconde économie » dans les années 1980 (Burawoy, Lukacs, 1992). Zsusa, une secrétaire de syndicat de 60 ans, ouvrière non qualifiée montée grâce à son investissement dans

<sup>4</sup> Les termes « sélection des cadres » (*kaderkivalasztas*) et « éducation des cadres » (*kaderkepzes*) faisant partie de la rhétorique politique communiste de l'époque.

<sup>5</sup> Même le salaire horaire était négociable, tout en sachant que la pratique répandue était le salaire au rendement, qui est très bien décrit dans un roman-témoignage d'ouvrier de la fin des années 1960 (Haraszi, 1976).

<sup>6</sup> GMK, *Gazdasagi Munkakozosseg* ou Communauté du travail à but lucratif.

<sup>7</sup> Les fonctions syndicales étaient souvent un tremplin pour la carrière, notamment en raison du capital social (réseaux) et du capital politique (personne de « confiance » aux yeux du Parti), mais aussi du capital scolaire (accès à de nombreuses formations, parfois diplômantes) qu'elles apportaient.

l'organisation de jeunesse, et devenue responsable des formations dans une usine de mécanique fine, considère que le syndicat avait déjà du pouvoir sur les salaires depuis 1969 : « *Le syndicat avait son mot à dire, dans tous les domaines de l'usine, à différents niveaux : ou bien il fallait notre accord, ou bien il fallait nos propositions, à différents niveaux, mais on avait notre mot à dire. [...] Au niveau du syndicat local, les interlocuteurs syndicaux étaient les partenaires du chef de l'équipe pour décider, au niveau des personnes, qui va avoir, et combien.* ». Dans les années 1980, leur production s'exporte dans 43 pays, et le directeur souhaite augmenter le salaire des commerciaux de presque 200%, afin de fidéliser les rares bons commerciaux qui parlent des langues étrangères. Les ingénieurs s'insurgent, en faisant valoir leurs compétences : « *à quoi ça sert de bons commerciaux bien payés, s'il n'y a pas de développement de bons produits ?* » Le syndicat se fait alors le porte-parole de ce sous-groupe, en menaçant de faire grève (une grève d'avertissement de 2h) et obtient une répartition des augmentations pour tous les salariés qualifiés, commerciaux et techniques.

L'image du syndicat comme « courroie de transmission » du Parti sous-entend une subordination idéologique et pratique du syndicat. Or les entretiens permettent de rappeler que ce lien Parti/syndicat dépendait du niveau dans la hiérarchie syndicale : les délégués d'atelier étaient rarement membres du Parti (plus souvent fils et filles de syndicalistes), ce qui par contre était plus fréquent pour les secrétaires de syndicat. Ces relations Parti/syndicat dépendaient également des contextes de travail, le caractère paternaliste de l'entreprise, notamment en zones rurales, minorant l'influence du Parti, alors que dans des grandes entreprises industrielles urbaines ou dans des secteurs stratégiques, les syndicalistes pouvaient être à l'avant-garde de la politique de productivisme. Même dans les grandes entreprises, les relations sociales se caractérisaient par des nombreux conflits latents, entre sous-groupes, entre la direction et le Parti, entre le Parti et le syndicat. Surtout, l'ouverture de la Hongrie à l'économie de marché dès les 1970 a entraîné une valorisation plus grande de l'expertise acquise via des diplômes qu'aux critères de « fiabilité » politique (Fodor, 2002).

Ce mouvement qui se repère au niveau des entreprises dès 1968 (la gestion du personnel se dé-politisant et se professionnalisant via le recrutement de jeunes diplômés et l'organisation de formations ad hoc à l'université) se retrouve également quinze ans plus tard au niveau des structures syndicales nationales. Les fédérations et la confédération embauchent dans les années 1980 des profils de diplômés sans expérience militante pour leurs compétences en droit, en économie, en langues... Ces ressources expertes seront très utiles au moment de la transition de régime. Janos, le président actuel de la fédération du commerce du MSZOSZ de 54 ans, n'avait ainsi aucune expérience syndicale avant d'entrer directement en 1980 à la fédération du commerce (membre du SZOT) comme chef du service économique, « *pour tenir le rythme avec les ministères et les autres autorités au niveau professionnel* », qui introduisent l'économie de marché de façon graduelle (banques, fiscalité, entreprises). « *On nous a pardonné à l'époque qu'on ne venait pas du monde du syndicalisme étant donné qu'on cherchait des professionnels.* » Une division du travail s'instaure d'ailleurs assez vite : à son dirigeant, ancien tourneur promu grâce à l'école du Parti, les discours et réunions politiques au SZOT ; à lui les réunions ministérielles, car il faut des compétences techniques. Après le changement de régime, il remplace le secrétaire de la fédération, bénéficiant d'un soutien des syndicalistes d'entreprise qui connaissent bien ce spécialiste, mais profitant aussi du départ de toute l'équipe de direction, des communistes convaincus, des « moscovites » selon l'expression hongroise, qui préfèrent partir à la retraite. « *On a du réorganiser tout le syndicat, mais au moins on avait la chance de ne plus devoir batailler contre ces vieux de l'ancien syndicat. A la campagne, dans d'autres cas, ça a duré cinq ans cette transition.* »

## 2. La fabrication des pratiques syndicales : entre continuité, évolution et concurrence

A partir de 1990, la Hongrie est entrée dans une période intense de privatisations fortement ouvertes aux capitaux étrangers. Entre 1990 et 1998, les investissements directs étrangers ont été multipliés par 25 en Europe Centrale, particulièrement en Pologne et en Hongrie. Dès 1993, plus de 31% de l'emploi industriel était localisé dans des entreprises détenues par des actionnaires étrangers (36% en 1996). Du fait notamment de la flexibilité et du degré de qualification de la main d'œuvre, mais aussi des relativement bas salaires pour l'Europe, la Hongrie continue d'attirer les investisseurs étrangers, en particulier allemands, néerlandais et autrichiens. Le rôle central des multinationales dans l'économie hongroise n'a pas été sans effet sur les relations sociales dans les entreprises et sur les pratiques syndicales.

### 2.1. L'accompagnement des privatisations : la construction d'une légitimité experte

Si des études récentes montrent que la politique salariale des multinationales est comparable à celle pratiquée par les entreprises hongroises, leurs politiques en matière d'emploi se caractérisent par une pression continue sur les effectifs. Particulièrement au début des années 90, au moment des rachats, les privatisations ont donné lieu à des réductions drastiques d'effectifs qui ont renforcé la dualisation du marché du travail, entre les salariés qualifiés, et notamment les managers, qui ont pu bénéficier de l'individualisation des salaires et de l'actionnariat salarié et la main d'œuvre « périphérique », en particulier les seniors peu qualifiés qui sont allés grossir les rangs des chômeurs et des inactifs. Ces restructurations, qui avaient parfois déjà commencé avant la privatisation du fait de la disparition du marché commun des Pays de l'Est et qui se sont poursuivies dans la durée, ont eu pour effet de faire chuter significativement le taux de syndicalisation et de réduire le nombre de représentants syndicaux dans les entreprises, certains touchés par les licenciements ou partis dans le cadre des plans de pré-retraite, d'autres passés du côté du management, et d'autres encore ayant tout simplement perdu leurs mandats du fait de la perte d'adhérents<sup>8</sup>.

Malgré tout, un petit nombre de syndicalistes, souvent secrétaires du syndicat dans l'entreprise au moment de la privatisation et occupant parallèlement une position professionnelle intermédiaire - ouvrier(ère) qualifié(e), comptable, technicien(ne) - parfois proche de l'encadrement (notamment dans le service du personnel), ou déjà permanents syndicaux dans les structures régionales ou nationales, ont été au cœur de l'accompagnement de ces transformations. En quelques années, l'essentiel de l'activité syndicale a fini par reposer sur quelques personnes-clé (parfois une seule) qui se sont consacrées à l'accompagnement des plans sociaux, à l'échelle de l'entreprise et parfois du territoire.

Les privatisations elles-mêmes n'ont que très rarement été négociées avec les syndicats, en dehors de la négociation des termes du plan social. Par peur de dissuader les investisseurs étrangers et pour maximiser les profits, les directions d'entreprise comme les représentants de l'Etat avaient tout intérêt à ne pas divulguer le contenu des négociations et à ne pas associer les représentants syndicaux (Neumann, 1997). Pourtant dès 1990, le MSZOSZ a mis en place une entreprise de conseil « pour la représentation des intérêts » (*Érdekvédelmi és Tanácsadó Szolgálat*), composée d'experts et d'économistes, pour aider les syndicats à accompagner les

---

<sup>8</sup> En raison notamment de la législation, qui faisait dépendre le nombre d'heures de délégation et donc de permanents du nombre de syndiqués dans l'entreprise, selon des seuils suivant la taille de l'entreprise.

privatisations tant sur le plan juridique que gestionnaire, avec notamment l'aide à la mise en place de l'actionnariat salarié (« MRP » en hongrois). L'actuel président du MSZOSZ a dirigé cette structure pendant plus de 10 ans et se décrit comme « *le meilleur expert des privatisations* » en Hongrie. Cela dit, il semble que l'accès à l'actionnariat ait été réservé aux franges les plus qualifiées de la main d'œuvre, parmi lesquels d'anciens syndicalistes qui ont depuis quitté leurs mandats. Après 1992, les évolutions législatives ont contraint les investisseurs à plus de vigilance par rapport aux conséquences sociales des rachats (dans un contexte de chômage avoisinant les 12% en 1992), et les syndicats ont saisi cette opportunité pour mener des actions de lobbying auprès des gouvernements de gauche (avant l'arrivée au pouvoir du Fidés en 1998). Les dirigeants syndicaux ont essayé d'obtenir ou de maintenir des protections collectives (retraite, chômage, formation) via le paritarisme, mais ils se sont heurtés au poids des employeurs dans le Conseil national de Conciliation des Intérêts. Ils ont également essayé de relancer la négociation au niveau sectoriel et de négocier l'extension des conventions collectives, mais sans succès (très faible taux de couverture conventionnelle, 20% contre 90% en France). Les syndicats patronaux encore plus divisés (9 confédérations contre 6 côté salariés) et dirigés par des grands patrons classés parmi les plus grandes fortunes du pays, habitués à défendre leurs intérêts personnels au niveau national - Comité de Conciliation des Intérêts – se montrent peu désireux de s'organiser collectivement au niveau sectoriel<sup>9</sup>.

L'action syndicale de ceux qui sont restés en place s'est donc concentrée sur l'accompagnement social des privatisations, et des nombreuses liquidations qui ont suivies. Si tous les syndicalistes justifient cette action en disant que les licenciements étaient précisément au cœur des projets de privatisation et qu'il était donc difficile de s'y opposer (d'autant qu'ils ont fait l'objet de compensations financières), cette marge d'action limitée a été perçue comme la confirmation de l'inutilité des syndicats par les salariés, alimentant la méfiance liée à la proximité « traditionnelle » des syndicats avec les directions. S'ils ont parfois réussi à négocier une convention collective protectrice, avec une absence de réduction d'effectifs pendant plusieurs années, des départs sous forme de préretraites ou avec des indemnités élevées, et parfois même du droit syndical et des augmentations de salaires pour les survivants, ils n'ont pu s'opposer à la fin de la stabilité d'emploi qui était au cœur du soutien des ouvriers au régime communiste (Bafail, 2000). Janos reconnaît que cet accompagnement a terni une image déjà dégradée du syndicalisme considéré avant comme inutile car trop proche du Parti<sup>10</sup> : « *On était là pour accompagner ces ventes et ces licenciements, pour que ça fasse moins mal, mais on ne pouvait pas empêcher ça, puisque c'était l'objectif même de la privatisation. C'est vrai que les salariés nous ont dit que si on n'était pas capable de les aider dans le pire des cas, pour les cas moins importants, ils ne pouvaient rien attendre de nous.* »

Pour autant, à titre personnel, cette position d'accompagnement a été vécue comme un moment clé de l'apprentissage de leur rôle de syndicaliste. Bien que la plupart des études mentionnent les « accords cadre » qui ont organisé les processus de privatisation (plan social et indemnités), limitant de facto le rôle des syndicats, il semble que certains syndicalistes aient dû, en réalité, se former de manière approfondie au droit du travail du fait des nombreux vides juridiques, des évolutions réglementaires (mise en place du nouveau code du travail en 1992) et de l'hétérogénéité des conventions collectives. Certains ont repris des formations, organisées par les confédérations ou des syndicats comme VASAS (et parfois des

---

<sup>9</sup> Parmi la liste des personnes les plus riches en Hongrie en 2008, les 3 premiers de la liste sont 3 présidents de confédération d'employeurs, dont Demján Sándor ou Széles Gábor.

<sup>10</sup> Chaque année un sondage évalue la confiance des hongrois dans leurs institutions. Sur une liste de dix institutions, le syndicat est toujours à la dernière place, juste derrière les partis politiques...



fondations<sup>11</sup> ou syndicats étrangers), mais également par le Ministère du Travail, ou se sont auto-formés avec l'aide des juristes permanents dans les fédérations. L'acquisition de savoir-faire experts, en matière juridique et économique, a sans doute été facilitée par les positions professionnelles tenues au moment du changement de régime (beaucoup occupaient des fonctions comptables, gestionnaires, RH ou des fonctions d'encadrement dans les entreprises ou des positions d'experts dans les structures syndicales) et par un goût prononcé pour la formation. Tout au long de la privatisation de la chaîne de magasins où elle était vendeuse et secrétaire de section syndicale, Sandorne est ainsi venue solliciter l'aide des juristes de sa fédération et s'est elle-même forgée une expertise juridique pointue. *« C'est la nécessité qui m'a fait apprendre ce domaine. Tout le monde me connaissait, comme une personne ouverte, qui écoute les autres avec beaucoup d'empathie. Avant, je n'avais jamais peur de dire ce que je pensais face à des directeurs, face à des chefs de service. On me connaissait déjà, mais quand je suis devenue secrétaire, je me suis dit que je ne pouvais plus parler, communiquer comme je le faisais avant parce que je représentais le syndicat et donc si je disais des bêtises, des choses non fondées, c'est le syndicat que je mettais en doute »*. Aujourd'hui à 55 ans, devenue permanente fédérale, elle s'occupe de 40 sections d'entreprise dont beaucoup de multinationales et dit *« connaître mieux le code du travail que certains avocats ; en général je gagne les affaires que je défends au tribunal »*.

## 2.2. L'action syndicale au quotidien : entre « défense des intérêts », médiation et compromis

Au-delà de la période de privatisation à proprement parler, l'activité syndicale a dû s'adapter à un contexte nouveau, avec souvent des actionnaires étrangers en quête d'une rentabilité élevée (et rapide) et plus ou moins enclins à reconnaître le pouvoir des syndicats dans les entreprises qu'ils ont rachetées. Si dans l'ensemble les études soulignent plutôt l'acceptation d'une mise en conformité du point de vue des instances de représentation du personnel (et notamment des comités d'entreprise hongrois et européens) par souci de cohérence de la politique sociale du groupe à échelle internationale et de respect de la législation européenne, la réalité du dialogue social est en revanche très variable d'une entreprise à l'autre. Cette hétérogénéité peut-être liée aux caractéristiques de l'établissement, selon s'il s'agit d'un rachat ou d'une création, à la stratégie économique des actionnaires et à l'attitude des dirigeants locaux, mais elle est indissociable du rôle relativement limité des comités d'entreprise tels que définis dans la législation hongroise. S'ils sont devenus obligatoires dans les entreprises de plus de 50 salariés, à partir de 1992, leur rôle reste essentiellement informatif et consultatif. Ils ne fonctionnent réellement que dans les entreprises où existe une section syndicale avec généralement un cumul des mandats de délégué syndical et de secrétaire du comité d'entreprise. Or si les actionnaires étrangers ne s'opposent que rarement à l'existence des comités d'entreprise, ils préfèrent souvent que les élus qui y siègent ne soient pas syndiqués. En d'autres termes, sans l'appui ou le relais d'une section syndicale, les élus de comités d'entreprise sont cantonnés à un rôle d'information et éventuellement de médiation entre les salariés et la direction. De nombreux exemples de nouveaux militants témoignent ainsi à la fois de la « naïveté », mais aussi de « l'enthousiasme » de leur démarche, au moment de la création du comité d'entreprise, et des effets d'apprentissage suite au constat du faible pouvoir d'action que leur mandat d'élu leur confère, les amenant à se syndiquer dans un deuxième temps.

---

<sup>11</sup> A l'image de la fondation Frederick Ebert Schiftung (FES), une fondation socio-démocrate allemande qui a organisé des formations syndicales, sur de nombreux thèmes comme l'Union européenne, les comités d'entreprise, l'égalité des chances (exemples de formations citées par nos interviewés).

Que ce soit face à des employeurs hongrois ou des actionnaires étrangers, on retrouve la même pression pour maintenir les salaires bas (notamment des ouvriers et des employées) et conserver une forte flexibilité de la main d'œuvre (multiplication des CDD, de la sous-traitance et des licenciements abusifs). Si la plupart des travaux font le constat d'une grande faiblesse de la négociation collective dans les entreprises et, quand elle existe, de la marge de manœuvre laissée au management pour des négociations informelles et individualisées, au sein d'un cadre général assez large, quelques récits de syndicalistes d'entreprise, plutôt jeunes (30-40 ans), semblent indiquer l'existence de négociations sur les salaires et les conditions de travail ou le maintien des avantages sociaux, en particulier dans les entreprises multinationales profitables et avec l'appui des conventions collectives. Ailleurs et notamment dans les grandes entreprises publiques (comme la MAV<sup>12</sup> ou la Poste), en voie de privatisation, les négociations portent davantage sur le maintien de l'emploi dans un contexte d'externalisation et de filialisation. Le registre de la défense des droits émerge assez fortement dans le discours des jeunes militants, qui se décrivent volontiers comme « révolutionnaires » et se disent plus préoccupés de la défense des salariés que les anciens. Ces exemples, ne doivent pas occulter la faiblesse générale de la négociation collective, notamment dans les PME, mais également les multiples formes de répression patronale, y compris dans certaines grandes multinationales avec une tradition de dialogue social au niveau de la maison-mère. Surtout, si des exemples de négociation formelle existent, les jeunes syndicalistes se reconnaissent assez bien dans un rôle de « tampon », c'est-à-dire de médiation ou de régulation entre les salariés et la hiérarchie. A de très rares exceptions, ils adoptent également une posture pragmatique de compromis qui s'explique à la fois par le risque de perte d'emploi et par la faiblesse structurelle du rapport de force avec l'employeur.

### 2.3. La captation des ressources par une petite élite : la marque de l'héritage ?

D'une génération à l'autre, les apprentissages et les légitimités syndicales ont évolué. Du côté des anciens aujourd'hui le plus souvent permanents dans les structures, la conjonction entre l'impossibilité de maintenir un syndicalisme de services par manque de moyens et l'acquisition de savoir et savoir-faire juridiques par l'accompagnement des privatisations, dans un contexte de forts enjeux institutionnels (instauration du pluralisme syndical, enjeux de reconnaissance dans l'entreprise et au niveau national...), a poussé les syndicalistes du côté de l'expertise technique, de l'activité institutionnelle et du lobbying politique. Du côté des nouveaux, et de quelques anciens restés en responsabilité dans l'entreprise, l'implantation durable de nombreux investisseurs étrangers et l'évolution du droit du travail tirent les syndicalistes vers l'apprentissage d'un rôle de négociation et de participation aux instances de représentation du personnel, même si la pression sur les effectifs et les bas salaires est constante et la reconnaissance syndicale difficile. Sur la durée et avec toutes les limites que les syndicalistes formulent eux-mêmes, une nouvelle génération de militants se forme par l'expérience à des pratiques syndicales, plus proches des canons du syndicalisme européen.

Au sein des structures, la cohabitation entre anciennes et nouvelles générations est parfois tendue, et les anciens ont objectivement du mal à laisser leur place dans un contexte de forte restriction des postes de permanents. Nombre d'entre eux attendent le départ à la retraite, arque boutés sur leur savoir-faire et leur supériorité de position, liée notamment à la reconnaissance institutionnelle qu'ils ont su construire auprès des instances ministérielles et sectorielles. L'un des risques objectifs de cette situation réside dans la possibilité de défection des nouveaux, qui ont souvent entrepris des cursus de formation à l'université et qui peuvent

---

<sup>12</sup> Chemins de fer hongrois, équivalent de la SNCF.

choisir de s'orienter vers des fonctions de ressources humaines dans les entreprises ou accepter des fonctions politiques (comme cela a été le cas de l'actuel responsable du Centre de Dialogue Social créé en 2007<sup>13</sup>, ancien ouvrier carrossier devenu président de la section Jeunes puis vice-président du MSZOSZ à 33 ans avec le slogan « *c'est notre tour* », avec 4 voix d'avance). Face à ces difficultés de renouvellement générationnel, on peut se demander si les effets de l'héritage ne se manifeste pas surtout dans la captation par une petite élite vieillissante des ressources et positions syndicales permanentes. Itsvan décrit cette question du renouvellement générationnel comme « *le problème du béton* » : « *il y a un collègue qui ne veut pas partir à la retraite, donc ce collègue se bétonne, il s'accroche à son fauteuil* », du coup, le jeune militant se démotive. Selon lui cette situation est le produit de l'histoire, ceux qui sont en place aujourd'hui avaient déjà 40 ans passés au moment du changement de régime, les jeunes de l'époque ayant, eux, saisi l'occasion de quitter le syndicalisme. Donc la jeune génération est face à des anciens qui ne se sont ni préoccupés de la formation des jeunes ni de la transmission de leur savoir, par peur qu'ils leur fassent concurrence, mais qui par contre « *nous mettent dans la vitrine* » dès qu'il faut montrer une image dynamique du syndicat.

## Conclusion

L'une des hypothèses de Carola Frege dans son enquête menée avant 2000 (Frege, 2000) était de souligner l'importance des effets de contexte dans la fabrication et la transformation des pratiques et des identités syndicales. Dans cet article, nous avons tiré ce fil d'analyse, en tenant compte des effets de périodes, pour donner à voir la variété et l'évolution des pratiques militantes, y compris dans leurs limites, alors que celles-ci sont souvent amalgamées et donc faiblement visibles dans les analyses qui s'intéressent aux résultats et aux contraintes structurelles de l'action collective, mais également aux enjeux institutionnels. Il ne s'agit pas ici d'invalider le constat somme toute assez partagé de la faiblesse des syndicats hongrois, mais de mettre l'accent sur les conditions de production et d'évolution des pratiques syndicales.

Au terme de notre enquête, l'hypothèse de l'héritage d'une identité syndicale qui freinerait la conversion à d'autres formes de syndicalisme nous semble insuffisante. D'abord parce que des différences générationnelles sont très perceptibles, au moins au niveau des discours, mais aussi parce que les anciennes générations, aujourd'hui en position de responsabilité, ont elles aussi modifié leurs pratiques et défendent une conception experte de l'action syndicale, assez éloignée du syndicalisme de services caractéristique sous le régime communiste. Les jeunes générations, pour leur part, font des apprentissages différents, sans doute moins centrés sur l'expertise juridique et davantage liés aux questions de représentation du personnel, de recrutement des nouveaux adhérents et de négociation. La difficulté du syndicalisme à se constituer comme un acteur fort, hier comme aujourd'hui, tient moins dans une explication identitaire liée à une construction idéologique de la « coopération » ou du « compromis » qu'à une adaptation pragmatique de l'action à un contexte dans lequel le rapport de force n'est objectivement pas en faveur des salariés.

---

<sup>13</sup> Ce centre indépendant financé en partie par l'Etat et l'Union européenne vise à relancer le dialogue social sectoriel et d'entreprise, à travers le financement du fonctionnement de comités sectoriels de dialogue, mais aussi de projets de formation/études et d'assistance juridique, à condition qu'ils soient portés conjointement par des syndicats de salariés et des syndicats d'employeurs. Son directeur veut montrer que « *le syndicat n'est pas un reste du communisme mais c'est quelque chose qui peut être très performant et très efficace dans l'économie de marché* ».

## Références

- Bafoil F. (2000), « La classe ouvrière post-communiste. Des héros au pouvoir à l'exclusion des 'petites gens' », *Genèses*, 39, p. 74-97
- Burawoy M., Lukas J. (1992), *The radiant past. Ideology and reality in Hungary's road to capitalism*, Chicago: University of Chicago Press.
- Cox T., Mason B. (2000), « Trends and developments in East Central European industrial relations », *Industrial Relations Journal*, 31 (2), p. 97-114
- Delteil V. (2006), « Les comités d'entreprise européens : quelles perspectives ? », *Travail et Emploi*, 106.
- Fodor E. (2002), "Smiling women and fighting men: the gender of the communist subject in State Socialist Hungary", *Gender & Society*, 16 (2), p. 236-259.
- Frege C. (2000) "Post-communist workplace relations in Hungary: case studies from the clothing industry", *Work, Employment and Society*, 14, p. 743-755.
- Haraszti M. (1976), *Salaires aux pièces. Ouvrier dans un pays de l'Est*, Editions du Seuil.
- Kott S. (1999), « A la recherche d'une culture socialiste. Le cas des entreprises en RDA (1949-1989) », *Vingtième siècle. Revue d'Histoire*, n°63, p.87-106
- Kott S. (2000), « Collectifs et communauté dans les entreprises de RDA : limites de la dictature ou dictature des limites ? », *Genèses*, n°39, p. 27-51.
- Kott S. (2001), *Le communisme au quotidien. Les entreprises d'Etat dans la société est-allemande*, Belin.
- Lowit T. (1971), *Le syndicalisme de type soviétique. L'URSS et les pays de l'Est européen*, Paris, Armand Colin.
- Neumann L. (2007) "The state of trade unionism in Hungary", in Phelan C. (ed) *Trade union revitalisation*, Peter Lang, p. 395-414.
- Neumann L. (2005) "Trade unions in Hungary: between social partnership, political action and organizing drive" in Dimitrova, D. and Vilrokk, J. (eds) *Trade union strategies in Central and Eastern Europe: towards decent work*, p. 63-110
- Neumann L. (1997) "Circumventing trade unions in Hungary: old and new channels of wage bargaining", *European Journal of Industrial Relations*, 3, p.183-202.
- Pittaway M. (2002), "The reproduction of hierarchy: skill, working-class culture and the State in early socialist Hungary", *The Journal of Modern History*, 74 (4), p. 737-769
- Toth A. (2006) "Regulated employment or regulated individual bargaining?" in Fazekas, K., Koltay, J. (eds), *The Hungarian Labour Market*, HAS & National Employment Foundation: Budapest, p. 148-157
- Toth A. (1997), "The invention of works councils in Hungary", *European Journal of Industrial Relations*, 3, p.161-181