n° 26 – hiver 1998

LA REVUE DE L'IRES

Relations professionnelles en Europe centrale

Bulgarie
Hongrie
Pologne
Slovaquie
Tchéquie

numéro spécial

IRES ■ Institut de Recherches Economiques et Sociales

Les relations du travail en Hongrie

Csaba Mako, Agnès Simonyi *

A la fin des années 1980 et au début des années 1990, des dées illusoires se sont largement répandues en Europe de l'Est et en Europe centrale quant à l'avenir des relations du travail, et quant au rôle nouveau qui serait réservé aux salariés et aux associations de défense de leurs intérêts. Le contexte international et les conditions économiques et sociales dans lesquelles se sont déroulés les processus de transformation de la société dans ces pays ont donné aux événements une tournure différente. Le nouveau cadre institutionnel des relations du travail et de la coopération sociale a pris des formes inattendues dans le contexte d'une transformation politique, économique et sociale plus profonde.

Les spécialistes de sciences sociales, les hommes politiques et les syndicalistes cherchent aujourd'hui à comprendre la logique véritable de la transformation de la société, ainsi que les motivations et les intentions des partenaires sociaux qui y ont pris part. Le contexte économique et social particulier du processus de transformation de la société dans chaque pays d'Europe de l'Est et d'Europe centrale d'une part, les formes que prennent les relations du travail d'autre part déploient un riche éventail. Il reflète à la fois les stratégies et les pratiques très différentes qui président à l'établissement du cadre institutionnel ; il est aussi redevable des traditions existantes, à l'échelon national et local, dans le domaine de la représentation et de la participation des salariés. Les experts, comme les partenaires sociaux et les hommes politiques s'accordent pour dire que la création d'un système auto-

nstitut de recherche sur les conflits sociaux, Académie hongroise des sciences ; et Départeent de politique sociale, université Eotvos Lorand, Budapest.
ne première version de cette contribution, rédigée en anglais, a été traduite par l'associa« Partenariat, langues et language ». Elle a ensuite été modifiée par ses auteurs. La sion française définitive, avec ses titres et intertitres, a été établie par Christian Dufour.

nome de relations du travail est, au plan institutionnel, le principal résultat du processus de transformation politique entamé depuis 1989, dans le domaine de l'emploi et des relations du travail.

En théorie un système autonome de relations du travail (Hethy, 1992) comprend les quatre caractéristiques institutionnelles suivantes – chacune d'elles étant dotée d'un poids politique et social particulier.

– Un système de négociations tripartites au niveau national : En Hongrie, le Conseil national de rapprochement des intérêts, CNRI, est créé dès 1988.

– Un système de négociations collectives entre des partenaires autonomes. Le système hongrois antérieur d'accords d'entreprise, malgré qu'il assure un certain niveau de consensus entre les directions et les travailleurs, ne saurait être assimilé à une forme de négociation collective, étant donné le manque d'autonomie des partenaires, ni les uns ni les autres ne jouissant d'un statut indépendant.

– L'apparition de l'action collective chez les travailleurs. Elle n'existait pas avant 1989-90 dans les pays d'Europe centrale et orientale, à l'exception de la Pologne et de la Hongrie.

– La participation des travailleurs. Elle a pris différentes formes dans cette région du monde. L'une d'elles fut un système de délégués syndicaux – comme dans l'ex-Union Soviétique. On trouve une deuxième forme avec la soi-disant « participation directe » dans la gestion ; on la reconnaît dans le système d'autogestion de l'ex-Yougoslavie, ou à travers les conseils d'entreprise établis en Hongrie et en Pologne au milieu des années 1980 et qui ont fonctionné jusqu'à la transformation de 1989/90. Une troisième forme – « la participation centrée sur le travail » – reposait sur l'autonomie accrue des travailleurs et des équipes qu'ils formaient au sein des structures de travail ; ces équipes étaient considérées comme des acteurs indépendants sur les marchés du travail internes des entreprises ; en Hongrie c'était les Associations Economiques du Travail – VGMK – et en Bulgarie les Brigades autonomes de travail. Evidemment, ces trois formes de participation des travailleurs pouvaient aussi coexister et produire ainsi des arrangements particuliers.

Chacune de ces quatre composantes institutionnelles des relations du travail a sa propre logique et ses propres traditions. Le fonctionnement de l'une influence le fonctionnement des trois autres. A certains moments, l'une d'entre elles se substitue aux autres. Ou encore elles échangent leurs rôles. Par exemple, l'expérience déjà consistante en matière de négociations tripartites a fourni des normes pour les accords d'entreprise, là où le système de négociations collectives n'était pas suffisamment bien établi. De même la participation directe des travailleurs à la gestion des entreprises a pu remplacer en partie la pratique encore mal assurée de l'action collective.

Dans un système autonome de relations professionnelles, ces éléments ont chacun leur propre dimension politique, juridique et économique. Les négociations au niveau national incluent des mécanismes qui assurent le lien entre relations du travail et processus de décision politique : le gouvernement, les syndicats, les organisations patronales et les fédérations syndicales y participent. Les structures économiques et sociales qui sous-tendent les règles de fonctionnement des différents marchés se retrouvent dans le système de négociations collectives ; la législation portant sur la négociation collective et les conflits du travail inscrit le système de relations professionnelles dans les attributions des instances judiciaires nationales.

Quant à la participation, c'est un domaine dans lequel l'action individuelle aussi bien que collective, l'intérêt économique aussi bien que l'épanouissement personnel sont étroitement liés. Cette composante institutionnelle du système de relations professionnelles, en apparence la moins conflictuelle de toutes, couvre un type de situation où les salariés réagissent aux innovations qui ont cours dans leur branche, dans les domaines de la technologie, de l'organisation du travail, de la finance ou dans celui du marché du travail. Dans ce cas, les modes habituels de coopération sur le lieu de travail sont redéfinis en permanence pour tenir compte des expériences individuelles et collectives. En pesant sur le processus de prise de décision, en résolvant des problèmes techniques ou d'organisation, en agissant sur les relations humaines et en exprimant les intérêts qui sont les leurs en coordination ou en confrontation avec d'autres, les gens construisent leur vie au travail. Mais ils créent aussi les conditions fondamentales de la reproduction sociale, économique et culturelle.

En Hongrie, les réformes économiques qui ont été faites au cours des dernières décennies, ont réussi dans la mesure où cela été pris en compte. La transformation de la société qui a cours actuellement ne saurait ignorer le réseau complexe de relations qui existe entre tous ces microcosmes.

Toile de fond historique et sociologique de la transformation des relations du travail

Après la Seconde Guerre mondiale, on peut distinguer trois périodes dans le développement du système hongrois de relations du travail. Elles sont étroitement liées aux évolutions politiques économiques et sociales qui ont eu cours tant dans le pays qu'à l'extérieur.

Dans une période « initiale » les relations professionnelles sont caractérisées par le monolithisme et la subordination ; elle dure jusqu'au milieu des années 1960. Dans une deuxième période ce système décline ; on peut la faire commencer en 1968, avec le début des réformes économiques en Hongrie, et la prolonger jusqu'à la fin des années 1980. La troisième période débute un peu avant les changements politiques intervenus à partir de 1988 ;

elle voit la montée en puissance d'un système autonome de relations du travail.

Première période : de 1945 au milieu des années 1960

La première période, de 1945 au milieu des années 1960, est celle de l'uniformisation des relations professionnelles en Europe de l'Est et en Europe centrale, conformément au modèle soviétique. Dans le contexte politique, économique et social d'Etats monolithiques, plus ou moins totalitaires, d'économies centralisées fondées sur la propriété collective et la planification bureaucratique, il n'y a pas place pour des structures politiques et sociales autonomes, indépendantes des partis communistes. En Hongrie comme ailleurs, le système des relations professionnelles est subordonné au pouvoir du parti. Le modèle que nous décrivons comme unidimensionnel ou monolithique est mis en place plus précisément à partir de 1949.

Le principe central de ce système contraste avec ceux qui gouvernent les relations du travail dans les pays capitalistes occidentaux : au lieu de chercher à résoudre les conflits liés à l'emploi, aux revenus et aux conditions de travail, l'objectif est de contrôler les conflits sociaux. Grâce à tout un ensemble d'outils et de méthodes, le système politique monolithique s'assure un monopole dans le champ économique ainsi que dans les domaines culturel, idéologique et naturellement politique, dans le but de contrôler et d'étouffer les conflits liés à la redistribution entre les différents groupes socioprofessionnels.

Le monopole économique est avant tout fondé sur la nationalisation (« socialisation » selon la terminologie de l'époque) presque complète des biens privés et communautaires dans les secteurs industriel, tertiaire et agricole de l'économie hongroise. L'Etat exerce son droit de propriété à travers le système bien connu de la planification et par une structure organisationnelle caractérisée par une extrême centralisation et une extrême concentration des entreprises. Le tableau ci-dessous illustre le degré de centralisation de l'économie hongroise par rapport à un échantillon d'entreprises capitalistes dans le secteur manufacturier.

Le monopole économique du pouvoir politique monolithique, destiné à remplacer totalement les forces du marché, et l'autorégulation du marché par une réglementation bureaucratique sont parachevés par le monopole politico-idéologique du parti communiste. Les organes de l'Etat et du gouvernement sont subordonnés au parti, d'où le terme « Etat-Parti » utilisé par les politologues dans les années 1980. En théorie, l'homogénéité de la propriété d'Etat (« socialiste ») et le système de redistribution bureaucratique de planification centralisée ne laissent aucune place à des conflits d'intérêts. Les hauts fonctionnaires, les dirigeants des entreprises publiques et les responsables syndicaux, tous obligés de « l'Etat-Parti », s'emploient à mettre en

Dimensions des entreprises du secteur manufacturier dans les années 70

	Echatillon d'entreprises capitalistes	Hongrie
Nombre moyen de salariés par entreprise	186	30
% des salariés travaillant dans des entreprises		
De 10 à 100 personnes	14 %	35 %
De 101 à 500 personnes	26 %	33 %
De 501 à 1 000	19 %	13 %
De plus de 1 000 personnes	41 %	19 %

N.B. : Ces chiffres sont des moyennes portant sur plusieurs années entre 1970 et 1979. Les économies capitalistes représentées dans l'échantillon sont l'Autriche, la Belgique, la France, l'Italie, le Japon et la Suède. J. Kornai, « Le processus de réforme en Hongrie, » in Nee V. et Strak D. *Refondre les institutions économiques du socialisme : la Chine et l'Europe de l'Est.* (Stanford : Stanford University Press, 1989), p. 47.

œuvre le plan et à atteindre le niveau prévu de ses différents indicateurs. Ils exécutent les décisions et obéissent aux résolutions de la même force politique. Leurs intérêts sont censés se confondre avec ceux que le plan et les décisions du parti mettent en avant.

Dans ce système unidimensionnel, monolithique, de relations professionnelles, le rôle des syndicats est en grande partie confiné à une fonction de légitimation. Ils doivent mobiliser les travailleurs en vue d'atteindre ou de dépasser les objectifs du plan et contribuer en cela au développement économique et social du nouveau système. L'absence totale d'autonomie des syndicats se manifeste dans leur rôle bien connu de courroies de transmission. Dans ce système unidimensionnel de relations du travail, le seul partenaire social actif est le parti communiste. Il essaie de régir la société en s'appuyant sur les structures mises en place dans le cadre de son monopole économique, politique et idéologique. Il a pour objectif de contrôler et de rendre homogènes les différentes valeurs et les différents modes de comportement qui ont cours dans la société. Selon l'idéologie marxiste dominante, la société socialiste et, évidemment, les entreprises socialistes sont exemptes de conflits d'intérêts. Dans l'éventualité de tensions sociales ou de comportements déviants, le diagnostic officiel fait toujours état de causes individuelles ou idéologiques pour expliquer les problèmes (conscience politique insuffisante, faible niveau d'instruction, influence du capitalisme, etc.). Pour encourager les travailleurs à bien travailler, et afin de dépasser les directives du plan, les dirigeants politiques du pays usent de sanctions administratives, sous la forme principale d'une soi-disant « campagne de mise au pas de la main-d'œuvre », sans grand succès (Mako et Gyekiczki, 1988, pp. 83-99).

Quelles sont les principales caractéristiques de ce système de relations professionnelles monolithique de la première période de l'après-Deuxième Guerre mondiale ?

– Le droit du travail est subordonné aux objectifs de production et à l'industrialisation forcée. Dans les années 1950, le développement de la Hongrie repose, à défaut de capital, sur une utilisation massive de la main-d'œuvre. Le « droit au travail » inclue l'obligation d'avoir un emploi ; le chômage est défini comme « vagabondage » pouvant être réprimé par les forces de l'ordre. Les objectifs de production peuvent justifier toutes les décisions du parti ou des directions d'entreprise concernant les salaires, les conditions de travail, l'organisation, le temps de travail, etc.

– La politique salariale est centralisée ; les bénéfices sociaux, ainsi que l'infrastructure médicale des entreprises et les œuvres sociales, sont également régis par les décisions du parti.

– Les intérêts des salariés appartenant à différents niveaux hiérarchiques ou à différents groupes professionnels ne sont pas reconnus en tant que tels. Le parti est censé représenter tout simplement « l'intérêt du peuple ».

– Les partenaires sociaux n'ont pas de pouvoir de décision autonome. Les syndicats sont « étatisés », subordonnés au parti et à l'administration, tandis que les employeurs et les dirigeants d'entreprise sont eux aussi dépendants du même « Etat-Parti ». Le paradoxe, dans ce modèle monolithique, est que les administrateurs et les cadres dirigeants des entreprises, des coopératives et des autres institutions publiques appartiennent aux mêmes syndicats que leurs salariés. En outre, les responsables des syndicats au niveau de l'entreprise sont subordonnés à l'employeur, tandis que les responsables des syndicats au niveau national sont membres des organes centraux du parti et qu'ils sont donc soumis à la « discipline du parti ».

– Avec presque 100 % d'adhésions dans toutes les catégories de salariés, « de l'administrateur à l'huissier », les syndicats de branche font partie intégrante d'une structure unifiée, chapeautée par un Conseil national. Jusqu'aux années 1980, le président de ce Conseil est élu parmi les huit à douze membres de l'organe le plus important du parti, le Comité politique.

– Une spécificité du syndicalisme de cette période en Hongrie (comme dans les autres pays de l'Europe de l'Est) est la gestion de l'infrastructure sociale des entreprises. Les maisons de vacances, les crèches, les centres sportifs et culturels sont gérés par les syndicats d'entreprise et de branche. Ces « œuvres sociales » bénéficient à un public plus large que les seuls membres du syndicat, à savoir tous les salariés de l'entreprise ou du secteur. Des régions entières, des villes ou des circonscriptions plus petites, utilisent les crèches et garderies, les centres sportifs et culturels gérés par les syndicats. Dans certaines régions ou villes hongroises, où tous les emplois étaient offerts par une seule entreprise ou par un petit groupe d'entreprises, toutes

les activités sociales, culturelles et sportives de la population sont souvent presque exclusivement assurées par cette infrastructure syndicale. Le système national de sécurité sociale lui-même (santé, retraites) est géré par un énorme appareil bureaucratique centralisé dépendant du Conseil des syndicats.

Le caractère monolithique du système de relations professionnelles a des conséquences très graves, d'ordre social, économique et organisationnel. Des tensions et des conflits sociaux dans les entreprises ou les différentes organisations restent cachés et donc inconnus des organes centraux en l'absence de réelle représentation des intérêts des salariés. Aussi les directions d'entreprise et la bureaucratie économique centralisée éprouvent-elles des difficultés à contrôler les conflits sociaux et organisationnels dans le domaine de la production. A défaut de mode de résolution institutionnalisé, les conflits qui éclatent sur les lieux de travail peuvent facilement devenir des conflits politiques de dimension nationale.

Les limites de ce type de relations professionnelles sont apparues au niveau de la production. Après une très courte période d'enthousiasme tout de suite après la Deuxième Guerre mondiale, l'autoritarisme politique et les difficultés économiques entraînent le désenchantement des masses. Les salariés refusent de s'engager, de participer, d'assumer des responsabilités. Le contrôle politique, les motivations idéologiques seules ne sont pas stimulantes. La productivité reste faible tandis que l'absentéisme augmente, dans les années 1950, en dépit de sévères campagnes disciplinaires.

Cependant, lorsqu'on analyse cette première période il faut remarquer qu'à l'arrière-plan de ces relations professionnelles rigides au niveau de l'appareil de production, une certaine forme de coopération se met en place dans les ateliers. Bien qu'il n'y ait pas de mode institutionnel de résolution des conflits, les problèmes quotidiens de production et d'organisation du travail doivent être réglés. Devant ce type de situation, le rôle social et organisationnel des chefs d'équipe et des agents de maîtrise est revalorisé. En se substituant à un système de défense des intérêts des salariés, ils deviennent responsables de l'obtention du consensus et de la coopération sur le lieu de travail. Après la prise du pouvoir par le parti communiste en 1949, et pour une longue période la sociologie reste exclue du champ des sciences sociales ; mais les premières enquêtes réalisées dans les années 1960 montrent qu'en ce qui concerne les questions salariales, les problèmes d'organisation du travail, les conditions de travail, les horaires etc., les employeurs cherchent à obtenir le soutien de leurs contremaîtres plus souvent qu'ils ne sollicitent celui des délégués syndicaux. Cette coordination informelle des intérêts des uns et des autres présente l'avantage à court terme de cacher les problèmes sociaux et organisationnels de la production aux yeux des responsables politiques de haut niveau tout en préservant un certain degré de

consensus et de coopération dans le monde du travail. Dans les ateliers, les secrétaires locaux du parti participent même aux « négociations informelles » avec la direction. En plusieurs occasions, ils défendent les intérêts des travailleurs et non les décisions de la direction du parti concernant les objectifs de production. En conséquence, les hautes sphères du parti critiquent souvent ce « comportement politique opportuniste » de leurs représentants locaux. Cependant, seuls les groupes de salariés les plus puissants, ceux qu'on appelle les groupes « noyaux », et dont l'influence vient de leur statut professionnel ou organisationnel ou encore de la branche dans laquelle ils travaillent, obtiennent des résultats positifs, des salaires et des conditions de travail acceptables, en « élaborant le consensus » de cette façon informelle. Les analystes des relations professionnelles en Hongrie trouvent ici, dans ces pratiques de la première période, les origines des mécanismes « micro-corporatistes » actuellement visibles au niveau de l'entreprise et de la « tradition » de relations sociales moins conflictuelles dans les ateliers, en dépit de relations du travail souvent tendues avec les employeurs et le gouvernement depuis les années 1990 (Hethy et Mako, 1989).

Déclin du système monolithique : de la fin des années 1960 à la fin des années 1980

Le déclin de ce système de relations professionnelles rigide et monolithique commence en Hongrie avec les évolutions sociales et politiques qui mènent aux réformes économiques de la fin des années 1960 et qui les accompagnent. Après la révolte des masses en 1956, le système monolithique du parti unique est restauré, mais de prudentes réformes sont introduites pour améliorer l'efficacité économique et augmenter le niveau de vie de la population. A partir du milieu des années 1960, ce que l'on appelle le « Nouveau Mécanisme Economique » est lancé, avec les concepts clés de libéralisation et de décentralisation de l'économie et de la société. Les partenaires sociaux des relations professionnelles dépendent toujours du parti, même si les liens sont moins autoritaires. Mais la libéralisation progressive de l'économie en vue d'instituer une économie de marché entraîne également certains changements en ce qui concerne le système de relations professionnelles. Nous distinguerons cinq directions dans ces changements.

Les directions d'entreprise deviennent plus autonomes.

Les entreprises ne sont plus soumises à une planification obligatoire au moyen d'indicateurs détaillés en « kilo et mètres » selon les produits. Les incitations économiques (c'est-à-dire les réglementations financières, salariales, la réglementation des prix et celle du commerce extérieur) sont utilisées davantage que les indicateurs administratifs, ce qui permet des choix différents dans la production. Les responsabilités des directions d'entreprise sont également plus grandes en ce qui concerne l'obtention du consensus

social et organisationnel. Ce sont les premiers pas vers la constitution des employeurs en partenaires sociaux.

L'idée qu'il peut y avoir des intérêts divergents est mieux acceptée.

Cela permet d'envisager une certaine autonomie des syndicats. Cela implique de leur part qu'ils abandonnent le rôle de courroie de transmission au profit d'un « double rôle ». Cette expression se réfère aux fonctions contradictoires des syndicats : d'un côté, ils continuent de soutenir les efforts de la direction pour parvenir aux objectifs de production, de l'autre, ils ont le devoir de représenter les intérêts de leurs membres. L'instauration (à partir de 1970) du droit de veto, comme substitut à la légalisation de la grève, est une bonne illustration de l'autonomie, réelle mais limitée, des syndicats en tant qu'associations de défense des intérêts des travailleurs. Ce droit pouvait être utilisé en cas de conflit du travail collectif ou individuel, « pour suspendre les mesures prises par l'employeur qui peuvent paraître néfastes et les soumettre pour révision à des instances supérieures du syndicat et de l'Etat. Ce droit de veto se révèle une arme efficace dans la mesure où, dans 80 à 90 % des cas, les décisions prises par les employeurs furent révisées. Toutefois, il fut utilisé avec prudence (200 à 300 recours par an) et les syndicats hongrois, de l'aveu même de leurs plus hauts dirigeants, eurent trop souvent peur de l'exercice de ce droit. » (Hethy, 1992, p. 4).

Au niveau de l'entreprise, les délégués syndicaux et leurs assemblées jouissent du droit de prendre conjointement avec la direction la plupart des décisions relatives aux conditions de travail : accords collectifs, politique salariale de l'entreprise, mise en place de programmes de motivation, fixation des salaires individuels, classification des emplois, etc. En 1976, l'assemblée des délégués syndicaux obtient, au niveau d'une entreprise donnée, un pouvoir d'influence supérieur à celui des cellules du parti présentes au sein de la même entreprise, pour ce qui concernait les décisions touchant à l'emploi. Les syndicats locaux jouissent également d'un droit à l'information sur la planification stratégique des entreprises. En outre, elles gardent la responsabilité de la distribution des « fonds sociaux » de l'entreprise et de la gestion de son infrastructure sociale.

La libéralisation du marché du travail se met en place dans les années 1960.

Le contrôle administratif de la mobilité des travailleurs cesse. La pénurie chronique de main-d'œuvre de l'économie dirigée qui s'accompagne du « chômage à l'intérieur de l'usine » d'une proportion importante des travailleurs (possibilités de gains limitées dans des emplois mal payés et souvent dans une situation de précarité interne) permet aux individus de s'adapter au système économique en exerçant l'option qui leur est donnée d'entrer ou de sortir. Parce que dans la plupart des entreprises, malgré les accords d'entreprise formels, il n'y a toujours pas de négociations collecti-

ves, le second mécanisme d'adaptation bien connu, celui qui consiste à « se faire entendre » en menant des actions collectives, n'existe pas (Hirschman, 1970).

Diversification de l'économie

D'autres éléments importants du processus de libéralisation économique influencent indirectement les mécanismes de défense des intérêts des salariés. Le développement de ce que l'on appelle la « seconde économie » [1] et le rôle croissant qu'elle joue dans l'économie du pays sont mis en évidence à partir du milieu des années 1970. A la fin de la décennie, un tiers des revenus des ménages hongrois proviennent de cette source. Ces activités, destinées aux marchés ou à l'échange naturel comme à la consommation familiale, sont extrêmement importantes dans le secteur agricole, dans celui de la construction de logements et dans les services (Gabor, Horvath, Lae et Murard, 1990).

La contractualisation interne et les conseils d'entreprise.

En ce qui concerne le processus de déréglementation de la « première économie », centralisée et planifiée, nous souhaitons insister sur deux expériences importantes

– la contractualisation interne sous la forme des « Associations économiques du travail » ;

– la création des conseils d'entreprise dans les entreprises publiques comme nouvelle forme de participation des travailleurs à la gestion.

La première de ces deux innovations a remporté plus de succès que la seconde. A partir de 1982 la possibilité de créer des « Associations économiques du travail » est un moyen pour les directions d'entreprise de faire face à la pénurie de main-d'œuvre et d'utiliser leurs propres salariés pour accomplir des tâches particulières et des heures supplémentaires. Pour les salariés, c'est un moyen d'obtenir un revenu complémentaire, comme « sous-traitants » dans leur propre entreprise, en passant outre à un contrôle centralisé des salaires qui reste sévère. Dans le cas de la contractualisation interne, les salariés des grandes entreprises publiques ont le droit de négocier avec la direction de l'entreprise sur le taux de productivité du travail réalisé en-dehors des horaires normaux. Ces négociations directes représentent en outre une « contre-tendance » pour déréglementer le pouvoir d'influence en lente croissance des syndicats au niveau de l'entreprise. Les syndicats n'ont pas le droit d'intervenir dans ces négociations, même si les accords signés par les associations et les entreprises vont à l'encontre du temps de travail légal ou de la réglementation sanitaire. Plus de 10 % des salariés à plein temps de l'industrie ont connu l'expérience de ce « système

1. Cette expression renvoie aux différentes formes d'activité économique menées en-dehors de celles que l'Etat contrôle.

de forte implication dans le travail ». En Hongrie, la participation à la « seconde économie industrielle », dans un système d'organisation du travail caractérisé par la « contractualisation interne », donne à des groupes socio-professionnels très différents la possibilité de s'adapter non seulement à un Etat bureaucratique et interventionniste, mais aussi aux mécanismes du marché, à travers les relations sociales instituées au niveau de l'entreprise. Mais ce phénomène comporte déjà certaines contradictions « futures-actuelles » entre un système de relations professionnelles autonome qui a comme objectif la régulation du marché du travail interne et externe d'une part et une politique de libéralisation du marché visant à réduire le rôle de l'Etat d'autre part (Mako et Simonyi, 1992).

Seconde innovation de la période dans le domaine des relations professionnelles, le conseil d'entreprise est conçu comme l'instance collective la plus élevée de gestion des entreprises publiques. La moitié de ses membres est issue des rangs de l'encadrement, l'autre moitié doit être élue directement parmi les employés de base et les ouvriers. Toutes les décisions de gestion doivent être prises de manière formelle par ces comités qui ont également le droit d'élire les administrateurs des entreprises. En Hongrie, la solution adoptée par le parti d'une participation directe des salariés à la gestion est censée en théorie représenter une forme de contrôle des technocrates qui prennent place dans les entreprises encore étatisées. Dans le même temps, la participation des salariés prend le pas sur le rôle des syndicats dont les nouveaux droits au niveau de l'entreprise excitent la « jalousie » des dignitaires locaux du parti. Ces conseils sont conçus comme une forme de participation directe des salariés, sans l'intermédiaire des syndicats.

Leurs membres, directement élus, ne sont pas suffisamment préparés pour suivre et infléchir les décisions stratégiques des entreprises concernant les investissements, les améliorations techniques, les marchés ou la finance. Selon certaines enquêtes, les vrais salariés de base évitent de se présenter aux élections et ils délèguent en majorité des chefs d'équipe et des agents de maîtrise pour les représenter. Toutefois, pour ceux qui siégèrent dans ces comités, les cadres supérieurs et moyens de la gestion, ces expériences de négociations directes au niveau de l'entreprise restent importantes.

L'ensemble de ces changements interviennent dans le cadre du système politique monolithique du parti unique et dans celui de l'étatisation maintenue des entreprises. Ils ne sont pas suffisants pour créer les institutions nécessaires à un système de relations professionnelles autonome entre des acteurs indépendants. Mais si les syndicats se sont montrés discrets, il serait trompeur d'en déduire qu'ils n'ont pas exercé d'influence sur les décisions économiques qui touchaient les intérêts de leurs membres. Le pouvoir des syndicats pouvait être déduit de leur intégration dans le système de parti unique. Comme cela a été mentionné plus haut, le président de la Confédé-

ration nationale des syndicats hongrois était un membre permanent de l'instance dirigeante du parti communiste. L'influence syndicale pouvait également résulter du pouvoir informel de négociation dont jouissaient les travailleurs dans les processus productifs.

Ce dernier aspect nécessite de plus amples explications. Le pouvoir de négociation informel des salariés procède alors principalement d'une forme quasi-fordienne ou taylorienne d'organisation du travail, couplée à une pénurie permanente de main-d'œuvre. Dans une économie progressivement décentralisée, les responsabilités des patrons d'usine augmentent, en raison de leur autonomie croissante. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, le lent processus de libéralisation du marché du travail se révèle avantageux pour les salariés. Par ailleurs, en raison d'un plus haut niveau d'exigence économique – dû à la volonté de développer les exportations – les directions d'entreprise sont contraintes plus qu'auparavant (*Cf.* la description ci-dessus concernant les années 1950) de prendre en considération les besoins et les intérêts des salariés pour pouvoir utiliser leurs compétences techniques et sociales cachées. Au niveau de l'entreprise, les salariés – et principalement les groupes « noyaux » qui obtiennent des avantages considérables par rapport aux travailleurs marginaux et souvent à leur détriment – sont continuellement engagés dans des négociations informelles concernant les niveaux à atteindre, les salaires, les avantages annexes etc.. Ils recourent régulièrement à la pratique de ce qu'ils nomment les « restrictions de contingents », comme l'ont montré des études de cas sociologiques (Hethy et Mako, 1989).

Dans le même temps, les directions des entreprises publiques et les syndicats d'entreprise ou de branche, souvent d'un commun accord, mènent des négociations politiques avec des dignitaires du parti et du gouvernement pour obtenir des ressources supplémentaires : investissements, subventions, fonds salariaux spéciaux, etc. Dans les années 1980, même les ministres responsables d'un secteur industriel donné (surtout les mines, la sidérurgie ou l'industrie mécanique) trouvent avantageux d'encourager leurs syndicats respectifs et les administrateurs d'entreprise à exercer des pressions d'ordre politique sur les organes du parti. Cela renforce leur propre position par rapport aux autres secteurs dans le système centralisé de redistribution des ressources.

Certaines obligations internationales du gouvernement hongrois ont également contribué à la libéralisation de l'ancien système rigide de relations du travail. Dès 1957, la Hongrie accepte formellement, puis ratifie, deux importantes conventions du BIT (Bureau International du Travail) : la convention 87, qui concerne la liberté d'association, et la convention 98, qui concerne le droit à des négociations collectives. Bien que la pratique quotidienne des relations du travail ne s'y conforme pas, ces conventions consti-

tuent une forme de pression en faveur de la création d'associations de défense des intérêts des salariés et de l'institutionnalisation des négociations collectives (Hethy, 1995/C).

Au niveau national, l'institutionnalisation des négociations entre les syndicats et le gouvernement intervient, sous une forme prudente et presque symbolique, dès la fin des années 1970. Le gouvernement rencontre les plus hauts responsables des syndicats « pour les informer sur la planification économique et ses conséquences pour les travailleurs ». Plus tard, dans les années 1980, ces « rencontres bilatérales » incluent un « troisième partenaire » : la chambre de commerce, rebaptisée plus tard chambre économique, obtient le droit de représenter la direction des entreprises qui restent propriété d'Etat. Ainsi ces négociations, dont la fréquence augmente, instituent – toujours dans le cadre de l'Etat-Parti corporatiste – une pratique de discussions tripartites concernant les perspectives économiques, le plan et les conditions de travail. A la fin des années 1980, quand les « parties prenantes » à ces discussions deviennent, du fait de leur autonomie, « partenaires » indépendants, cette pratique est institutionnalisée sous la forme d'une instance tripartite de négociations.

En dépit de la libéralisation croissante de l'économie et de la société, les changements engendrés par la nouvelle réforme économique ou « l'économie de marché socialiste » des années 1980 ne furent pas suffisants pour atteindre la capacité d'adaptation, ou le niveau d'efficacité économique et de consensus souhaitables. Dans ce contexte, et devant l'émergence de nouvelles forces politiques d'opposition, le dernier gouvernement communiste lance d'importantes réformes dès 1988-1990. Sans vouloir donner en détail une liste complète des changements entamés par ce gouvernement, nous aimerions mentionner quelques initiatives fondamentales dans le domaine de la politique socio-économique, qui ont été prises en 1989-1990 :

– La restructuration de l'organisation du secteur public et la préparation du processus de privatisation.

– A l'automne 1988, la création du Conseil National de Conciliations des Intérêts (CNCI). Il regroupe les trois partenaires sociaux. Il est destiné à encourager le dialogue social et à mettre ce dialogue au service du partage des responsabilités dans un contexte de dégradation économique. Au départ, sa fonction formelle se limite à la fixation du salaire minimal.

– La préparation pour le printemps 1990 d'élections législatives libres dans un système pluraliste. La méthode utilisée, celle de la table ronde, imite l'exemple de la Pologne et réunit plusieurs nouveaux acteurs politiques en dehors du parti, dont les syndicats nouveaux et indépendants.

– la reconnaissance et la réglementation correspondante des droits syndicaux tel que le droit de libre association ou celui de mener des actions

collectives, ce qui ouvre la voie au pluralisme syndical et à la légalisation de la grève.

Ces initiatives en matière de politique sociale et économique ont été prises sous la pression d'une opposition politique déjà organisée.

L'évolution vers une économie de marché, vers une démocratie parlementaire pluraliste, vers la privatisation des biens publics, requiert un travail législatif intense. En Hongrie il commence dès 1988. Les plus importantes des nouvelles lois qui accompagnent la transition politique, économique et sociale et façonnent ou influencent indirectement les relations professionnelles sont les suivantes

– la loi sur la grève (Loi VII de 1989)
– la loi sur l'emploi (Loi IV de 1991)
– le nouveau Code du travail (Loi XXII de 1992)
– la loi sur la transformation des entreprises publiques (1988)
– la loi sur les faillites (Loi II de 1992)
– la loi sur la privatisation
– la loi sociale (Loi III de 1993)

Ces lois, adoptées au cours d'une très courte période entre 1988 et 1993, rendent possible l'émergence d'acteurs sociaux indépendants au sein d'une économie de marché ; elles fixent les règles juridiques et créent les institutions gouvernant leurs relations mutuelles.

Institutions et acteurs des relations du travail aujourd'hui

Les lois portant sur la transformation des entreprises d'Etat en sociétés à responsabilité limitée ou en sociétés par action, ainsi que les lois de privatisation font du patronat un acteur social et économique indépendant. Mais la transformation de l'économie et la privatisation constituent un processus assez complexe. Il comprend la transformation des entreprises d'Etat comme la création d'entreprises privées. Les investissements proviennent d'entreprises étrangères et/ou de la bourgeoisie locale naissante. Au total, le patronat ne forme pas un ensemble homogène. Sa hiérarchisation et les relations entre ses diverses organisations professionnelles influent sur les relations patronat-salariat en Hongrie.

En ce qui concerne le second partenaire social, le nouveau droit du travail établit les droits de l'association libre des salariés et ceux des syndicats. Le nouveau système politique et le nouveau droit du travail transforment la structure unifiée et monolithique du syndicalisme en une structure pluraliste. En Hongrie, dès les années 1987 et 1988, de nouveaux syndicats indépendants commencent à se former, principalement dans l'enseignement supérieur, mais également au sein de quelques grandes entreprises. Au début, ces nouveaux syndicats assument un rôle politique important en s'opposant

à l'Etat-Parti encore en place et au monopole des syndicats traditionnels. A cette époque, ces derniers ont pourtant déjà entamé leur transformation en structures fédéralistes et plus démocratiques, et rompu leurs liens de dépendance envers le parti existant dans sa forme précédente jusqu'à la fin de 1989.

Les autres lois portant sur l'emploi, le droit de grève et le Code du travail définissent la procédure de négociation et de règlement des conflits du travail. D'une part, le nouveau droit du travail favorise les salariés en garantissant le droit de se syndiquer et institutionnalise les actions collectives. D'autre part, certains phénomènes de la transformation ne sont pas favorables pour les salariés et pour la représentation de leurs intérêts.

La sécurité de l'emploi n'est plus garantie. La rationalisation du fonctionnement des entreprises et leur restructuration ainsi que les privatisations constituent des priorités politiques et économiques incompatibles avec la politique du plein emploi et avec le droit au travail autrefois garanti par la Constitution. Les juristes spécialistes du droit du travail qui portent sur celui-ci un œil critique soulignent que « la Constitution fait la part plus belle aux questions politiques qu'aux questions sociales et économiques ... les forces qui mènent la politique de transition ont considéré comme secondaires les problèmes du monde du travail » (Kollonay et Lado, 1992, p. 23.). Le contrôle par les salariés et par leurs syndicats des processus de privatisation est très faible depuis le début de la transformation.

L'idéologie de déréglementation économique radicale et de transformation sociale, la conversion à l'économie de marché libérale et les nouveaux employeurs privés s'opposent souvent à l'existence d'un pouvoir syndical fort. Néanmoins, le nouveau système politique requiert des institutions sociales afin de légitimer les transformations, de stabiliser la société, de maîtriser les conflits sociaux et de négocier le coût social des changements fondamentaux. Ainsi, en 1990, à l'occasion de la paralysie de la capitale hongroise par les chauffeurs de taxis et de poids lourds, qui protestaient contre l'augmentation radicale du prix des carburants, c'est au sein du Conseil National pour la Conciliation des Intérêts (le CNCI, fondé en 1988) que se négocie et se règle le conflit. C'est la première fois, depuis le changement politique, qu'une organisation chargée des relations professionnelles prouve son utilité politique et sociale aux nouvelles forces politiques par sa capacité et ses expériences à obtenir un accord national.

Les acteurs et leurs stratégies

Les nouveaux partenaires sociaux et leurs stratégies connaissent des changements significatifs depuis le début de la transformation politique et sociale.

Modification et réduction du rôle de l'Etat

L'Etat demeure l'acteur principal dans le domaine des relations professionnelles grâce à son rôle politique et à celui qu'il joue en tant qu'employeur. De par son rôle politique, l'Etat est responsable :

– du droit du travail et du contrôle de son application ;

– de la création et de la bonne marche des agences pour l'emploi ;

– de sa propre participation à la négociation tripartite aux côtés des confédérations syndicales et des organisations patronales.

De par ses interventions en matière d'investissements, de privatisation ou par sa politique monétaire, l'Etat exerce une influence décisive sur le marché du travail, sur l'emploi et sur les conditions de travail. Pourtant en Hongrie, depuis 1993, la politique salariale n'est plus centralisée, si bien que les salaires sont fixés librement sur la base d'un accord entre salariés et patrons. Seul le salaire minimum est fixé par accord des partenaires représentés au sein du Conseil national pour la conciliation des intérêts. Mais l'Etat n'a aucun moyen de faire respecter ces accords.

En tant qu'employeur et qu'acteur dans l'économie du pays, l'Etat dispose d'un nombre d'entreprises qui va s'amenuisant. Les effectifs de salariés du secteur public diminuent. En 1996 plus de la moitié des emplois relèvent déjà du secteur privé ou mixte (privé-public). L'Etat demeure encore le principal employeur et son rôle est prépondérant dans les grandes sociétés publiques du domaine de l'industrie, des transports, de la finance, ainsi que dans l'éducation, la santé, les autres services sociaux et la fonction publique.

Grèves en Hongrie et en Pologne

	Nombre de grèves			Nombre de participants (milliers)		
	1991	1992	1993	1991	1992	1993
Hongrie	3	10	17	250	25-30	20
Pologne	305	6362	7362	221	730	382

Source: Projet Dialogue Social, Phare, CEE, préparé pour la Commission d'enquête ; Lakatos-Molnarfi-Néneti: Sztrajkok és megoldasuk, (in) Heti Vilaggazdasag, 1994., No. 766. Februar 24., Ha mar elhallgat a csend, Népszabadsag. 1994. Marcius 26. P.18. Pour la Pologne; Hausner, J.-Morawski, W. (1994) : Institution tripartite en Pologne, Budapest : Colloque sur le tripartisme en Europe centrale et en Europe de l'Est, 26 et 27 mai.

Actuellement, c'est dans les branches où l'Etat est le principal ou l'unique employeur que les syndicats sont le plus puissants. Par conséquent, les syndicats exercent de fortes pressions sur l'employeur qu'est l'Etat dans ces secteurs. En Hongrie, où les mouvements de grève sont restés assez limités par rapport aux autres pays d'Europe centrale et d'Europe de l'Est, les grè-

ves les plus importantes ont été déclenchées dans les secteurs étatiques comme les transports ferroviaires, l'énergie et l'enseignement. Même dans la police et l'armée, l'employeur public a été menacé de mouvements de grève par les syndicats, à titre d'avertissement.

Recomposition des syndicats et mise à l'épreuve de leur représentativité

La représentation des travailleurs dans le cadre du système des relations professionnelles subit des changements importants. La fragmentation du mouvement syndical a suivi immédiatement les changements politiques. Nombreux sont les nouveaux syndicats, petits ou grands, et les fédérations syndicales qui se sont formés, entretenant entre eux des relations assez conflictuelles. Au niveau national, l'objet de ces rivalités était l'influence politique et la redistribution du patrimoine considérable des anciens syndicats. Un lent phénomène de cristallisation et de concentration du mouvement syndical a depuis lors réduit le nombre des confédérations syndicales à six, en 1993.

– MSZOSZ (Fédération Nationale des Syndicats Hongrois), successeur de l'ancien syndicat unifié (Conseil National des Syndicats, SZOT) existe depuis 1988 sous sa forme actuelle de fédération de syndicats sectoriels.

– ASZOK (Confédération des Syndicats Autonomes) est le successeur d'anciens syndicats sectoriels, peu nombreux mais influents, comme le syndicat des industries chimiques, de l'industrie pharmaceutique et d'une partie des transports ferroviaires.

– LIGA (Ligue Démocratique de Syndicats Indépendants), est la première confédération de syndicats véritablement indépendante ; sa création s'inscrit dans le cadre de l'opposition politique à l'Etat-Parti, à la fin des années 1980.

– MOSZ (Alliance Nationale des Conseils Ouvriers), autre centrale syndicale nouvelle et indépendante, a été créée au sein de certaines usines par des ouvriers qualifiés militants, animés par une profonde nostalgie de l'autogestion au sein des organisations industrielles de certaines brèves périodes historiques.

– SZEF (Forum de Coopération Syndicale), est l'organisation sectorielle la plus influente de la fonction publique et du secteur tertiaire.

ESZT (Association des Syndicats des Travailleurs Intellectuels), centrale syndicale relativement petite, comprend des organisations dans l'enseignement et la recherche.

Même si c'est pour des motifs divers, toutes les centrales syndicales ont dû faire face à des problèmes de légitimité internes et externes au début des années 1990. Le taux de syndicalisation des salariés, proche de 100 % dans la période qui a suivi la Deuxième Guerre mondiale, est tombé à un niveau situé entre 30 et 50 % dans la plupart des pays d'Europe centrale et d'Eu-

rope de l'Est. Ce taux peut tout de même être considéré comme élevé par rapport aux taux d'adhésion des pays les plus industrialisés (OCDE). En Hongrie, le taux d'adhésion moyen de toutes les centrales syndicales semble stabilisé à un pourcentage de 30 à 40 % des travailleurs actifs. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette diminution radicale du taux de syndicalisation :

– La décentralisation des structures de l'économie nationale. Tandis que, dans les années 1970, près des 2/3 des entreprises comptaient plus de 500 salariés, en 1994 seules 1,4 % d'entre elles en comptait plus de 300. Le pourcentage de petites entités et d'entreprises à caractère familial a augmenté de façon sensible en très peu d'années. Dans les années 1980, seuls 4 à 5 % des salariés en activité travaillaient pour des entreprises individuelles ou familiales. En 1993, ce chiffre est passé à 21 % (Laky, 1994, p. 74).

– Au début des années 1990, les rivalités politiques et idéologiques au sein des confédérations syndicales ont eu l'ambition d'attirer des membres. Elles ont eu l'effet contraire de désillusionner et d'éloigner les salariés. Au niveau des entreprises, les anciens syndiqués et les syndiqués potentiels étaient peu intéressés par ces rivalités. Dans le même temps ils n'ont souvent pas reçu de soutien syndical approprié pour faire face aux problèmes quotidiens liés à la privatisation, aux restructurations et à la réduction des effectifs.

– La réduction importante des œuvres sociales, gérées par les syndicats dans les entreprises, a diminué les avantages liés à la syndicalisation.

– La diffusion des nouvelles techniques de gestion et la mise en œuvre de méthodes de pointe par les gestionnaires des ressources humaines (surtout dans les entreprises multinationales) ont permis d'établir un dialogue direct – sans intervention syndicale – entre les employeurs et les salariés de base. Les contrats de travail individuels ont également réduit le rôle des syndicats dans la défense des intérêts économiques des travailleurs.

Les centrales syndicales « héritières » (principalement la MSZOSZ) ont été soumises à d'énormes pressions politiques, non seulement de la part des syndicats autonomes naissants, mais aussi des nouvelles forces politiques et gouvernementales. Leur crédibilité en tant que nouvelles organisations autonomes représentant les intérêts des salariés a été remise en cause à l'occasion de divers forums politiques, et même par des parlementaires, en raison de leur ancienne subordination au parti communiste. La MSZOSZ a perdu un nombre considérable de ses membres à cause de l'hétérogénéisation et de la transformation des relations du travail, mais elle est restée celle qui compte le plus grand nombre d'adhérents.

Les nouveaux syndicats autonomes, apparus au cours des batailles politiques de la fin des années 1980, ont été confrontés à des problèmes de légitimité d'ordres divers. Ils manquaient de racines organisationnelles dans le

monde du travail, ce qui avait pour conséquence un nombre faible d'adhérents et donc la remise en question de leur représentativité face au gouvernement lors des consultations au niveau national. Après l'établissement des nouvelles institutions politiques de forme démocratique et pluraliste, ces syndicats ont été forcés d'apprendre le « métier du syndicalisme » et de laisser la scène politique aux nouveaux partis. Nombreux sont les militants qui ont quitté les nouveaux syndicats pour devenir des personnalités importantes dans les nouveaux partis politiques. Ainsi le syndicalisme a fonctionné de nouveau comme « école » vers une activité politique.

A la suite de la transition politique, la représentativité des syndicats a été mise à l'épreuve à différentes reprises. Ces mises à l'épreuve ont été décisives, même en ce qui concerne la redistribution des biens syndicaux : le patrimoine immobilier, les sociétés, les maisons d'édition, les écoles, les centres de vacances et de sports. Comme les confédérations syndicales étaient incapables de régler entre elles leurs différends concernant le partage des biens syndicaux, le gouvernement a pris les choses en main pour établir le degré de représentativité respectif en vue d'un partage futur. Il a obligé les syndiqués à renouveler leur adhésion dès 1992. Le résultat de cette mise à l'épreuve n'a pas modifié la répartition des membres, si bien que la MSZOSZ est restée majoritaire.

La deuxième mise à l'épreuve a eu lieu avec les élections au sein des organismes autonomes chargés des assurances-santé et retraite. En Hongrie, ces deux fonds importants de sécurité sociale sont dirigés sur une base tripartite depuis 1993. Les salariés sont représentés par les délégués des syndicats appartenant aux six centrales syndicales qui participent à ces organismes d'assurance. L'élection des délégués a été organisée en 1993 en même temps que les premières élections à une nouvelle institution de participation, celles des comités d'entreprise. Les résultats de ces élections étaient censés servir de références à la redistribution provisoire des avoirs syndicaux (*Cf.* résultats détaillés en annexe 1). La MSZOSZ a renforcé sa légitimité politique et organisationnelle à l'occasion de ces élections. Elle a obtenu 72 % des voix aux élections aux comités d'entreprise, 50 % des sièges réservés aux salariés dans l'organisme chargé de l'assurance-retraite et 45 % dans celui chargé de l'assurance-santé. En 1995, les deuxièmes élections aux comités d'entreprise n'ont que peu modifié les pourcentages précédents qui ont été gardés comme bases de la répartition définitive des anciens biens syndicaux.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer la réussite de la transformation des anciens syndicats

– ils ont maintenu leur réseau organisationnel et administratif dans l'économie toute entière ;

– ils avaient déjà des traditions, de l'expérience et des compétences, en matière de négociation, au niveau national et à celui de l'entreprise ;

– depuis le début, les nouveaux syndicats ont adopté une stratégie plus conflictuelle pour affronter le pouvoir économique de la direction des anciennes entreprises étatisées et, ensuite, des sociétés privatisées, alors que les anciens syndicats, selon leurs traditions, ont coopéré davantage avec les directions, privilégiant la survie de l'entreprise et réglant les conditions des licenciements ;

– la stratégie conflictuelle des nouveaux syndicats ne cadrait pas non plus avec les projets de privatisation des nouvelles forces politiques qui avaient été mises en place peu de temps auparavant et étaient soutenues par ces mêmes syndicats autonomes nouveaux.

Après la stabilisation des taux d'adhésion et les résultats des épreuves successives de légitimité, le règlement de la question du partage des avoirs syndicaux a apparemment mis un frein aux rivalités. La tendance à la fragmentation a pris fin et il semble s'ouvrir une nouvelle phase de concentration des efforts syndicaux. Cela se traduit par une coordination accrue entre les diverses centrales syndicales à l'occasion des négociations tripartites au niveau national. Il ne faut pas oublier non plus des velléités d'unification de la part des centrales syndicales plus petites. En 1995 deux centrales influentes, la MSZOSZ et le SZEF, ont conclu une alliance stratégique afin de coordonner leurs actions.

Un patronat diversifié et en lente émergence

Le patronat, en tant que partenaire social, est composé de groupes très divers, que ce soit par l'origine sociale de ses membres, leur poids économique ou encore leur stratégie en matière de relations professionnelles. Les dirigeants des entreprises qui demeurent propriété de l'Etat ou des sociétés mixtes constituent une composante importante du patronat. Les nouveaux entrepreneurs sont des Hongrois ou des étrangers qui ont acheté une ancienne entreprise d'Etat, un établissement issu de l'une des ces entreprises, ou bien encore qui possèdent une société nouvellement créée. Ils ont formé diverses organisations selon la taille de leur entreprise ou l'origine de leurs capitaux. Les petits entrepreneurs et les artisans ont établi leurs propres associations traditionnelles. Les patrons des entreprises multinationales constituent une autre composante, petite mais influente.

Au sein du Conseil national pour la conciliation des intérêts, le patronat est représenté par neuf organisations

– MGYOSZ (Association Nationale des Entreprises Industrielles) qui regroupe des propriétaires hongrois de grandes entreprises et certaines entreprises dont le propriétaire est étranger ;

– MMSZ (Association des Employeurs Hongrois), organisation de patrons d'entreprises publiques ou mixtes ;

– VOSZ (Association Nationale des Entrepreneurs), association des petites et moyennes entreprises ;

– OKISZ (La Fédération des Industriels Hongrois) ;

– IPOSZ (Association des Artisans), qui représentent toutes deux des artisans ;

– L'Association des Employeurs Agricoles ;

– MOSZ (Fédération Nationale des Producteurs Agricoles et des Coopératives) ;

– AFEOSZ (Fédération Nationale des Coopératives Générales de Consommateurs) ;

– KISOSZ (Fédération Nationale des Commerçants de Détail).

Les multinationales ont formé leur propre groupe de pression, une association distincte qui n'est pas partie prenante au Conseil national pour la conciliation des intérêts, mais qui rencontre régulièrement des ministres et des décideurs importants des sphères gouvernementales. A travers ces rencontres régulières elles sont capables d'exercer leur influence sur le gouvernement pour garder leur marge de manœuvre dans le domaine des relations professionnelles.

Parmi les partenaires sociaux, les patrons forment l'ensemble le plus hétérogène. Leurs intérêts ainsi que leur influence politique varient selon le secteur d'activité et la taille de leur entreprise. Le processus inachevé de privatisation maintient encore le patronat dans un état instable. Les associations patronales, fragmentées, ont des racines et des traditions moins profondes que celles du syndicalisme. Manquant de coordination et n'ayant pas d'intérêts communs ou convergents, ces associations sont apparues comme les partenaires sociaux les plus faibles au cours des négociations tripartites. Ce n'est que récemment que des velléités de coordination accrue entre ces associations ont pu être perçues. Les deux plus grandes, la MGYOSZ et la MMSZ, se sont mises d'accord pour collaborer plus étroitement afin d'obtenir une représentation plus efficace des intérêts patronaux lors des négociations qui se tiennent au niveau national.

Quant à la stratégie des divers groupes d'employeurs en matière de relations du travail, elle est loin d'être homogène. Les propriétaires de petites et moyennes entreprises sont assez conservateurs et anti-syndicats. Ils s'opposent à l'intervention de l'Etat dans les relations professionnelles. Dans bien des petites et moyennes entreprises, le salaire minimum, fixé au cours des négociations tripartites nationales, n'est même pas respecté. Ce sont ces entreprises qui emploient une bonne partie des travailleurs au noir sans protection légale ni garanties.

Les patrons et les directeurs de grandes usines publiques ou mixtes ont déjà l'habitude de dialoguer avec les syndicats et de négocier directement avec les employés. Dans ces entreprises (entièrement ou partiellement privatisées, ou encore propriétés de l'Etat), la direction désire préserver le consensus et la collaboration des syndicats. Dans certains cas, dans les sociétés encore publiques, la direction et les syndicats ont un même intérêt à obtenir du gouvernement davantage de subventions, de crédits et d'investissements. Citons, comme illustration, les mouvements de grèves annuels bien suivis au sein de la Société nationale des chemins de fer, qui sont d'ailleurs organisés d'un commun accord par les trois syndicats du secteur des transports ferroviaires, pour faire pression sur le gouvernement en vue d'obtenir des augmentations de salaires et des améliorations technologiques.

Les entreprises multinationales qui ont parfois pénétré sur le marché hongrois en achetant tout ou partie d'une entreprise étatisée, ou encore en créant une nouvelle entreprise, gardent leur propre modèle de relations de travail. Dans certaines entreprises, ce modèle peut se révéler anti-syndical ; dans d'autres il est favorable à des structures « de micro-corporatismes », au dialogue et à la négociation au niveau de l'entreprise, sans intervention des syndicats de branche Les syndicats considèrent que la pratique des relations professionnelles de ces multinationales dans les usines hongroises est un défi d'ordre international. Par exemple, le syndicat de l'industrie chimique cherche déjà une collaboration internationale avec les syndicats des pays d'origine des diverses multinationales, afin de fixer des modalités communes de négociations collectives avec la direction internationale (*Cf.* annexe sur les différentes approches des entreprises multinationales en matière de relations du travail).

Réglementations et institutions

La source la plus importante de réglementation est le nouveau Code du travail adopté par le Parlement issu des élections libres de 1992. Ce code a parachevé les changements progressifs du système de relations du travail et établi le cadre juridique de ses institutions clés

– Il légitime les institutions de conciliation des intérêts au niveau national (le CNCI précédemment mentionné et créé en 1988).

– Il établit le droit syndical et les conditions d'exercice des activités syndicales dans les entreprises.

– Il définit la représentativité des syndicats dans le cadre du mouvement syndical pluraliste.

– Il fixe les modalités des négociations collectives et de règlement des conflits du travail.

– Il établit les comités d'entreprise en tant qu'instruments de la participation des salariés et décrit les conditions de leur mise en place et de leur fonctionnement.

Dans la section suivante, nous étudierons plus particulièrement les négociations collectives et les comités d'entreprise en tant qu'institutions clés des relations du travail en Hongrie.

La négociation collective

Des contrats collectifs existaient déjà auparavant au niveau des secteurs d'activité et à celui de l'entreprise, mais les négociations collectives jouaient un rôle limité à cause du manque d'autonomie et d'indépendance des partenaires sociaux. L'Etat-Parti réglementait ce qui devait être fixé dans les conventions collectives, et l'absence de partenaires autonomes faisait du processus de négociation une activité purement fictive.

Pour analyser la spécificité des négociations collectives en Hongrie, il faut considérer leur répartition en deux types, qui jouent tous deux un rôle important pour parvenir à un certain degré de consensus et à une forme ou une autre de coopération plus ou moins conflictuelle. Le premier type de négociations collectives est constitué par le processus de prise de décision traditionnel et bien connu, tel qu'il a été créé et préservé par les partenaires sociaux des relations industrielles (questions liées aux salaires, aux conditions de travail, etc.). Le second type fournit un instrument institutionnel visant à établir un consensus sur les orientations principales de la politique économique et sociale du pays. Dans le système hongrois, le Conseil national pour la conciliation des intérêts, en tant qu'instance tripartite, est un parfait exemple de la version élargie des négociations collectives.

Les négociations de premier type : salaires, conditions de travail et niveaux de négociation

Le nouveau Code du travail a mis sur pied un cadre juridique à l'intérieur duquel peuvent s'inscrire des négociations libres entre patrons et salariés. Des changements fondamentaux sont intervenus quant au contenu et aux parties prenantes aux négociations collectives. En ce qui concerne le contenu, le Code du travail fixe un minimum légal pour les conditions d'emploi – les accords collectifs peuvent donner des conditions plus favorables. Le Code du travail reconnaît aux syndicats le droit de signer des contrats collectifs aux niveaux national, sectoriel et à celui de l'entreprise. Pour chaque entreprise, un seul contrat collectif peut être signé. Dans une entreprise donnée, si ce contrat n'est signé que par un seul syndicat représentant les salariés, ce syndicat doit avoir obtenu plus de 50 % des voix aux élections au comité d'entreprise. Selon le Code du travail, plusieurs syndicats de la même entreprise peuvent signer un contrat collectif, ce qui suppose qu'ils partagent un programme commun et que le total de leurs voix aux élections

au comité d'entreprise dépasse les 50 %. Les syndicats ayant obtenu moins de 10 % des voix à ces élections ne sont pas considérés comme des partenaires de négociation « représentatifs ». Au niveau de l'entreprise, les patrons sont censés proposer annuellement un contrat collectif au syndicat local ou aux syndicats les plus représentatifs; cette proposition doit inclure au minimum le mode de fixation des salaires.

On ne peut qu'assez difficilement évaluer le rôle et l'influence des contrats collectifs, et cela pour plusieurs raisons. Premièrement, dans la situation économique actuelle (qui, après la récession profonde entamée en 1989 et dans un contexte de fort endettement intérieur et extérieur de l'Etat, est défavorable), les partenaires ont une marge de manœuvre limitée. Deuxièmement, ni les patrons ni les syndicats n'ont acquis l'expérience nécessaire pour négocier en permanence. Troisièmement, la réussite des négociations suppose que les partenaires soient bien identifiés, ce qui n'est pas encore le cas du côté des employeurs aux niveaux national et sectoriel, principalement à cause du processus de privatisation toujours en cours. Quatrièmement, la réussite des négociations présuppose la légitimité et la représentativité des organisations patronales, ce qui n'est pas le cas pour chacune d'entre elles.

L'intérêt qu'exprime la direction pour la signature d'un contrat collectif et pour son contenu peut varier sensiblement si l'on se place avant ou après la privatisation de l'entreprise, ou même devant la simple perspective d'une privatisation. Il variera également selon que la société doit être vendue en plusieurs unités ou en bloc, selon l'identité des racheteurs potentiels, selon que la direction et/ou les salariés pourront détenir des actions de la future entreprise, etc. Telles sont les questions qui se posent et qui peuvent influer sur la plupart des points mis à l'ordre du jour des négociations collectives par les forces en présence aux négociations.

Les niveaux et les taux de couverture des conventions collectives représentent d'autres aspects importants. Selon les expériences étrangères (ou du moins selon les chiffres disponibles dans les pays de l'OCDE), le taux de couverture des contrats collectifs en vigueur est généralement plus élevé que le taux de syndicalisation (Traxler, 1994). Comme nous ne disposons pas de statistiques sur le nombre de salariés couverts par les contrats collectifs qui sont signés, nous nous appuyons sur des estimations des experts et des enquêtes non-systématiques. En Hongrie, tout ce qui concerne les modalités et les procédures de négociation au niveau sectoriel et à celui de l'entreprise est décidé au niveau national, au sein du Conseil national pour la conciliation des intérêts. Cet organisme tripartite se charge, au niveau national, de la version élargie précédemment citée des négociations collectives, lors de la consultation des partenaires sociaux sur les stratégies macro-économiques, sur les programmes de politique sociale, sur la fiscalité ou encore

sur le budget annuel. Les consultations se tiennent en sessions plénières réunissant les trois partenaires sociaux. Le Conseil compte des sous-comités spécialisés qui négocient autour des diverses questions que représentent l'emploi, la politique sociale, le budget, etc. Les membres des syndicats et les représentants du patronat tiennent également des sessions séparées afin de préparer leur position pour les sessions plénières. Le Conseil lui-même dispose d'une administration composée de quelques membres chargés d'organiser les consultations et la communication entre les partenaires sociaux.

L'étude des formes que revêtent les négociations collectives dans le domaine de l'emploi et des niveaux où elles se déroulent nous permet d'affirmer que ces négociations ont lieu à la fois à l'échelle du pays tout entier, au niveau sectoriel (ou intermédiaire) et à celui de l'entreprise (*Cf.* illustration en annexe 1). Il est donc impossible d'utiliser un taux de couverture général. Selon les conclusions de la commission d'enquête Phare, les taux de couverture suivants peuvent donner une idée de l'importance des négociations collectives (Lado et Toth, 1995) :

– Les négociations à l'échelle nationale fixent le montant du salaire minimum pour l'ensemble des salariés hongrois. Depuis l'établissement du Conseil national pour la conciliation des intérêts, le salaire minimum a augmenté considérablement, même s'il n'a pu suivre la hausse des prix et du coût de la vie (*Cf.* annexe 1). L'évaluation des réalisations des sessions plénières du CNCI permet d'affirmer que ces « macro-consultations » ont été jusqu'à présent dominées par les questions de politique socio-économique : plus de 50 % des points abordés relevaient de ce domaine. Les questions liées aux salaires, aux conditions de travail et d'emploi n'ont représenté que 20 % de l'ensemble, alors que la politique d'enseignement professionnel n'intéressait que 10 % des questions abordées lors des réunions plénières.

– On estime que les négociations sectorielles (ou de niveau intermédiaire) n'ont couvert que 11 % des salariés au travers de 12 conventions collectives.

– On considère qu'en Hongrie la tendance dominante est à la négociation au niveau de l'entreprise ou de l'établissement. De 30 à 35 % des entreprises sont couvertes par des négociations collectives à ce niveau dans les secteurs concurrentiels de l'économie. Vu la taille de ces entreprises, cela signifie que le nombre de salariés couverts par les conventions collectives pourrait être supérieur.

Mis à part les niveaux où se déroulent les négociations collectives et le nombre de salariés qu'elles concernent, il faut souligner l'évolution des motifs de conflits du travail entre patrons et salariés au niveau de l'entreprise. Actuellement, et parallèlement à la question toujours importante des salaires, se posent les questions de la privatisation, de la réorganisation des entreprises et, en relation avec cette dernière, celle de la sécurité de l'emploi.

Evolution des motifs de conflits du travail

Motifs de grève	Avant 1990	Après 1990
Réorganisation de l'entreprise	96	117
Privatisation	30	114
Introduction de l'actionnariat ouvrier	24	109
Sécurité sur le lieu de travail	85	175
Salaires	245	213
Autres indemnités	196	158
Horaires et travail par équipe	84	54
Temps de travail (heures supplémentaires)	84	64
Indemnités de licenciements	39	122

Source : Mako-Novoszath (1995, p. 261), Entretiens avec de responsables des relations du travail appartenant à un échantillon national de 345 entreprises. Les chiffres représentent la fréquence avec laquelle les questions ci-dessus ont été citées comme ayant fait l'objet de conflits dans ces entreprises.

Les motifs et les procédures de licenciement sont également entrés au cœur des conflits du travail (tableau ci après).

Si l'on s'intéresse au « climat » des négociations collectives, on remarque avec intérêt que les relations du travail prennent actuellement plutôt la forme d'une coopération entre syndicats et direction. Cette approche peut cependant se trouver compromise par des réductions radicales des effectifs et des licenciements massifs. Selon une étude que l'Institut du Travail japonais a menée sur un large échantillon, seuls 20 syndicats locaux ont déclaré avoir rejeté les licenciements dans leur entreprise. (JIL 1992). Dans ce mouvement de soutien aux réductions d'effectifs aucune différence n'a été constatée selon les centrales syndicales ou les confédérations auxquelles elles appartiennent.

Les comités d'entreprise

Les comités d'entreprise constituent une autre institution clé des relations du travail en Hongrie. Elle représente une rupture radicale avec le passé, où la fonction syndicale de défense des intérêts des travailleurs et la participation des salariés à la gestion se confondaient. Le nouveau Code du travail distingue la fonction principale des syndicats (c'est-à-dire la défense des intérêts des salariés, la participation aux négociations collectives et l'organisation des actions collectives) de la participation des salariés : « Le droit à la participation est exercé au nom des salariés par le comité d'entreprise ou les délégués du travail élus par leurs soins. » (Code du travail, 1992, Ch. IV, § 42)

Les comités d'entreprise doivent faire l'objet d'un vote à bulletins secrets dans chaque lieu de travail comptant plus de 50 salariés. Les candidats sont proposés par les syndicats et les autres groupements de salariés [2]. Les comités d'entreprise (et les délégués) sont élus pour une période de trois ans dans le but d'établir les modalités des rapports sociaux et les règles de résolution durable des conflits. Ces comités jouissent de trois types de droits

– Le droit de consentir ou non une allocation dans le cadre du fonds de politique sociale et de réglementer l'utilisation de l'infrastructure sociale et des bien immobiliers de leur entreprise mentionnés dans le contrat collectif. En plus de ce type de décisions communes, la direction et les comités d'entreprise doivent également se mettre d'accord sur les règles de sécurité et d'hygiène sur le lieu du travail.

– Le droit de s'informer et de demander des éclaircissements sur un large éventail de sujets : par exemple, un projet de mesure qui aurait un impact sur une grande partie des salariés, comme la réorganisation de l'entreprise, les privatisations, les fusions, la formation professionnelle, le déroulement des carrières, etc.

– L'obligation faite à l'employeur d'informer les comités d'entreprise, au moins tous les six mois, des opérations touchant la marche de l'entreprise, que ce soient les tendances en matière d'emploi et de salaires ou encore les décisions majeures concernant la production et les investissements.

Ces droits de participation dévolus aux comités d'entreprise sont considérés comme plus limités que ceux des anciens syndicats, à savoir les droits de participation des délégués syndicaux des années 1970 et 1980. Au début des années 1990, on a craint que de tels droits interférent avec « les négociations libres » et entrent en conflit avec les droits des patrons et des propriétaires privés qui apparaissaient. « En réalité, les droits de l'Assemblée des délégués syndicaux – y compris les droits à la participation aux décisions, à la consultation et à l'information – étaient équivalents à la pratique importante que constitue la participation des salariés dans les pays d'Europe de l'Ouest (par exemple les conseils d'établissement allemands). Selon cette analyse, les droits des délégués syndicaux auraient pu être transférés aux nouveaux comités d'entreprise sans entraîner de conséquences fâcheuses pour l'économie de marché et les nouveaux employeurs privés. Cependant, le nouveau Code du travail n'a pas manqué de réduire considérablement les droits de participation des syndicats dans les systèmes de décision des entreprises et, de fait, l'ensemble des droits des syndicats. En outre, l'Assemblée des délégués syndicaux a été remplacée par une forme limitée de participation des salariés, à travers le comité d'entreprise » (Hethy, 1995, pp. 4-5).

2. Dans les petites entreprises d'au moins 15 salariés on doit élire des délégués du travail.

Même l'intention initiale du législateur de séparer les fonctions de représentation des syndicats de la participation directe des salariés (à l'instar du modèle allemand) n'a pas été complètement couronnée de succès. Par suite des diverses remises en question de leur légitimité et en conséquence de l'obligation de redistribuer le patrimoine syndical en fonction des résultats aux élections aux comités d'entreprise, les syndicats ont été forcés « d'occuper » ces instances. Nous n'avons pas encore suffisamment de recul pour déterminer dans quelle mesure les membres des comités d'entreprise dissocient la participation de l'activité de négociation exercée par leurs syndicats.

La participation des salariés : exemple de l'hétérogénéité des relations professionnelles au niveau de l'entreprise en Hongrie

Comme cela a été exposé dans les parties précédentes, les différentes composantes et institutions du système hongrois de relations professionnelles ont connu un développement inégal au cours des dernières décennies. Ni l'organisation de rencontres tri ou bipartites au niveau national, ni l'institutionnalisation des négociations collectives, ni la légalisation des conflits du travail n'étaient tolérées dans la logique d'un système politique qui est resté monolithique jusqu'à la fin des années 1980, même si en Hongrie on a toujours ressenti la nécessité d'arriver à un certain consensus social sur le lieu de travail, lequel a favorisé le développement de différentes formes de participation des salariés. Ce besoin de consensus s'expliquait par des motifs très différents qui allaient de l'intérêt des directions d'entreprise pour la coopération avec la base, à l'adaptation et la diffusion des nouvelles techniques de gestion, en passant par le désir d'humaniser les lieux de travail pour des raisons idéologiques en insistant tout particulièrement sur l'identification de l'individu à son entreprise, ou encore par la tentative d'introduire de soi-disant projets d'autogestion pour contrebalancer pour des raisons politiques le pouvoir grandissant de la direction. Les derniers objectifs cités furent particulièrement manifestes dans les années 1980 pour garder sous le contrôle du pouvoir politique la technocratie naissante et la bureaucratie syndicale au niveau local et au niveau sectoriel. Leurs alliances avec les dirigeants d'entreprise réussissaient à influencer le processus de redistribution dans un sens opposé aux efforts des acteurs politiques nationaux, que ces efforts aient été centralisateurs, réformateurs ou modernisateurs. Trouver les idées pour mettre en place ces solutions de rééquilibrage et assurer la durée de vie des différents projets de participation étaient les enjeux du rapport de forces entre les différents acteurs sociaux au niveau de l'entreprise et au niveau national.

Le renouvellement des deux formes de participation

Les deux formes de participation des salariés, la participation directe et la participation représentative (ou indirecte) étaient largement répandues en Hongrie. Les formes de participation directe les plus importantes ont consisté à mettre en place à titre expérimental des unités de travail autonomes, des groupes de décision sur la répartition des salaires ou sur la réduction des coûts, des systèmes de sous-traitance interne dont la version la plus répandue et la plus connue dans les années 1980 était celle des « associations économiques de travail » (VGMK, *Cf.* ci-dessus). Les deux évolutions les plus significatives dans le domaine de la participation indirecte furent d'une part le rôle croissant de la représentation syndicale à travers les droits reconnus aux différents délégués et aux sections syndicales d'entreprise depuis le milieu des années 1970, d'autre part la création des conseils d'entreprise comme organismes collectifs de gestion dans la deuxième moitié des années 1980. Les syndicats, ayant peu à peu obtenu dans les années 1970-1980 le droit de participation et de négociation, étaient impatients de voir comment allaient s'instaurer des formes de participation directe ainsi qu'une représentation en dehors des syndicats. Ils craignaient de perdre les fonctions qu'ils avaient récemment acquises dans le domaine de la représentation des salariés, conformément à un phénomène bien connu dans les systèmes de relations professionnelles des pays industrialisés. En Hongrie, la situation des syndicats était encore plus préoccupante car ils étaient restés en situation de dépendance politique jusqu'en 1989. Ils se sentaient plus menacés par les formes de représentation et de participation directe qui échappaient à leur contrôle, ainsi que par les nouvelles techniques mises en œuvre par les directions depuis les années 1970, pour communiquer directement avec les salariés.

Des travaux de recherche ont montré qu'en Hongrie, la participation des salariés sous des formes très différentes était et reste un élément clé des relations du travail depuis les années 1970. Ces différentes formes de participation, depuis cette période, se sont en partie substituées aux négociations collectives et aux conflits du travail. Et conjointement au processus informel de conciliation, elles ont contribué à la stabilité et à la flexibilité de la main d'œuvre, en créant des pratiques durables de coopération entre les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise (Ishikawa, 1992). La situation tendue du marché du travail et les problèmes d'organisation générés par la pénurie de main-d'œuvre, ont renforcé le pouvoir informel de certains groupes de travail qui jouent un rôle capital dans le règlement de ces problèmes. De plus grandes possibilités de participation au niveau de l'entreprise depuis les années 1970 ont aidé certains groupes de salariés à acquérir un savoir-faire considérable dans l'évaluation et le traitement des problèmes sociaux et d'organisation, dans la négociation avec les différents partenaires

sociaux et dans l'élaboration d'idées d'ensemble sur les entreprises et leur environnement. Les travaux de recherche mentionnés ci-dessus ont mis en évidence les limites de la participation et ont montré quels éléments manquaient dans le système des relations professionnelles et gênaient l'extension et l'utilisation plus efficace des systèmes de participation dans l'entreprise.

Depuis 1988-1989, les innovations que présente le nouveau système autonome des relations du travail ont revêtu une importance particulière dans la situation de complet bouleversement de l'économie hongroise : les rapports à la propriété subissaient une transformation complète, les entreprises publiques étaient privatisées, un nouveau secteur privé se développait, les anciennes grandes organisations étaient décentralisées et une grave récession économique touchait pratiquement tous les secteurs de l'économie. Face à cette économie instable et au coût social énorme de la transition pour une grande partie de la population, les nouvelles composantes des relations professionnelles ont contribué a préserver la stabilité et parfois même à résoudre des situations critiques d'agitation sociale.

Une perte de capacité négociatrice due au chômage ?

A première vue, après la transition, la participation des salariés au niveau de l'entreprise a semblé perdre de son importance. Il y avait et il y a toujours certains courants de pensée qui anticipent la diminution du rôle des négociations au niveau de l'entreprise (formelle et informelle) sous la pression du phénomène nouveau qu'est le chômage élevé. D'autres supposent que la propriété privée et les dirigeants capitalistes vont « importer » les méthodes et les techniques de gestion bien connues de négociation au niveau de l'entreprise en vue « d'élaborer le consentement » (Poor, 1994). Ces efforts managériaux représentent le souci du patronat de rendre visibles et de stabiliser les relations sociales sur les lieux de travail. L'introduction des méthodes nouvelles de « ressource humaine », des cercles de qualité, de travail en groupe, etc. présuppose un certain degré de coopération stable parmi les partenaires dans l'entreprise.

Indépendamment de ces hypothèses – que nous tenterons de réfuter ultérieurement – la place de la participation dans le système hongrois des relations professionnelles a assurément changé. Tout d'abord, elle a perdu son importance politique et idéologique – les conflits locaux entre employeurs et employés peuvent difficilement être assimilés à des conflits d'intérêts plus généraux. Au niveau de l'entreprise, le rôle de la participation s'est trouvé réduit. Dans le même temps, la situation sociale et politique des partenaires a été repositionnée au niveau de l'entreprise. Des raisons de natures différentes expliquent ce reflux : apparition de la propriété privée directe, disparition certaine des mythes liés au concept de « la classe ouvrière »,

baisse de la production due à une récession économique toujours plus grave, et aussi nouvelles institutions et nouvelles possibilités offertes par la loi d'influencer les décisions ou d'exprimer des revendications au niveau de l'entreprise. Pour simplifier, de nouveaux droits ont été obtenus par les salariés au moment historique où ils perdaient beaucoup de leur pouvoir de négociation réelle sous la pression du marché du travail et de la récession.

On peut encore trouver des groupes de salariés en position de force dans les entreprises, malgré les licenciements et le chômage. Même avec un chômage qui augmentait, la productivité a chuté jusqu'en 1993, ce qui prouve que les normes du travail sont restées faibles. Les coûts sociaux élevés de la transition et la baisse du niveau de vie ont été acceptés sans troubles politiques majeurs en Hongrie. Le nombre des journées de grève est resté faible au cours des dernières années. Certaines grèves ont été des révoltes isolées et désespérées contre une gestion du personnel « non-coopérative » dans des secteurs et des emplois marginaux, alors que d'autres grèves ont été menées par de puissants groupes de salariés dans le but d'améliorer leurs salaires et leurs conditions de travail.

Une idée largement répandue chez les spécialistes des relations professionnelles est qu'en période de récession, lorsque le chômage augmente, le nombre de grèves diminue. Ceci est considéré comme le signe du faible pouvoir de négociation des salariés et de leurs syndicats. A cet égard, la Hongrie ne semble pas faire exception. Alors que dans les années 1980, l'on craignait fort chez les spécialistes en sciences politiques et sociales (en Hongrie et dans d'autres pays d'Europe centrale et d'Europe de l'Est) que la chute du niveau de vie et la disparition du plein emploi ne provoquent une agitation sociale. Cela ne s'est pas produit en Hongrie au cours des premières années de la transition. Le chômage, inconnu depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, a cru, entre 1989 et 1993, jusqu'au taux de 14/15 % . Puis il a diminué légèrement pour atteindre les 10 ou 11 % en 1995. En Hongrie, le nombre de grèves et de grévistes, malgré une augmentation considérable en 1995, est resté bas, ce qui contribue à valider la « règle » ci-dessus selon laquelle le faible niveau des conflits ouverts est dû à la diminution du pouvoir de négociation des travailleurs qui ont gardé leur emploi. En Hongrie, où la majorité des sans-emploi sont des chômeurs de longue durée et où des centaines de milliers de personnes connaissent le travail précaire, ceux qui ont réussi à garder leur emploi au cours de la première vague de licenciements et de fermetures d'usine sont considérés comme indispensables pour le maintien de l'activité de leur entreprise, voire son redressement.

Une tradition de coopération contrariée ou le retour des conseils ouvriers ?

La manque de conflits ouverts (le taux bas des grèves par exemple) ne signifie pas que le monde de travail en Hongrie ne connaît pas des tensions et des conflits d'intérêts. Cela n'est pas dû aux relations sociales harmonieuses, mais plutôt aux traditions de coopération parmi les partenaires sociaux. C'est le phénomène nouveau de l'individualisation des contrats de travail qui explique aussi l'intensité basse de l'action collective. L'individualisation des conflits au travail est bien illustrée par l'augmentation forte du nombre des recours juridiques enregistrés par les tribunaux.

Dans plusieurs études de cas (Mako et Simonyi, 1995) on peut observer des résultats très différents en matière de participation directe et de négociations informelles avec les salariés selon les différents type d'organisation et de gestion. Par exemple, dans une usine sidérurgique importante, où les salariés avaient obtenu des résultats médiocres lors des négociations collectives, ils ont renoncé à participer au processus de résolution des problèmes et à celui du contrôle de la qualité. En revanche, dans le secteur textile, nous avons rencontré le cas de travailleurs qui, tout en étant engagés dans des actions de grève très dures, continuaient en même temps à participer à la résolution des problèmes techniques et d'organisation de leur usine. Si la participation peut être l'expression de l'intérêt profond et durable des salariés pour la survie de leur entreprise, même en période de conflit du travail, elle ne se substitue pas aux négociations collectives. Ainsi on peut constater dans les relations professionnelles en Hongrie que la participation a toujours été et semble rester une possibilité pour les partenaires sociaux d'exprimer leurs intentions, de communiquer, d'actualiser les contrats collectifs et de préparer leur négociation ou encore d'éviter les conflits collectifs. La participation offrait, et continue d'offrir, une certaine souplesse au système des relations professionnelles.

Parmi les éléments nouveaux qu'a produits la redéfinition des relations professionnelles en Hongrie, nous avons déjà cité le comité d'entreprise en tant qu'organisme représentant la totalité des salariés sur le même lieu de travail. De pareils comités de participation ont déjà été mis en place en Hongrie sous le nom de « conseils ouvriers » à plusieurs reprises : en 1918/1919, entre 1945 et 1948, en 1956, soit au cours de différentes périodes révolutionnaires. Il s'agissait d'institutions destinées à garantir le pouvoir de contrôle des travailleurs alors que le rôle des directions d'entreprise s'était écroulé. Malgré des différences évidentes de contexte social, économique et historique, plusieurs caractéristiques communes se retrouvent dans la façon dont elles sont apparues et dont ces institutions ont fonctionné

– Des conseils ouvriers ont été créés dans des situations révolutionnaires, où les rouages traditionnels de la démocratie étaient paralysés, et où des

changements radicaux dans les rapports à la propriété créaient le vide et l'instabilité dans la direction des entreprises.

– Cette forme d'autogestion ouvrière prévoyait de concilier les rôles antagonistes des employeurs et des salariés. Elle se donnait pour but de défendre les intérêts des salariés (comme tout syndicat classique) et de reprendre également en main les responsabilités des directions en organisant la production. En 1919, par exemple, les conseils ouvriers devaient s'occuper de maintenir la discipline au travail, de défendre la nouvelle forme socialiste de la propriété et de contrôler la production.

– Ces conseils, pendant les périodes mentionnées ci-dessus, n'ont jamais limité leurs activités au niveau de l'entreprise. Ils se proposaient de tisser des relations aussi bien horizontales que verticales dans le but de s'emparer du contrôle politique de l'économie nationale, et ceci en partie en raison de leurs ambitions politiques, mais aussi pour stabiliser les nouvelles institutions politiques et sociales ainsi que la marche des entreprises (Varga, 1990 ; Szalai, 1995).

Les comités d'entreprise actuels n'ont pas été créés avec ce type d'ambition politique. Outre leur rôle dans la défense des intérêts des salariés et dans les négociations par le biais des syndicats, dans leur forme actuelle les comités d'entreprise peuvent être considérés comme l'organe de la participation des salariés. Le système de représentation des salariés dans les comités présente certaines similitudes avec ceux d'autres pays (comme l'Allemagne et l'Autriche) qui possèdent ce que l'on appelle un système de relations professionnelles à « double structure » (ou dual). Au plan de l'entreprise, ce système est censé définir les modes de fonctionnement et la règle du jeu pour résoudre durablement les conflits entre les partenaires sociaux. Les règles ainsi produites pourraient encourager et développer la coopération entre employeurs et salariés et entre les différentes organisations auxquelles ils appartiennent.

Enfin, il faut mentionner un nouvel aspect récemment apparu de la participation des salariés en tant que produit des techniques innovatrices qui se répandent dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH). Dans le vide qui s'est créé dans le domaine des relations professionnelles après la transition, les besoins de communication au jour le jour et la nécessité de régler les problèmes ont dépassé le cadre des relations entre les représentations des dirigeants et celles des salariés et ont revalorisé les rapports directs. A côté de cela, la transmission de la connaissance des pratiques et des savoir-faire occidentaux en matière de gestion est un des défis les plus manifestes et les plus pressants que doivent affronter les élites économiques hongroises, en raison de l'influence grandissante des entreprises de l'Ouest et des sociétés multinationales. Les méthodes de travail en équipe qui se répandent, de même que les entreprises « dégraissées » et « al-

légées » qui ont moins de niveaux hiérarchiques et recourent davantage à des « relations déhiérarchisées », les améliorations apportées aux journaux et aux bulletins de l'entreprise et les discussions de groupe font partie des nouvelles initiatives prises par les dirigeants d'entreprise.

Quelle articulation entre niveaux central et décentralisés

La privatisation, la décentralisation des infrastructures de production, la crise des mécanismes de redistribution, les perspectives réduites qu'offre la « politique de concession », la multiplication des organisations de salariés et d'employeurs – ensemble et séparément – sont autant de défis pour les relations professionnelles. Ce n'est par hasard que, depuis 1990, les partenaires sociaux insistent sur l'urgence de signer un « pacte social », ce qu'ils n'ont pas réussi à faire (Hethy, 1995).

Au niveau national, la consolidation des rapport sociaux par des accords centralisés est indispensable pour la transformation pacifique. Mais au niveau de l'entreprise, malgré un taux de chômage relativement élevé et la récession économique, on ne saurait obtenir un travail de bonne qualité, le règlement des problèmes et l'adaptabilité des salariés, uniquement par les accords nationaux. La coopération entre les employeurs et les différents groupes de salariés se fonde sur la collaboration, laquelle repose sur des motivations économiques et non pas sur le sens du devoir social nourri par les institutions ou par l'idéologie (que ce soit l'idéologie de la transformation ou celle de l'intégration à l'Europe). Cela conduit, même sans intervention de l'Etat, au « micro-coopératisme » (Streeck, 1988) résultant des intérêts réels des partenaires sociaux en ce qui concerne l'emploi, les salaires, les qualifications et les conditions de travail. Quand, du côté de la direction, de bons résultats sont obtenus dans le domaine de la qualité, de l'adaptabilité, de la résolution des problèmes, et que de l'autre côté, les intérêts des salariés liés aux conditions de travail et aux perspectives qui leur sont offertes sont satisfaits, la distinction apparaît entre coopératisme et passivité due à une position de faiblesse dans les négociations. Cette tendance, observée dans les pays les plus développés au cours de la dernière décennie, se retrouve aussi dans les secteurs dynamiques de l'économie hongroise. De cette façon, à l'intérieur du système des relations professionnelles, les configurations très hétérogènes qui existent au niveau de l'entreprise et qui résultent de la participation sous différentes formes, revêtent une importance décisive. Les modèles centralisés et unifiés de relations professionnelles sont importants parce qu'ils produisent un contexte politique stable et des modes quotidiens de fonctionnement pour les relations entre partenaires sociaux. Néanmoins, leur rôle dans l'orientation des relations professionnelles au niveau de l'entreprise ne saurait être surestimé.

Conclusion

Solidité de la tradition nationale dans l'internationalisation

Le nouveau système autonome de relations professionnelles mis en place en Hongrie est conforme aux institutions sociales et politiques d'une économie de marché dans une démocratie parlementaire pluraliste. Cette affirmation rend compte des conséquences de la transition du régime dans le domaine des relations professionnelles. Elle ne situe pas pour autant le système hongrois dans l'une des nombreuses catégories qui caractérisent les relations professionnelles dans les pays industrialisés développés. Dans l'état actuel des choses, nous nous abstiendrons de ranger le système hongrois dans une catégorie existante de relations professionnelles : tels les modèles corporatiste ou antagoniste, centralisé ou décentralisé, le modèle du Nord ou celui du Sud, le modèle européen par opposition au modèle asiatique, etc. Nous aimerions néanmoins reprendre quelques unes des catégories tirées des publications internationales pour caractériser l'approche hongroise et les stratégies des partenaires sociaux, de même que la structure et le fonctionnement des nouvelles formes de relations professionnelles.

Pendant les années 1990 les négociations tripartites au niveau national ont pris une importance particulière en Hongrie. Cette forme de centralisation des négociations entre partenaires sociaux s'est appuyée sur les mécanismes déjà existants, bien que limités, de la conciliation des intérêts au niveau national. L'application du tripartisme au niveau national s'est révélée utile pendant la période de la transformation qui a été une période politiquement et socialement troublée. Mais le caractère centralisé d'une institution aussi visible que les relations professionnelles ne peut pas être généralisé à l'ensemble du système. Les rapports à la propriété et la taille des organisations économiques sont très hétérogènes et une analyse plus précise des relations professionnelles dans leur pratique quotidienne révèle une grande variété de solutions et de modes de fonctionnement. Le taux de couverture relativement faible des négociations collectives au niveau des branches et de l'entreprise montre bien l'incidence limitée des négociations centralisées, particulièrement sur les questions concernant le travail et l'emploi.

Dans notre analyse, nous avons attribué une importance particulière à la participation des salariés sous toutes ses formes, que ce soit son cadre juridique, les moyens informels qu'elle emprunte ou comme élément des techniques de gestion des ressources humaines. En instituant les comités d'entreprise – même si ceux-ci ont aujourd'hui des droits limités – la législation du travail a créé une structure double dans les relations professionnelles. A l'intérieur de cette structure double, les syndicats sont les acteurs de la défense des salariés, mais ceux-ci ont la possibilité de prendre part aux décisions arrêtées au niveau de l'entreprise par le biais des comités d'entreprise.

Les négociations et les actions collectives menées par les syndicats sont de temps à autre utilisées pour assurer à court terme la coopération et le règlement des conflits. Par ailleurs, à notre avis, les différentes formes de participation des salariés ont fixé les règles et les modalités d'une coopération durable entre les partenaires sociaux. Le Code du travail en instituant les comités d'entreprise a donné un cadre institutionnel à cette dernière ambition.

La période actuelle de la transformation a conduit à des controverses chez les observateurs des relations professionnelles. Même en période de dégradation du marché du travail, le pouvoir de négociation de certains groupes de salariés s'est accru. Malgré le coût social élevé des restructurations, les risques de conflits sont restés relativement faibles. A l'heure où les partenaires sociaux s'opposent au niveau national sur des questions macro-économiques, au niveau de l'entreprise les syndicats restent en collaboration avec la direction pour trouver des solutions aux conséquences de la transformation et/ou de la privatisation sur l'organisation de l'entreprise, sur l'emploi ou sur les problèmes humains. Une étude de grande ampleur sur l'identification des salariés à leurs syndicats et à la direction de leur entreprise dans les secteurs très compétitifs de l'électricité et de l'électronique, a révélé des niveaux de loyauté assez proches à l'égard de ces deux catégories d'intervenants dans les rapports sociaux au niveau de l'entreprise (Mako et Novoszath, 1996). Ce phénomène dit de « double loyauté » (quelque peu différent du modèle révélé par la même étude dans d'autres pays anciennement socialistes) expliquerait la plupart des controverses sur le processus de transition hongrois ; et tout d'abord cela expliquerait que la crise économique et ses restrictions n'aient pas été accompagnées d'une conflictualité radicale au niveau national dans le cadre des contestations syndicales.

En même temps, on peut observer que les accords nationaux et la coopération des partenaires au niveau de certaines entreprises ne couvrent pas automatiquement tous les employés. Le système hongrois des relations professionnelles est fragmenté ; les chômeurs, les employées des PME, un nombre croissant des travailleurs temporaires et occasionnels, etc. représentent une partie significative (si non majoritaire) des personnes actives hors le « parapluie » de ce système.

L'internationalisation de l'économie hongroise depuis la transformation a des conséquences dans le domaine des relations professionnelles aussi. La tendance internationale au « déclin de l'influence politique et du pouvoir contractuel du syndicalisme dû à la mobilité accrue du capital et à la fixité du travail » (Flecker, 1994/93) se fait valoir en Hongrie aussi. Dans ce pays la présence des entreprises multinationales dans l'industrie manufacturière est extrêmement forte, la production des investissements nouveaux de ce secteur est responsable de 15 % du PIB. Les syndicats, à la recherche d'une

approche nouvelle et innovatrice, sont en retard et dans une position défavorable par rapport aux employeurs des multinationales. Ces derniers utilisent des formes très variées, flexibles et individualisées d'emploi et montrent une grande mobilité internationale. Les syndicats hongrois se trouvent ainsi en face des conséquences d'une propriété restructurée et en face de changements organisationnels et sectoriels dus à la pression de la globalisation. Dans cette situation, ils se sentent obligés de consacrer plus d'attention à leur légitimité à l'intérieur des entreprises, après leur combat récent pour leur légitimité extérieure (politique et idéologique) au début de cette décennie. On peut mentionner leurs efforts pour faire accepter les standards européens des relations professionnelles ou pour recruter des membres nouveaux parmi les jeunes, parmi les femmes, parmi les travailleurs temporaires, dans le secteur des services, etc.

Comme les autres pays d'Europe de l'Est et d'Europe centrale, la Hongrie doit faire face à des pressions d'ordre divers pour forger ou développer des institutions sociales fondées sur différents types de réglementation socio-économique, dans un contexte historique changeant. Après la Deuxième Guerre mondiale, le modèle monolithique de relations professionnelles de type soviétique a été imposé sans aucune considération pour les aspects positifs du système hongrois d'avant-guerre. Après l'effondrement du régime politico-économique de type soviétique, en créant les institutions nouvelles dans le domaine des relations professionnelles, beaucoup de partisans de la transition ont rejeté toute idée de combinaison éventuelle entre anciens et nouveaux éléments. Au début des années 1990, nous avons été témoin d'un désir très fort « d'imitation institutionnelle », y compris dans ce domaine. Concernant la transformation du syndicalisme, les théories des négociations corporatistes mais aussi celles de la dérégulation ont été diffusées. L'importance de la participation, l'existence de modèles coopératifs, la soi-disant « double loyauté » n'étaient pas prises en compte et étaient considérées comme des éléments informels d'un système ancien et non encore autonome de relations professionnelles. Derrière la pure théorie, la pratique quotidienne des relations du travail est cependant suffisamment « opportuniste » pour suivre les modèles qui ont fait leurs preuves au bénéfice des différents partenaires sociaux, ce qui conduit à d'intéressantes combinaisons entre acteurs et institutions « anciennes » et « nouvelles », entre les nouvelles réglementations et les traditions. Plus que les concepts, ce sera le résultat de la conciliation des intérêts qui pourra légitimer définitivement les nouveaux acteurs et les nouvelles institutions des relations professionnelles, tant au niveau national que sur les lieux de travail.

Annexe 1

Nombre d'entreprises jouissant d'un statut juridique officiel
Ventilation par taille

Année	Moins de 11 salariés	De 11 à 20 salariés	De 21 à 50 salariés	De 51 à 300 salariés	Plus de 300 salariés	Total
1991	_	36 809	6 169	5 372	2 396	50 746
1992	_	52 825	6 970	5 773	1 937	67 505
1993	39 772	28 447	7 637	6 055	1 624	83 535
1994	57 752	25 784	8 041	6 127	1 340	99 044
1991	_	72,5 %	12,1 %	10,6 %	4,7 %	100 %
1992	_	78,3 %	10,2 %	8,6 %	2,9 %	100 %
1993	47,6 %	34,1 %	9,2 %	7,2 %	1,9 %	100 %
1994	53,3 %	26,0 %	8,1 %	6,2 %	1,4 %	100 %

Source : Laky et Terez, 1995, *Op. cit.*, p. 90.

Résultats des élections syndicales aux Comités d'entreprise

Confédérations	Elections aux Comités d'entreprise de mai 1993	Elections aux Comités d'entreprise de mai 1995
ASZOK (Confédération des Syndicats Autonomes)	18,07 %	20,37 %
EZST (Association des Syndicats de Travailleurs Intellectuels)	0,66 %	0,80 %
Liga (Ligue Démocratique des Syndicats Indépendants)	5,66 %	6,40 %
MOSZ (Alliance Nationale des Conseils Ouvriers)	2,21 %	2,47 %
MSZOSZ (Association Nationale des Syndicats Hongrois	71,67 %	66,56 %
SZEF (Forum de Coopération Syndicale)	0,02 %	0,07 %
Autres (candidats indépendants	1,22 %	3,36 %

Source : Document MSZOSZ, Budapest, décembre 1994

Résultats des élections syndicales aux Comités d'entreprise

Organisation	Organisations membres	Nombre d'organisations membres	Principales caractéristiques des organisations membres	Nombre des salariés des organisations membres (en milliers)
Chambre d'agriculture hongroise	Chambres régionales, associations d'agriculteurs	1 000 organisations agricoles		
AFEOSZ (Fédération Nationale des Coopératives Générales de Consommateurs)	280 coopératives en 1990		Coopératives commerciales et coopératives de consommateurs	115 en 1989
IPOSZ (Fédération Nationale des Artisans de l'Industrie) Chambre hongroise de l'artisanat	250 associations régionales d'artisans, 40 nationales	110 000 artisans		
KISOSZ (Fédération Nationale des Détaillants)	21 associations régionales, 1 nationale	30 000 détaillants (privés)		100
MAOSZ (Association Nationale des Employeurs)	30 associations sectorielles	4 500 - 5 000 entreprises	25 % d'entreprises publiques, 75 % d'entreprises privées (totalement ou partiellement)	2 000
MGYOSZ (Association Nationale des Industriels)	93 entreprises		Dirigeants des grandes sociétés publiques et privées	70
MOSZ (Fédération Nationale des Producteurs et des Coopératives Agricoles)	21 associations		Coopératives agricoles	Environ 200
OKISZ (Industriels Hongrois)	23 associations régionales	1 760 coopératives	Coopératives de l'indutrie et des services	250
VOSZ (Association Nationale des Entrepreneurs)	26 associations régionales, 12 associations sectorielles	6-7 000 entreprises	Petites entreprises, en majorité à capitaux hongrois, mais aussi des partenariats	500

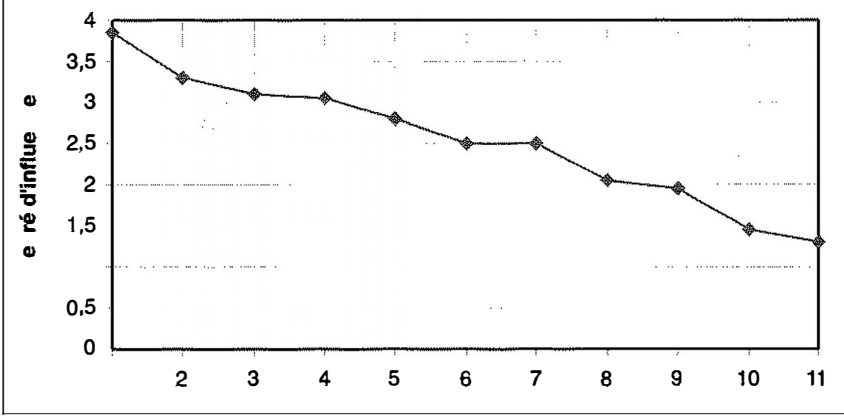
Source : Lado, Maria et Toth, Ferenc, Tarsadalmi Parbeszéd (Dialogue Social), Europai Szemmel, Budapest, 1993/3, p. 35.

Attitude des employeurs étrangers vis-à-vis des syndicats

Nom de la société	Nationalité de l'actionnaire étranger *	Nombre de salariés
Attitude positive :		
Ganz Ansaldo	Italienne	1 500
Elektrolux-Lehel	Suédoise	2 500
Ganz mérôgyarLtd	Française	600 à 700
ABB Lang	Suisse	600
Packard Elektrik	Allemande	600
Lang Gépgyarto Ltd	Allemande	200 à 300
Attitude négative		
GB Ganz Tüzeléstechnikai Ltd	Italienne	50
Comasec Respirator	Française	170
Knorr Bremse	Allemande	250
General Motors Hungary	Américaine	500
Agyar Suzuki Co	Japonaise	500
Celba Ltd	Autrichienne	100
Oroshazi Mezôgép	Américaine	600 à 700
Attitude indifférente :		
Siemens-Terta Ltd	Autrichienne	700
Schmidt und Berder MOM Hungary	Allemande	200n à 300
Optikai LTD Magnetek Hungary	Américaine	150 à 200
Villamosgépgyar Ltd Kromberg és Schubert	Autrichienne	100
BRG ELSA Ltd	Hollandaise	100

* Dans tous ces cas, participation majoritaire de l'actionnaire étranger.
Source : Etude de la Fédération syndicale Vasas.

Pouvoir des syndicats dans l'entreprise



Note : moyenne pondérée des points attribués sur une échelle à cinq degrés.
1. Avantages sociaux
2. Salaires
3. Licenciements
4. Organisation du temps de travail
5. Horaires
6. Fermetures d'usine
7. Fixation des normes de production
8. Formationde partenariats
9. Embauches
10. Adoption de nouvelles techniques
11. Elaboration du programme de production
Source : The Japan Institute of Labour (J.I.L., institut Japonais du Travail), Enquête sur les relations du travail en Hongrie (Le développement de la société post-socialiste), 1992.

Niveaux où se déroulent les négociations collectives et formes de ces négociations (décembre 1994)

Niveaux	Objectifs socio-économiques généraux (négociations collectives au sens large)	Relations (négociations collectives stricto sensu)
National	Conseil national de rapprochement des intérêts (CNRI) – Sessions plénières et travail en commissions	
Secteur	Conseil de rapprochement des intérêts dans le secteur public (KIET), Forum de rapprochement des intérêts de la fonction publique	
Entreprise/établissement	Conseil de rapprochement des intérêts sur les lieux de travail	Négociations collectives, etc. au niveau de l'entreprise
Niveaux intermédiaire (branche)	Forums de rapprochement des intérêts au niveau des branches d'activité - Conseil de rapprochement des intérêts du ministère de l'Intérieur - Conseil de rapprochement des intérêts du ministère de la Défense - Conseil de rapprochement des intérêts du ministère de l'Industrie et du Commerce, etc. Conseils de relations du travail au niveau du départepemt	

Source : Lado et Toth, 1995, p. 3.

Le salaire minimum légal en Hongrie, 1988-1995

Date	Mensuel (en HUF)	Horaire (en HUF)
1er janvier 1988	3 000	16.50
1er mars 1989	3 700	20.50
1er octobre 1989	4 000	22.50
1er février 1990	4 800	26.50
1er septembre 1990	5 600	31.00
1er décembre 1990	5 800	32.00
1er avril 1991	7 000	38.50
1er janvier 1992	8 000	44.00
1er février 1993	9 000	52.00
1er février 1994	10 500	60.50
1er février 1995	12 200	71.00

Source : Héthy, 1995, p. 10.

Références bibliographiques

Berki Erzsébet (1994), « Bérmegállapodások, 1993 ». (« *Wage Agreements*, 1993 »), *Munkaügyi Szemle*, (*Labour Review*), XXXVIII. janvier.

Boda Dorottya, Neumann László (1994*), Employees as Owners of Privatized Firms in Hungary*, XII[th] World Congress of Sociology, Research Committee n° 10, Biefield, Germany, 18-23 juillet.

Burawoy Michael, Lukács János (1992), *The Radiant Past*, Chicago. The University of Chicago Press.

Dittrich Eckhardt J., Makó Csaba, Novoszáth Péter, Rudolf Franck (1994), « Corporate Culture in Transition to the Market Economy », *in the Case of Joint Venture in Hungary, Poland and Bulgaria*, Institute for Social Conflict Research HAS - Otto-von-Guericke University of Magdeburg, Institute of Sociology, juillet, p. 41.

Dubois Pierre, Koltay Jenö, Makó Csaba, Richet Xavier (eds.), (1990), *Innovation et emploi à l'Est et à l'Ouest, (Les entreprises hongroises et françaises face à la modernisation*), Paris, L'Harmattan.

Füredi Gabor (1994), « New Requirements for Human Resources Management in the Joint Venture Firm : the Case of the DWA », in Makó et Novoszáth (eds.), *Convergence versus Divergence : the Case of Corporate Culture, Com and Con Co. Ltd.,* Institute for Conflict Research Hungarian, Academy of Sciences.

Gábor R. István, Horvnáth D. Tamás, Laé J. François, Murand Nicole (1990), « Archaïsme et modernité – Travail noir dans l'artisanat et l'artisanat dans l'économie secondaire », in Dubois, Koltay, Makó, Richet (eds*), Innovation et emploi à l'Est et à l'Ouest, (Les entreprises hongroises et françaises face à la modernisation*), Paris, L'Harmattan.

Gehman Ulrich, Stoicoviciu Radu (1995),« Corporate Culture in Transition-Aspect of Organizational Behaviour and Related Socioeconomic Consequences », paper presented at the II Chemnitz Ostforum Wanted von Unternehmenskulturen in Ostdeutschaland und Osteuropa, Chemnitz, Germany, mars 6-9.

Grancelli Bruno (1995), *Social Change and Modernisation, (Lessons from Eastern Europe),* Berlin-New-York, Walter de Gruyter.

Héthy Layos, Makó Csaba (1998*), Patterns of Workers'Behaviour and the Buisiness Entreprise*, Budapest, Institute of Sociology-Hungarian, Académy of Sciences, Institute of Labour Research-Hungarian, State Office for Wages and Labour, p. 213, (en français).

Héthy Laos, Makó Csaba (1997*), Stimulants salariaux et économie planifiée*, Paris, Sociologie du travail, No. 1. pp. 3-44.

Héthy Layos (1992*), Hungary's New (Energing) Industrial Relations System, (Trends and Dilemmas*), Budapest, Institute of Labour Research, Ministry of Labour.

Héthy Layos (1993.b.), *Tripartism-Its Changes and Limits in Eastern Europe,* Budapest, Institute of Labour Research, Ministry of Labour.

Héthy Layos (1995.a.), « Üzemi Tanács-Magyarszágon és Európában », (« Works Council in Hungary and in Europe »), *Munkaügyi Szemle, (Labour Review)*, n° 12, p. 2-8.

Héthy Layos (1995.b.), « Tripartism and Wage Determination in Hungary », (« Are Negotiated Wage Policies a Sucess or a Failure ? »), International Symposium on Wages, Efficiency and Social Cohesion : Towards a Negotiated Wage Policy ?, Budapest, 29 Novembre - 1 Decembre.

Héthy Layos (1995.c.), « International Labour Standards in Central and Eastern Euope », in Sengenberger W., Campbell D. (Eds.), *International Labour Standards and Economie Interdependence*, Geneva, I.L.O.

Hirschman Albert O. (1970), *Exit, Voice, Loyalty,* Cambridge, Mass, Harvard University Press.

Hirschman Albert O. (1982), *Shifting Involement,* Princeton, N.J., Princetion University Press.

Ishikawa Akihiro (1992), « Patterns of Works Identity in the Firm and Plant : An East-West Comparaison », in György Széll (ed.), *Labour Relations ins Transition in Eastern Europe*, Berlin, New-York, Walter de Gruyter, pp. 85-92.

J.I.L. (Japan Institute of Labour) *Survey on Hungarian Labour Relation : 1992-1993, (The Developpement in the Post-Socialist Society)*, (The national level survey was carried out at the and of June and early July 1992, the national sample covered 446 firms).

Kollonay Csilla, Ladó Mária (1992), *The Situation and Rights of Trade Unions in Hungary,* Comparative Project on Union Rights in an EC and Central European Perspective, Bari, Universitá di Bari.

Ladó Mária, Thóth Ferenc (1995). *Tények és kérdések az érdekegyeztetés megjújításához, (Facts and Questions for the Renewal of Interest Concertation)*, Phare Project : Social Dialogue, Budapest, juin.

Laky Teréz (1995), « Munkaeröpiaci helyzetjelentés », *Labour Market Review,* Budapest, Institute of Labour Research, avril, (in Hungarian).

Makó Csaba, Gyekiczky Tamás (1988), « Sociological Aspects to Concider in an Analysis of the Problems of LabourDiscipline », in *Almanach of the Institute of Sociologie-Hungarian,* Academy of Sciences, Budapest.

Makó, Csaba (1993), *Transformation Patterns in the Transition to Market Economy,* (Background Report of the Hungarian Case), Budapest, Institute for Social Conflict Research HAS, Project Supported by the Volkswagen Foundation.

Makó Csaba, Simony Ágnes (1995), « Participation at Firm level in the Transformation Process », in Grancelli, Bruno (ed), *Social Change and Modernisation, (Lessons from Eastern Europe)*, Berlin, New-York, Walter de Gruyter, pp. 181-196.

Makó Csaba, Novoszáth Péter (1995), « Employment Relation in Multinational Companies : the Hungarian Case », in Echardt J.Dittrich, Gert Schmidt, Richard Whitley (eds.), *Industrial Transformation in Europe, (Process and Contexts)*, London, SAGE Publications, pp. 255-276.

Mouranche Sylvie (1995), *L'Expérience du Tripartisme en Europe Centrale, (Hongrie, République tchéque et la Pologne)*, Mémoire pour DEA de Sociologie, Travail et Mobilités, université de Paris X - Nanterre, septembre, p. 83.

Desporova Alena, Simonyi Ágnes (1994), *Labour Market Developmentsin Hungary*, Budapest, ILO, Central and Eastern European Team, p. 44.

Orolin Zsuzsa (1994*), A Cantoni Kft. munkaügyi kapcsolkatainak alakulása : 1990-1994*, (*Labour Relations in Cantoni Co. Ltd. : 1990-1994*), Budapest, Institute of Labour Research, (Manuscrit).

Pécsi Anna (1994), « Hongrie-Chronique de la préparation d'un Pacte social », *Chronique Internationale*, n° 30. pp. 48-52.

Poór József (1994), *Towards the Western HRM Practices in Local Subsidiaries of MNCCS in the Former Socialist Economies*, 9th Worksho on Strategic Human Resource Management, EIASM, St. Gallen, 3-4 mars.

Simonyi Áges (1994*), Foglalkoztatás és munkavégzés dolgozói tulajdon-ban*, (Employement and Employees' Stock Ownersip), Budapest, Research Report, National Social Science Fondation.

Streeck Wofgang (1998), « Editorial Introduction », *in Economic and Industrial Democracy*, vol. 3, n° 3. aout, pp. 307-308.

Szalai Erzsébet (1994), *A civil társadalomtól a politikai társadalom felé,* (Munkástanácsok, 1989-1993), (From Cinil Society to the Political Society; Workers Councils : 1989-1993.), Budapest, T-Twins Kiadó.

Traxler Franz (1994), *Collective Bargaining : Levels and Coverage*, OECD, Employement Outlook, Paris, juillet, pp. 167-194.

Varga László (1990), « Munkástanácsok Magyarországon : 1918/19-1956 », in Makó, Neuman(eds), *A munkásautonómia kiterjesztésének lehetöségei*, Budapest, MTA Szociológiai Kutató Intézet.

Vince Péter (1993), *Stages of State Involvement : Dilemmas and Turning Points for Privatization in Hungary*, Budapest, Kopint, Datorg.

Viszt Erzsébet (1994), « A termelékenység és foglalkoztatás konfliktusai a gazdasági átmenet idején Magyarországon », (« Conflit of Productivity and Employment During the Economic Transformation in Hungary »), *Közgazdasági Szemle,* (*Economic Review*), mars.