



HAL
open science

S'adapter aux règles du jeu du capitalisme : des générations de cadres en Hongrie

Sophie Pochic

► **To cite this version:**

Sophie Pochic. S'adapter aux règles du jeu du capitalisme : des générations de cadres en Hongrie. in Bouffartigue P., Gadea C., Pochic S. (dir.). Cadres, classes moyennes, vers l'éclatement ?, Armand Colin, pp.127-138, 2011. halshs-01185011

HAL Id: halshs-01185011

<https://shs.hal.science/halshs-01185011v1>

Submitted on 19 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.

S'adapter aux règles du jeu du capitalisme : des générations de cadres en Hongrie

*Sophie Pochic*¹

De nombreux auteurs avancent que la mondialisation de l'économie est à la fois un facteur de reproduction des inégalités sociales et un facteur de transformation de la stratification sociale. Le « capital international » (bilinguisme, scolarité ou travail à l'étranger) devient ainsi une nouvelle ressource qui permet aux classes supérieures de renforcer leurs positions dominantes, ainsi que celles de leurs enfants, dans leur pays d'origine (Wagner, 2007). Émigrer dans un pays d'Europe du Nord permet aussi aux jeunes diplômés des pays d'Europe du Sud de contourner des marchés du travail bloqués ou discriminants, et de rouvrir des voies de promotion sociale (Favell, 2008). Un engagement humanitaire dans les pays du Sud permet également de compenser un sentiment de déclasserement professionnel des classes moyennes de pays du Nord (à l'image des techniciens EDF étudiés par Collovald, 2002). Si ces enquêtes centrées sur des trajectoires individuelles mettent l'accent sur l'asymétrie de position entre pays d'origine et pays d'arrivée, elles rentrent rarement dans les marchés internes des grands groupes. Or loin d'ouvrir les portes d'un marché global du travail, une filiale désormais placée sous contrôle d'un actionnaire exigeant peut au contraire devenir un espace local restreint dans laquelle la lutte des places s'intensifie, et ce, même pour la hiérarchie locale.

Décentrer notre regard pour s'intéresser aux effets de la mondialisation sur les pays de l'Est permet d'amener des éléments originaux aux débats sur l'évolution des classes moyennes et/ou supérieures. Si leurs régimes politiques se sont voulus des sociétés sans classe et ont souvent détruit avec violence les élites traditionnelles, ils n'avaient pas aboli toute forme de stratification sociale, générant progressivement une nouvelle élite désignée sous le terme de « cadres² » (*Kader*) ou « nomenklatura ». Sous la domination du Parti unique, une politique de sélection et de formation des cadres est mise en place, dans laquelle la loyauté politique joue un rôle central, mais où la

1. Cet article s'appuie sur une enquête menée conjointement avec Cécile Guillaume, qu'elle soit ici remerciée de m'avoir autorisé à publier seule à partir de matériaux récoltés en équipe.

2. Le terme de « cadres » ou « cadre politics » est d'ailleurs utilisé en anglais dans le texte (Fodor, 2003).

CADRES, CLASSES MOYENNES : VERS L'ÉCLATEMENT ?

compétence prend une importance grandissante à partir des années 1970³, notamment en Hongrie, l'un des pays les plus « libéraux » du régime communiste (Kott, 2001 ; Fodor, 2003 ; Bauquet, Bocholier, 2006). Si la transition démocratique et le multipartisme ont créé une indéniable circulation des élites politiques, l'effet de l'ouverture des pays de l'Est à l'économie de marché sur les élites économiques semble plus mitigé. Les privatisations des anciennes sociétés d'État ont permis une relative reproduction des cadres supérieurs (Szelenyi, Szelenyi, Kovach, 1995), les anciens « cadres » du régime restant en poste et bénéficiant personnellement de ces privatisations. Vingt ans après la chute du Mur, les « *managers*⁴ » sont-ils les seuls gagnants de cette ouverture à l'économie de marché alors que les ouvriers et les employés seraient les grands perdants, victimes désormais du chômage d'exclusion pour les plus âgés et de la flexibilité pour les plus jeunes ?

Répondre à cette question de manière nuancée nécessite de faire des monographies d'entreprise pour suivre les effets des privatisations dans la durée pour différents profils et générations de « cadres », en tenant compte de leur(s) diplôme(s), de leur âge au moment de la privatisation, de leur métier (déclinant ou en expansion). En effet, les entreprises rachetées par des actionnaires étrangers ont été progressivement restructurées et modernisées, avec des investissements techniques, et parfois le recrutement de jeunes diplômés pour accompagner ces transformations. Comment les salariés qualifiés ont-ils vécu cette transition et quels facteurs ont favorisé leur progression ou au contraire leur mise à l'écart ? Si la notion de « génération » est souvent utile pour comprendre le marché du travail et les relations au travail (Chauvel, 2002 ; Fournier, 2007 ; Lomba, 2010), elle paraît indispensable dans le contexte des pays de l'Est (Plessz, 2010), tout en montrant les possibles continuités entre les deux périodes et le croisement avec d'autres dimensions clés (genre et origine sociale notamment).

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Dans le cadre d'une enquête sur les carrières au sein de la maison mère d'un grand groupe énergétique (Guillaume, Pochic, 2007), nous avons eu accès à l'une de ses filiales acquise en 1995 en Hongrie. Nous y avons interviewé entre 2006 et 2009 les deux cadres dirigeants français expatriés (2 hommes) et un échantillon diversifié de cadres « locaux » à différents niveaux de la hiérarchie, en poste ou ayant quitté l'entreprise. Sur ces 42 récits de carrière, un tiers était des jeunes diplômés recrutés après la privatisation, 17 étaient des femmes et 12 avaient quitté l'entreprise. Devant l'absence de catégorie « cadre » identique à la notion française, nous avons sélectionné des équivalents fonctionnels, à partir de la fonction exercée (encadrement ou expertise),

3. Loin d'être homogène, l'encadrement de l'entreprise était en réalité clivé en plusieurs sous-groupes souvent en conflit : les ingénieurs, la direction et la direction du Parti (Kott, 2001).

4. Le terme de « Kader » a été remplacé par le terme de « *manager* » dans les entreprises hongroises.

S'ADAPTER AUX RÈGLES DU JEU DU CAPITALISME

du niveau de salaire, et de l'éventuel étiquetage comme « cadre à potentiel », dans une co-construction de l'échantillon avec la DRH puis par « boule-de-neige ». Ces entretiens ont été complétés par l'analyse des statistiques internes du personnel.

ACCOMPAGNER OU SUBIR LES RESTRUCTURATIONS : LES DILEMMES DES CADRES EN PLACE

La relative résistance des emplois de cols blancs

À partir de 1990, la Hongrie est entrée dans une période intense de privatisations fortement ouvertes aux capitaux étrangers, attirés par la qualification de sa main-d'œuvre, ses bas salaires et sa relative ouverture à l'économie de marché dès 1968, puis à l'esprit d'entreprise dès les années 1980⁵. Les grandes multinationales de l'énergie participent ainsi aux appels d'offres concernant la privatisation des sociétés régionales de gaz et d'électricité en 1994. Une entreprise publique française réalise l'une de ses premières acquisitions dans les pays de l'Est en rachetant en 1995 la majorité des actions de deux distributeurs régionaux de gaz, l'un au Sud-Est (zone rurale pauvre, siège à Szeged) et l'autre au Nord-Ouest (zone industrielle plus dynamique, siège à Győr), qu'il fusionne quelques années plus tard. L'achat a été négocié par des ingénieurs cadres supérieurs et dirigeants français venus en courts séjours, certains ayant projeté de postuler ensuite comme dirigeants de cette nouvelle filiale, pour s'offrir, à eux et à leurs enfants, une expérience internationale.

La pression de l'actionnaire étranger pour obtenir un retour sur investissement élevé et l'importation de techniques de management centrées sur l'efficacité se traduisent progressivement pour les salariés hongrois par des réductions d'effectifs, plus ou moins visibles, par vagues. Selon un rapport européen⁶, entre 1995 et 2005, le secteur énergétique en Hongrie aurait perdu environ la moitié de ses effectifs, selon une pente plus rapide que la Tchéquie. Les effectifs de la filiale étudiée sont ainsi passés de 2 400 salariés à 1 050 salariés en 2008, soit une diminution de plus de la moitié en treize ans, mais ces coupes sombres ont surtout touché les emplois peu qualifiés et techniques. Les emplois de « cols blancs » ont été davantage épargnés que ceux des « cols bleus » (Guillaume, Pochic, 2009). À l'image de la situation en Hongrie, les peu diplômés, et notamment les femmes, ont été fortement touchés par la transition à l'économie de marché, en perdant leur emploi stable et en ayant beaucoup de difficultés à en retrouver un ensuite. Leur taux d'emploi est quasiment inférieur de 20 % par rapport aux peu diplômés en France (seulement 25 % pour les femmes), alors que ceux qui ont un

5. La Hongrie soutient alors l'idée d'une « seconde économie », en autorisant la création de petites entreprises personnelles sur le lieu du travail avec les salariés de la même usine, travaillant souvent comme sous-traitants de l'entreprise.

6. Ecotec (2007), *The impact of the opening of electricity and gas markets on employment in the EU-27*, Rapport pour EPSU, European Federation of Public Service Unions.

CADRES, CLASSES MOYENNES : VERS L'ÉCLATEMENT ?

diplôme supérieur à bac + 2 (ISCED 5 ou 6) ont un taux d'emploi supérieur de 5 % aux salariés qualifiés français (cf. tableau 7).

Tableau 7. Taux d'emploi par niveau de qualification (en %)

	France		Hongrie	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Niveau élevé (ISCED 5-6)	81,2	74,9	86,9	79,1
Niveau moyen (ISCED 3-4)	75,4	63,0	71,4	57,9
Niveau faible (ISCED 1-2)	53,0	41,6	31,7	25,2
Total	68,7	57,8	63,0	50,9
Total Hommes + femmes	63,2		56,8	

Définition : nombre d'actifs en emploi (BIT) dans la population entre 15 et 64 ans.

Source : Labour Force Surveys 2005

Une gestion « sociale » des restructurations ?

Une des activités des cadres supérieurs déjà en place a été d'accompagner ces restructurations imposées par l'actionnaire, gérées de manière « *sociale et élégante* » selon l'avis de beaucoup d'entre eux. Pour un ancien directeur, « *il n'y a pas eu de situations difficiles ou de carrières brisées* » et pour un jeune responsable de formation, « *la société a géré tout ça d'une façon humaine* ». Cet avis se fonde sur la concentration des départs sur les seniors, par l'intermédiaire des dispositifs de départ anticipés pour les salariés de plus de 58 ans (à l'image de la France, Bellini, 2008). Comme les réorganisations se sont échelonnées dans le temps, elles ont permis à beaucoup de salariés âgés de partir en préretraite, alors que leur chance de retrouver un emploi était très faible. En outre, tous les licenciés ont eu une indemnité conséquente, ce qui est loin d'être la majorité des cas en Hongrie. Le relatif « fatalisme » des cadres les plus anciens (et des syndicalistes) devant la domination des nouveaux actionnaires est à relier sans doute à leur expérience de la domination du régime communiste (très peu osent les critiquer ouvertement en interview), mais aussi par leur adhésion au libéralisme économique⁷.

Cette acceptation sociale des restructurations repose aussi sur des critères de hiérarchisation implicites basés sur la qualification et le genre. Les cadres ont été au départ peu touchés par l'externalisation d'activités, parfois justifiée au nom de la « modernisation nécessaire », de la rationalisation ou d'une meilleure compétitivité, même si certains ingénieurs déplorent désormais la perte de compétences et la dégradation des services techniques qu'elles entraînent. Ils ont davantage été exposés ensuite aux réorganisations qui ont réduit le nombre de centres et d'agences, et donc de niveaux hiérarchiques. Pour éviter d'être rétrogradés, certains cadres âgés ont alors « accepté » de partir en préretraite tandis qu'une minorité de cadres plus jeunes et plus diplômés

7. Certains cadres avaient déjà expérimenté la création de petites entreprises et tous soutenaient le passage à l'économie de marché, même les plus « communistes » d'entre eux. Peu envisageaient cependant une privatisation totale des distributeurs de gaz.

S'ADAPTER AUX RÈGLES DU JEU DU CAPITALISME

ont quitté l'entreprise pour créer leur activité (avec comme capital leurs indemnités de départ) ou partir à la concurrence (certains justifiant ce sacrifice personnel pour « *sauver des directeurs proches de la retraite* »). Mais tous avaient reçu une proposition de reclassement en interne, ce qui n'était pas le cas de nombreuses femmes employées licenciées au nom de leur refus de mobilité géographique (comme en France, cf. Vignal, 2005⁸).

L'accentuation des critères informels : réseaux de soutien et visibilité

La grande majorité des salariés qualifiés a de fait été protégée par leurs réseaux, les directeurs leur retrouvant une affectation, parfois même sur une activité plus porteuse à long terme, ce qui explique qu'une partie des cadres se sente redevable envers le directeur général hongrois. Contrairement à l'image de cadres « locaux » sous domination des cadres « globaux » envoyés par la maison mère, l'équipe dirigeante hongroise conserve une relative marge de manœuvre et a souvent tempéré les velléités des expatriés de « faire du chiffre » et de rajeunir autour d'eux. Incarnation de ce contre-pouvoir, le directeur général de la filiale est un Hongrois, qui possède des réseaux très étendus dans le secteur énergétique, puisqu'il est le président de l'Association gazière hongroise. Il est également protégé par le grand patron de l'Europe de l'Est du groupe et par ses compétences linguistiques. Il défend d'ailleurs son rôle de patron en raison de sa connaissance des réseaux, notamment politiques, qui échappe totalement aux expatriés.

« Selon moi, il faut que le patron de la filiale soit toujours un gars local, parce qu'être patron d'une filiale demande une bonne relation avec des autorités, des connaissances concernant la législation, une bonne maîtrise de la langue, une capacité d'adaptation dans le contexte, un passé qui lui permet de connaître presque tous les hommes politiques, etc. Ça compte quand on est dans un métier qui est exposé à la législation » (homme, directeur, deux diplômes d'ingénieur et de juriste, 51 ans, recruté en 1977).

Cette valorisation de son « capital d'autochtonie » (Retière, 2003) et d'une gestion paternaliste l'amène ainsi à critiquer l'importation par les expatriés de modes managériaux ou de technologies non adaptées au contexte hongrois (un logiciel de facturation français qui paralyse le système pendant six mois), à défendre des investissements dans la formation continue (en ingénierie gazière surtout) et à discuter la stratégie du court terme des expatriés (baisser les effectifs).

La recomposition quasi systématique des équipes dirigeantes (départ à la retraite anticipée de l'ancienne direction de la filiale hongroise), la sortie de nombreux cadres âgés pour cause de réduction d'effectifs et l'arrivée d'expatriés pour des périodes courtes (trois à quatre ans en moyenne) contribuent à remettre en question les compromis sociaux antérieurs. Là où l'inscription

8. En 2005, 100 femmes âgées des agences clientèle sont ainsi licenciées dans le cadre d'un plan social, alors que 70 jeunes femmes diplômées sont embauchées pour la création du nouveau centre d'appel centralisé à Győr.

CADRES, CLASSES MOYENNES : VERS L'ÉCLATEMENT ?

dans un collectif de travail stable donnait un caractère relativement prévisible aux normes d'évaluation du travail (et donc au déroulement de carrière), l'arrivée d'un nouvel actionnaire génère des incertitudes d'autant plus fortes que son extériorité au système social se double d'une méconnaissance du contexte national et de l'histoire de la filiale (Bafail, 2000). Avoir des contacts privilégiés avec des responsables hiérarchiques (anciens collègues ou anciens supérieurs) facilite l'accès à des informations et des soutiens pour éviter certains pièges difficiles à anticiper, en raison d'une modification continuelle de la hiérarchie symbolique (et pratique) des services et des postes, de la stratégie et du périmètre des organisations. Les ingénieurs et les contremaîtres essayent ainsi de négocier avec leurs supérieurs hiérarchiques pour éviter d'être reclassés/déclassés sur des services techniques qui risquent d'être externalisés.

La compétence et l'adaptabilité pour faire carrière « malgré tout »

Dans des organigrammes constamment recomposés, avec l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux logiciels dans tous les services de l'entreprise, le diplôme, l'adaptabilité et l'âge au moment de la privatisation deviennent des critères centraux pour se maintenir dans l'emploi, voire continuer à progresser. Posséder un diplôme d'université, voire deux, est le critère clé pour être considéré par les expatriés français (tous issus de grandes écoles) comme « compétent », malgré un début de carrière dans une entreprise d'État communiste. Une éventuelle appartenance au Parti communiste n'est cependant pas obligatoirement vue comme un signe d'incompétence, en raison d'une possible adhésion opportuniste et distanciée au Parti. Soutenir les réorganisations, accepter des mutations et de nombreux déplacements, supporter la surcharge de travail (liée aux réductions d'effectifs), être polyvalent, suivre toutes les formations proposées en interne et reprendre ses études en formation continue sont les attitudes partagées par tous les cadres qui ont conservé leur emploi⁹.

L'âge au moment de la privatisation, et les perspectives de carrière que les restructurations ouvrent ou ferment, sont des questions centrales pour comprendre la diversité des réactions de l'encadrement supérieur. Dans ce processus, les ingénieurs et cadres techniques de moins de 50 ans au moment de la privatisation, plus diplômés que la génération antérieure, sont privilégiés par l'actionnaire. Des formations universitaires leur sont réservées, tout comme des séjours en France pour découvrir les modes d'organisation et les équipements techniques, et éventuellement apprendre le français. Les cadres âgés d'une cinquantaine d'années sont au départ intéressés par l'actionnariat salarié (la plupart achètent des actions), la modernisation technique et les formations proposées par la maison mère qui met l'accent sur le transfert de savoir-faire. Mais davantage issus de la promotion interne¹⁰, ils sont peu

9. Certains cadres semblaient d'ailleurs avoir anticipé cette protection par le diplôme, en ayant complété leur diplôme d'ingénieur par un diplôme d'économie ou de droit dès l'ouverture de la Hongrie au libéralisme économique dans les années 1980.

10. Souvent d'origine populaire, ayant bénéficié de la politique de contre-sélection sociale du régime communiste, puis ensuite de l'expansion du marché interne de cette entreprise.

S'ADAPTER AUX RÈGLES DU JEU DU CAPITALISME

enclins à reprendre des études ou à déménager en fin de carrière ; ils ont généralement fait carrière « sur place » et sont très attachés à leur région. Ils sont souvent rétrogradés ou poussés à partir en préretraite. Le critère d'« adaptabilité » tend alors à favoriser la carrière de ceux qui étaient déjà en position d'adjoints de directeurs, les « seconds couteaux » plus jeunes et plus diplômés, qui prennent la tête des entreprises privatisées dans l'ensemble de la Hongrie (Szelenyi, Szelenyi, Kovach, 1995), et qui participent activement aux réorganisations, comme Zoltan.

« Peu à peu, les gens commençaient à arriver, celui-ci, il sera directeur commercial, celui-ci, il sera directeur informatique, ceux qui étaient présents tremblaient... (...) Moi, avec mes 40 ans, j'ai décidé que pour moi c'était une opportunité d'apprentissage, qui ne m'arriverait pas une deuxième fois dans ma vie. Pas spectaculairement, car je ne voulais pas être contre mes collègues, mais j'ai donné l'impression de quelqu'un qui voulait absolument soutenir et aider ce processus » (homme, ancien directeur technique régional, 50 ans, diplômé d'ingénieur, recruté en 1986).

Moins souvent évoqué par les sociologues, des cadres peuvent aussi être embauchés pendant des périodes de restructuration dans des services en expansion (commercial, informatique, finances, marketing-communication). Pour assumer ces nouvelles fonctions, les expatriés français de l'entreprise étudiée ont favorisé le recrutement de jeunes diplômés bilingues, considérés comme plus ouverts à la libéralisation du marché de l'énergie mais permettant aussi de limiter la masse salariale¹¹. Les jeunes diplômés recrutés après la privatisation commencent leur carrière dans un contexte complètement différent de leurs aînés : ils intègrent une multinationale privée, avec souvent l'envie d'avoir une carrière ouverte sur l'étranger, alors que les plus anciens avaient commencé dans une entreprise d'État sans aucun contact avec l'Ouest. Nombre d'entre eux ont suivi des études très poussées, maîtrisent plusieurs langues et tentent de mettre tous les atouts de leur côté pour garder une « place au soleil » dans une société où les inégalités se creusent.

LA BATAILLE POUR SA PLACE AU SOLEIL : SACRIFICES ET CYNISME DE JEUNES DIPLÔMÉS

Les aspirations des jeunes diplômé-e-s recruté-e-s dans une multinationale

Plusieurs différences marquantes séparent les jeunes cadres hongrois recrutés entre 1996 et 2008 dans cette filiale de leurs aînés. Ils sont plus souvent d'origine sociale élevée¹² et formés dans des universités ou écoles supérieures

11. Ces mouvements d'entrée et de sortie expliquent que la moyenne d'âge ait progressivement baissé, pour atteindre 42 ans en 2008, alors que la stabilité de l'emploi reste forte, avec une ancienneté moyenne de 14 ans.

12. En Hongrie, si la reproduction sociale et l'endogamie de la nomenklatura étaient un peu

CADRES, CLASSES MOYENNES : VERS L'ÉCLATEMENT ?

de grandes villes. Ceci s'explique en partie par le fait qu'ils ont été recrutés aussi pour leurs compétences linguistiques, qu'ils ont développées parfois dans des lycées bilingues, ou dans des écoles supérieures payantes, mais surtout par des séjours à l'étranger coûteux, notamment *via* des programmes Erasmus. Par rapport aux générations antérieures, ils sont aussi plus nombreux à avoir suivi des études supérieures dans un contexte de chômage élevé (8 % en moyenne), ce qui les a souvent incités à acquérir un deuxième diplôme avant d'entrer dans la vie active. Certains ont d'ailleurs dû accepter un déclassement lors de leur premier emploi, notamment ceux issus de formations d'ingénierie (spécialités dévalorisées après 1989) et/ou issus de milieux populaires et qui ont moins de réseaux. Leur début de vie active est marqué par la flexibilité, avec des CDD et parfois déjà l'expérience d'un licenciement, notamment dans l'industrie.

Pour ces jeunes diplômés recrutés après la privatisation, travailler dans cette filiale repose donc sur l'envie de travailler dans une entreprise considérée comme un bon employeur stable et/ou dans un grand groupe français, bien plus que sur le choix du secteur de l'énergie en soi (surtout pour les diplômés de spécialités tertiaires). Mais le rapport à la mobilité internationale est ambivalent chez nombre d'entre eux. Beaucoup sont attachés à leur région et ne souhaiteraient pas s'exiler, aspirant au contraire à s'installer près de leur famille étendue (en raison de la faible offre de modes de garde) et acheter un logement (dans un marché immobilier tendu). Cet attachement au pays prend même parfois une tournure nationaliste, dans une Hongrie où les idées de droite sur la grande Hongrie et la culture magyare trouvent un certain écho dans les universités. Mais par pragmatisme, notamment afin d'augmenter leur niveau de salaire et leurs perspectives de carrière, certains se disent ouverts à la mobilité internationale. C'est d'ailleurs devenu l'un des critères prioritaires pour être détecté comme « cadre à potentiel » par le dirigeant français expatrié.

Mais en réalité, la mobilité intragroupe reste relativement limitée et surtout asymétrique, puisqu'elle est envisagée par les dirigeants en fonction des besoins de l'entreprise et peu en fonction des aspirations des personnes. L'expatriation « classique¹³ » reste pensée de la maison mère (France) vers l'étranger, comme un moyen de contrôler l'activité des filiales et d'élargir le portefeuille de compétences des cadres français expatriés. Les autres types de mobilités, d'une filiale vers la maison mère, ou entre filiales des pays de l'Est, sont encore très rares et pensées davantage comme des transferts d'expertise (un expert du progiciel SAP par exemple). Loin de créer un appel d'air, les rares exemples d'impatriation dans la maison mère ont d'ailleurs eu des effets désastreux sur les représentations des plus jeunes, car ils se sont révélés être des échecs alors même que leur coût familial est élevé (célibat géographique). Il s'agissait de missions de courte durée, sans perspective de promotion sur place, avec des conditions financières peu attrac-

moins prononcées qu'en Russie, elle concernait déjà environ un tiers des « cadres » en poste en 1989 (Eyal, Townsley, 1995).

13. Avec les conditions les plus avantageuses en termes d'accompagnement, de logement, de conditions de retour.

S'ADAPTER AUX RÈGLES DU JEU DU CAPITALISME

tives, des difficultés à manager une équipe ou à faire valoir son expertise dans une langue étrangère et enfin une intégration sociale limitée du côté des collègues.

Un turn-over élevé dans un marché interne restreint, effet de territoire et de métier

Dans l'ensemble, les jeunes cadres hongrois considèrent cette première expérience professionnelle comme stimulante, car ils ont à gérer des dossiers complexes et des responsabilités multiples, dans un contexte de forte pression sur les résultats. Recrutés aux premiers niveaux de responsabilités et d'expertise, ils espèrent tous pouvoir être récompensés de leur investissement au travail par des augmentations salariales et des promotions internes. Mais ils prennent conscience assez rapidement de la taille réduite de la structure et du faible nombre d'échelons hiérarchiques, puisqu'ils sont souvent après trois ou quatre ans bloqués dans leur évolution de carrière et salariale, le poste au-dessus étant occupé par leur chef. Le niveau de salaire est souvent considéré comme insuffisant, en comparaison du coût de la vie et de leur volonté de « s'installer » (acheter un appartement, une voiture, partir en vacances), mais aussi pour certains en comparaison de leurs camarades de promotion rentrés dans d'autres multinationales. Les commerciaux se sont aussi heurtés à la difficulté de l'introduction de la démarche commerciale dans le secteur de l'énergie, la possibilité de démarcher des clients industriels sur le marché dérégulé ayant été retardée entre 1998 et 2002 pour des raisons juridiques, ce qui les empêchait d'atteindre leurs objectifs.

Alors que l'ancienne génération de cadres ayant bénéficié de l'expansion d'un marché interne met l'accent sur la nécessaire « loyauté » envers l'entreprise pour y faire carrière, elle reproche souvent aux plus jeunes leur moindre fidélité, le turn-over étant relativement élevé ces dernières années dans cette filiale. Cependant, le rapport à la mobilité externe est assez variable au sein d'une même génération suivant les métiers et les régions. Les commerciaux et spécialistes en marketing/communication concentrés à Budapest, notamment dans la nouvelle direction commerciale, peuvent envisager facilement après deux ou trois ans d'expérience de changer d'employeur, car leurs compétences sont transférables à d'autres secteurs et les multinationales ont concentré leurs sièges sociaux dans la capitale. À l'inverse, les ingénieurs et les informaticiens, plus spécialisés sur des techniques spécifiques au gaz, ou les diplômés en RH et droit, localisés en province, n'ont pas les mêmes perspectives d'embauche localement et donc hésitent davantage à démissionner de cette entreprise relativement stable en comparaison d'autres secteurs¹⁴. Les jeunes techniciens sont à l'inverse très attachés à cette entreprise, car elle continue d'investir dans la formation diplômante (contrairement à d'autres entreprises du même secteur), et ils peuvent espérer devenir un jour

14. À Szeged particulièrement, l'entreprise est un des gros employeurs stables dans une région fortement touchée par le chômage. L'afflux de candidatures lors de la création du centre d'appel en 2005 (700 pour 70 places), avec de nombreux diplômés d'université acceptant un emploi de niveau baccalauréat, n'a fait que renforcer ce sentiment d'être relativement privilégiés.

CADRES, CLASSES MOYENNES : VERS L'ÉCLATEMENT ?

ingénieurs (si leur supérieur hiérarchique soutient cette démarche et qu'un poste se libère).

Une domination masculine larvée et un conflit de génération latent

Parmi ces jeunes cadres, les femmes sont en nombre croissant et sont dans un rapport plutôt positif aux réorganisations, car elles peuvent leur permettre d'acquérir leur expérience et leur ouvrir des opportunités de promotion. Possédant des compétences linguistiques, souvent en contact avec des services du siège ou des expatriés (affectés particulièrement aux activités commerciales et financières), elles sont nombreuses dans les « jeunes talents » (étiquetage interne du « potentiel »). Par contre, les contraintes de disponibilité temporelle dans une filiale en sous-effectif peuvent s'avérer très difficiles à assumer en cas de maternité¹⁵, tout comme les exigences de mobilité en Hongrie ou à l'étranger, plus difficile à négocier avec un conjoint lui-même investi dans sa propre carrière (Pochic, Guillaume, 2009). Objectivement, leurs perspectives de carrière sont relativement limitées dans cette filiale car les services support (communication, RH, contrôle de gestion) sont de petite taille et donc leur promotion dépend du départ – en retraite – de leur propre chef. Elles sont enfin moins soutenues que leurs homologues masculins en raison des processus de cooptation, les cadres supérieurs hongrois, issus d'universités et de métiers techniques (production et distribution de gaz) considérant comme plus « noble » la gestion des infrastructures techniques que la gestion des affaires internes. Ils conservent souvent une vision sexuée des compétences.

Objectivement, les cadres expatriés s'appuient sur des jeunes diplômés pour mettre en œuvre leur stratégie, et notamment l'introduction d'une logique commerciale et financière dans un milieu traditionnellement dominé par les ingénieurs. Les diplômés de spécialités tertiaires (commerce, marketing, communication), plutôt issus de milieux aisés, soutiennent activement cette transformation, avec des discours valorisant le marché (associé à l'innovation, l'efficacité, la promotion sur résultats) et critiquant le fonctionnement antérieur de cette entreprise monopolistique d'État (la routine, la bureaucratie, l'inefficacité, la promotion sur ancienneté). Surtout, ils associent explicitement professionnalisme avec possession des diplômes de la spécialité et dévalorisent les compétences des cadres âgés promus en interne. Les moins diplômés valorisent davantage l'ancien marché interne, qui permettait des parcours de promotion interne et sociale dont peu pourront bénéficier à l'avenir (quelques-uns dans la filière technique, mais quasiment aucune dans la filière administrative ou clientèle¹⁶). Les jeunes diplômés issus de milieux populaires ont, eux, parfois un oncle ou une tante dans les services restructurés (ils parlent davantage de « dégraissage ») et regrettent la faible prise en

15. Elles envisagent souvent de prendre un congé parental assez long (entre deux et trois ans), à la fois hérité du régime communiste et accentué par la faiblesse de l'offre de modes de garde avant trois ans.

16. Les salariés des échelons inférieurs, surtout les femmes dans les services administratifs et clientèle, ne bénéficient pas de cet accompagnement par la formation diplômante pour pouvoir s'adapter à cette modernisation accélérée.

S'ADAPTER AUX RÈGLES DU JEU DU CAPITALISME

compte de l'expérience professionnelle. L'absence de lien familial ou amical avec des salariés relevant de ce profil social rend sans doute plus facile la responsabilité de « monter une nouvelle équipe » en poussant les autres à la porte, à l'image de Zsusa.

« C'était l'époque où on partait de zéro. Avant il y avait déjà un département marketing, mais qui était composé de gens auxquels on ne pouvait pas donner d'autre boulot, qui n'étaient pas des professionnels avec de l'expérience. (...) La mission du nouveau directeur commercial était de monter une équipe commerciale et marketing et ce qui était très attirant pour moi, c'est que je pouvais choisir mon équipe. Et ma première tâche c'était de licencier tout le monde donc je n'étais pas très aimé à cause de ça » (femme, chef du département marketing, diplôme d'école supérieure de commerce extérieur, 32 ans, recrutée en 2000).

CONCLUSION

Même s'il est toujours difficile de généraliser à partir d'une monographie, ce type d'enquête qui suit dans la durée les effets d'une privatisation permet de montrer la complexité des évolutions et la manière dont les individus résistent, s'adaptent et/ou participent aux transformations des entreprises. Cette enquête permet tout d'abord de rappeler que la mondialisation de l'économie ne signifie pas une mobilité internationale pour tous. Si une minorité de jeunes diplômés hongrois espère que cette opportunité leur sera offerte, la majorité des cadres « locaux » (et *a fortiori* les employés et ouvriers) ont plutôt connu une restriction de leurs opportunités de carrière, surtout s'ils étaient âgés et issus de la promotion. Le marché interne s'est en effet contracté sous l'effet d'une politique continue de réduction des effectifs, même si à la différence des cadres examinés dans d'autres contributions dans cette partie (Palpacuer, Vercher, Seigneur et Guyonvarch), les cadres ont pu négocier ici une sortie « honorable » *via* des préretraites. Dans un contexte historique et économique très différent, nous retrouvons les conclusions d'enquêtes sur les effets des restructurations sur le rapport à la carrière des « *managers* » en Australie (Wajcman, Martin, 2001) ou des « *professionals* » en Angleterre (Devine *et alii*, 2000). Si les jeunes générations de cadres semblent moins attachées à leur entreprise que leurs aînés, il s'agit moins d'une modification de valeurs en soi que d'une adaptation pragmatique aux perspectives réduites d'évolution de salaire et de carrière dans cette ancienne entreprise publique restructurée par vagues depuis plus de dix ans. Les moins diplômés¹⁷ restent à l'inverse très attachés à cet employeur encore stable, aux conditions sociales relativement avantageuses et qui offre toujours des voies sélectives de promotion interne pour une minorité (les hommes dans des métiers techniques).

17. Ou ceux qui ont dû accepter un déclassement à l'embauche, comme les femmes employées au service clientèle alors qu'elles ont un diplôme d'université.

CADRES, CLASSES MOYENNES : VERS L'ÉCLATEMENT ?

Malgré le tarissement partiel des voies de promotion interne, les salariés qualifiés actuels demeurent relativement plus protégés que les peu qualifiés et surtout peuvent toujours envisager de faire carrière s'ils font preuve de leur « loyauté » envers l'entreprise, en acceptant les exigences croissantes en terme, de disponibilité temporelle, de mobilité géographique, mais aussi d'actes de gestion difficiles (mettre en œuvre les réorganisations successives). Par rapport au schéma théorique de J. Golthorpe amendé par M. Savage, au sein de la « classe de service », le pôle « managérial » (typiquement les cadres promus) semble davantage fragilisé que le pôle « professionnel » (les diplômés, avec souvent deux diplômes du supérieur et des compétences linguistiques). Cette configuration pourrait *a priori* être favorable aux carrières des femmes, qui possèdent des qualifications recherchées par l'actionnaire (commerce, marketing, RH). Mais comme l'on reste sur des carrières organisationnelles, les réseaux internes, mais aussi externes (interconnaissance avec des cadres français, expatriés ou au siège, et des réseaux professionnels au sein du secteur, parfois hérités de l'ancien régime communiste), jouent encore un rôle prédominant pour l'accès aux postes de direction. L'instabilité organisationnelle rend même encore plus difficile de conjuguer carrière et vie privée pour les mères de famille, en raison de la difficulté à anticiper les prochaines réorganisations dans une compétition pour les places accrue¹⁸.

18. Comme l'avait montré une enquête sur les femmes dans le secteur bancaire (Crompton, Lefeuvre, 1999).