

Négociation collective: contexte historique et résultats de la transformation

Csaba Makó
Agnes Simonyi

Au cours des années quatre-vingt-dix, c'est la transformation des pays de l'Europe centrale et orientale qui va se trouver au centre du débat politique et qui restera la préoccupation essentielle en matière de recherche. Dans le domaine des relations professionnelles, on notera tout d'abord les tendances parallèles de convergence et de divergence (Slomp, 1992; Cimbalikova-Mansfeldova, 1998; Delteil, 1998; Martin et autres auteurs. Bien que ce groupe de pays ait connu, après la seconde guerre mondiale, une histoire politique et économique semblable, force a été de constater, de la part des décideurs politiques et des chercheurs, que jusqu'en 1989 ces pays avaient, en matière de négociation collective, des traditions et des institutions fort différentes. Le processus de démocratisation apparemment unificateur et le passage à l'économie de marché ont également conduit à l'adoption de solutions diverses dans les différents pays de l'Europe centrale et orientale. Dans le présent article, nous allons présenter les résultats de cette transformation sous ses deux aspects: d'une part, les résultats obtenus au moyen d'une négociation collective fondée sur le processus convergent de démocratisation, et, d'autre part, les éléments différents qui caractérisent les systèmes de relations professionnelles des pays de l'Europe centrale et orientale, compte tenu des traditions économiques, sociales et politiques divergentes ou des pratiques différentes (en matière d'économie, d'emploi, de privatisation) appliquées au processus de transformation.

Un regard sur le passé: l'érosion du modèle soviétique de négociation collective

Dès les années cinquante, le régime politique et économique de type soviétique a également imposé son modèle de relations professionnelles dans les pays de l'Europe centrale et orientale. Comme cette économie dirigée était caractérisée par un monopole politique, économique et idéologique, son système de relations professionnelles a été non seulement monolithique et centralisé à l'extrême, mais aussi tributaire de cet Etat-parti autoritariste. Officiellement, les négociations débouchaient sur des conventions collectives, mais ce n'était pas là le résultat d'une action collective autonome prise sur l'initiative commune de partenaires sociaux indépendants. Les syndicats de branche étaient centralisés dans les structures monolithiques des confédérations nationales, sous la tutelle des partis au pouvoir. Les dirigeants syndicaux étaient nommés par les organes politiques centraux auxquels ils devaient rendre des comptes. L'adhésion syndicale obligatoire constituait l'un des instruments du contrôle politique, tant dans la société que dans les entreprises. Les

employeurs non plus n'étaient pas autonomes: ils représentaient le pouvoir politique dans l'organisation des activités économiques et dans la mise en application, sur le lieu de travail, des décisions économiques prises au niveau central. Les syndicats avaient pour fonction de transmettre et de soutenir les objectifs de la planification centralisée, non seulement dans le domaine de la production, mais aussi dans l'attribution des ressources et dans la redistribution des revenus. Les négociations et les conventions conclues aux niveaux de l'entreprise et de la branche obéissaient en fait aux orientations de la planification économique et aux directives politiques.

Les conflits professionnels se transforment en crises nationales

Cette absence d'acteurs et d'institutions autonomes pour gérer les relations professionnelles ainsi que l'existence de syndicats dépendants n'étant pas vraiment mobilisés pour jouer un rôle représentatif étaient jusqu'alors les principales caractéristiques du modèle uniforme des relations professionnelles dans les pays de l'Europe centrale et orientale. Il

convient toutefois de faire observer que la faible représentation politique des salariés et la situation de dépendance des syndicats ne signifiaient pas automatiquement que les salariés se trouvaient dans une situation de totale subordination: l'industrialisation rapide, conjuguée à une pénurie chronique de main-d'œuvre, ont conféré à certains groupes de salariés des positions individuelles et collectives relativement fortes leur permettant d'exercer des pressions sur la direction des entreprises et parfois même sur les responsables du parti. L'absentéisme chronique, les problèmes de discipline et la production restreinte étaient considérés comme les symptômes d'intérêts divergents et témoignaient d'une certaine autonomie de la part de certains groupes de la population active. Ces indicateurs négatifs dispersés, qui savaient la production économique, sont souvent restés invisibles mais, déjà dans les années cinquante, certains conflits (comme à Berlin en 1954, à Potsdam et à Budapest en 1956) se sont mués – de pair avec d'autres conflits sociaux et politiques – en une crise nationale qui a affecté l'ensemble du système politique et économique.

La participation directe des travailleurs et l'élargissement du champ d'action

Les premières vagues de divergence que l'on peut détecter dans les systèmes de relations professionnelles des pays de l'Europe centrale et orientale remontent aux deux types de réactions politiques suscitées par la succession de crises sociales, économiques et politiques qui ont eu lieu à la fin des années cinquante. Dans certains pays, le caractère centralisé de la négociation collective a été renforcé (comme dans l'ex-République démocratique allemande ou l'ex-Tchécoslovaquie, depuis 1968), alors que dans d'autres la décentralisation de la prise de décision politique et économique a permis aux syndicats et aux dirigeants d'entreprise d'être plus indépendants en matière de négociation collective (comme en Pologne, en Hongrie ou en Bulgarie, au cours des années soixante-dix). On peut considérer que les premiers signes d'articulation des différents niveaux de négociation collective correspondent à cette période. Les négociations au niveau de l'entreprise et de la branche ont commencé à avoir de plus en plus d'incidences sur l'attribution des ressources et sur le processus de redistribution à mesure que les acteurs obtenaient davantage de droits dans le domaine de la prise de décisions et qu'ils devenaient de plus en plus autonomes. Les dirigeants d'entreprise ont alors été en charge des

investissements, du développement technologique, de l'organisation, de l'octroi d'incitations et de l'exploitation de la main-d'œuvre. Parallèlement, les syndicats d'entreprise polonais, hongrois et bulgares ont été considérés comme des interlocuteurs officiels dans les décisions prises au niveau de l'entreprise. En cas de conflits, ils pouvaient même faire valoir le droit de veto qui leur avait été conféré dans les années soixante-dix. Dans ce groupe de pays, on a introduit et étendu la participation directe des salariés dans des domaines comme la distribution des salaires en groupes réduits, l'aménagement du temps de travail et l'attribution des charges de travail, etc.

La continuité des institutions de base

Les réformes qui se sont opérées dans certains pays comme la Pologne et la Hongrie ont encore accru l'autonomie des organisations professionnelles en élargissant le domaine d'action des partenaires sociaux en matière de stratégies économiques et de gestion du personnel. Cette nouvelle responsabilité économique a contribué à enrichir leurs systèmes de relations professionnelles. En Hongrie et en Pologne, les salariés participent directement aux différents organes nouvellement créés au sein des entreprises (respectivement les comités d'entreprise et les conseils de supervision) ainsi qu'aux décisions stratégiques relatives notamment à l'élection des directeurs d'entreprise, aux investissements massifs, aux réductions importantes d'effectifs, etc. Diverses formes d'innovations ont même été apportées dans l'organisation de la production, comme la création de brigades autonomes en Bulgarie, dans les années quatre-vingt, et d'associations économiques pour le travail en Hongrie, pendant cette même période. Ces institutions de négociation collective et de participation des travailleurs – semblables au système d'autogestion de l'ex-Yougoslavie – sont nées après des décennies de changements graduels et il semblerait qu'elles aient servi de tremplin aux autres évolutions sociales qui ont débouché sur un système de relations professionnelles plus autonome, à la fin des années quatre-vingt. Malgré ces changements notables qui sont intervenus jusqu'à la fin des années quatre-vingt dans certains pays de l'Europe centrale et orientale, l'épine dorsale du système politique et économique est restée intacte. Le système du parti unique (ou Etat-parti) n'a pas été, et n'aurait pu être, remis en question pour des raisons tant idéologiques

qu'internationales ou politiques. Ainsi, la structure nationalisée de ces économies a dominé, n'autorisant de fait qu'une autonomie limitée des systèmes de relations professionnelles. Malgré l'érosion des régimes de l'Europe centrale et orientale, la prédominance de son socle institutionnel a empêché toute transformation radicale du système des relations professionnelles, et a fixé notamment des limites à l'autonomie des partenaires sociaux de même qu'à celle des institutions et mécanismes de négociation collective.

Convergence et divergence institutionnelles des systèmes de négociation collective au cours du processus de transition

Depuis 1989, le système politique pluraliste et démocratique ainsi que l'économie de marché basée sur la propriété privée ont amorcé l'instauration d'un système autonome de relations professionnelles. Cette tendance générale qui s'est dessinée dans les pays de l'Europe centrale et orientale s'est inspirée des normes universelles établies dans les conventions et recommandations de l'OIT et, en érigeant les mécanismes de négociation collective, ces pays se sont également efforcés de les mettre en conformité avec la structure sociale de l'Union européenne. Les investisseurs étrangers et les sociétés multinationales ont également apporté des ressources extérieures qui leur permettent de s'adapter aux nouveaux mécanismes de négociation.

Grande diversité dans les modes de fonctionnement et dans le champ d'application

Dans tous les pays de la région, les lois fondamentales garantissent aux travailleurs le droit à la liberté d'association, et ce dans des syndicats indépendants, et aux syndicats le droit à l'action collective, notamment le droit de grève, ainsi que le droit à la négociation collective. Par ailleurs, ces droits impliquent, pour l'employeur, l'obligation de négocier à différents niveaux avec les syndicats. Les nouveaux systèmes de relations professionnelles mis en place dans les pays de l'Europe centrale et orientale ont entraîné la pluralisation des syndicats ouvriers et des organisations d'employeurs. Parallèlement, le taux de syndicalisation a chuté (de 20 à 50 pour cent), même s'il reste encore élevé par rapport aux pays de l'Europe occidentale. Les différents secteurs de

l'économie témoignent toutefois d'une grande diversité, selon la branche d'activité, le mode de propriété et la taille de l'entreprise, pour ce qui est du fonctionnement de la négociation collective de même que du champ d'application des conventions collectives. Ce champ d'application est plus large dans les branches où seuls quelques employeurs de grandes entreprises, pour la plupart, dominent les secteurs et où les syndicats ont maintenu ou retrouvé leurs positions après la transformation et la privatisation (comme dans l'énergie, l'industrie chimique, la sidérurgie ou l'administration publique).

La législation ne prévoit aucune disposition claire commandant le respect des conventions

La législation, qui vise à promouvoir la négociation collective, est plus précise dans la description du contenu de la négociation et dans la représentativité des acteurs que dans la formulation des moyens visant à stimuler les partenaires, ne serait-ce que pour s'assurer que tous les employeurs signent et respectent les conventions collectives. Les sanctions censées pénaliser les employeurs qui ne respectent pas la législation du travail ou les conventions collectives sont soit minimes, soit inexistantes, surtout dans le nouveau secteur privé (Casale, 1997; Mouranche, 1998). La sécurité de l'emploi, le salaire minimum ou la sécurité et la santé au travail sont des domaines où les normes convenues ne sont pas toujours ni complètement respectées.

Les conventions collectives possèdent deux dimensions, une «de fond» et une autre «de procédure», qui présentent toutes deux une grande diversité: dans la première, les objectifs premiers de la négociation concernent les salaires et les conditions d'emploi; dans la deuxième, ils s'attachent à régler les relations entre les partenaires sociaux, à prévenir et à régler les conflits du travail. Forts de cette approche bidimensionnelle, quelques auteurs ont essayé d'analyser la situation et le rôle de la négociation collective dans les pays de l'Europe centrale et orientale (Aro-Repo, 1997; Casale, 1997).

Le champ d'application des conventions collectives peut s'étendre à tout le secteur

Pour ce qui est des dispositions légales qui régissent la négociation collective et les conventions collectives, il est tout à fait possible de

déterminer les différences et les similitudes qui existent entre les pays de l'Europe centrale et orientale. Ainsi, en Hongrie et en Pologne, à la demande conjointe des partenaires sociaux, signataires de la convention, le ministre du Travail (ou son équivalent) peut étendre la validité de la convention collective à l'ensemble du secteur ou du sous-secteur «sous réserve que les parties contractantes soient jugées représentatives dans ce secteur ou ce sous-secteur» (Casale, 1997: 18). En République tchèque, le fait que l'Accord économique et social contracté au niveau national ait été étendu aux employeurs qui ne participent pas aux négociations a considérablement affaibli cet accord, du fait de la résistance manifestée par ces mêmes employeurs.

Quant au contenu des conventions collectives, les dispositions légales sont très générales dans un groupe de pays (Bulgarie, République tchèque et Hongrie) et plus détaillées dans un autre groupe de pays (Pologne, Russie et Ukraine). En Pologne et en Russie, ces dispositions regroupent cinq ou neuf domaines qu'elles recommandent aux partenaires sociaux de respecter, soit de manière «négative» (Pologne), soit de manière «positive» (Russie), au cours du processus de négociation collective dans l'entreprise.

Les institutions nationales de négociation collective ont également pris la forme de conseils tripartites réunissant les partenaires sociaux et les gouvernements, forums où ils peuvent discuter et coordonner leurs points de vue au sujet des questions économiques et sociales et faire des propositions conjointes, dans les nouveaux parlements démocratiques, sur les salaires, l'inflation ou sur toutes sortes de services sociaux (depuis les caisses de retraite ou d'assurance maladie jusqu'à la formation professionnelle, en passant par les prestations familiales et les régimes d'imposition). A ce stade, les partenaires sociaux, c'est-à-dire les syndicats et les employeurs, sont considérés comme étant les parties représentatives. Le principe de la représentativité et sa détermination ont fait l'objet de nombreuses discussions de la part des acteurs sociaux qui n'ont jusqu'à présent trouvé aucune solution viable à ce problème. Ainsi, en Hongrie, la représentativité syndicale se mesure aux résultats des élections aux comités d'entreprise. En Pologne, la représentativité syndicale est fonction du niveau de la négociation collective: sont considérés comme étant représentatifs les syndicats qui, au niveau national, rassemblent au moins 10 pour cent de la main-d'œuvre ou 500 000 membres et

ceux qui, au niveau de l'entreprise, réunissent 50 pour cent de la main-d'œuvre. La Bulgarie établit, à l'instar de la Pologne, une distinction à deux niveaux, mais le choix des critères permettant de déterminer la représentativité eu égard au nombre changeant des organisations de base et de leur nombre d'adhérents fait l'objet de débats houleux.

De la fixation du salaire minimum aux accords verbaux

L'influence des systèmes de négociation collective nationale, c'est-à-dire des organes tripartites, se fait sentir dans les sujets soumis aux décisions communes et dans les points proposés pour les consultations, qui sont différents selon les pays. Ainsi, en Hongrie, l'organe tripartite national ne se contente pas de négocier les questions économiques et sociales d'ordre général, mais il représente aussi l'instance où l'on fixe le salaire minimum national. Dans d'autres pays, comme en République tchèque, le résultat des négociations tripartites nationales revêt davantage la forme d'accords verbaux, et la fonction de cet organe est purement consultative.

Deux conséquences des accords centralisés

D'aucuns prétendent que les négociations tripartites centralisées ne sont pas propices à l'adoption de mesures et à la conclusion d'accords au niveau des branches. Ces accords centralisés intègrent automatiquement les diverses branches d'activité tout en laissant une certaine marge de manœuvre à l'entreprise. Ce dispositif a deux conséquences pour le système des relations professionnelles: 1) le gouvernement reste l'acteur principal de la négociation au niveau national; 2) les accords d'entreprise (contractés soit au moyen de la négociation «classique» entre les syndicats et les employeurs, soit selon les modèles participatifs des comités d'entreprise) revêtent un rôle de plus en plus important compte tenu du caractère hétérogène et fragmenté des systèmes de relations professionnelles.

Clivage entre la structure de la négociation et la stratégie de développement des ressources humaines

A cet égard, plutôt que de blâmer la frilosité du nouveau secteur privé et de ses employeurs qui hésitent à participer à la négociation collec-

tive à un niveau élevé, il faudrait y voir le signe que la structure actuelle de la négociation est souvent mal adaptée à la stratégie des entreprises dans le domaine de l'économie et des ressources humaines. Dans la plupart des cas, la négociation informelle menée au niveau individuel ou même collectif peut offrir davantage de perspectives pour d'importants groupes de salariés, et s'avérer être non seulement plus flexible mais aussi plus stable pour leurs entreprises.

Outre les différences enregistrées dans les modes de négociation collective et de conventions collectives, on n'en observe pas moins certaines similitudes. En effet, eu égard au sujet crucial de l'identification des partenaires sociaux, les pays qui privilégient les méthodes quantitatives pour évaluer la représentativité des partenaires ont déterminé des critères plutôt semblables. Une autre similitude – la durée relativement courte (un, voire deux ans) des conventions collectives – s'explique par la mutation rapide de l'environnement économique et social des pays de l'Europe centrale et orientale.

Acteurs et dynamique

Le phénomène de divergence et de convergence mentionné ci-dessus se comprend mieux si l'on analyse les relations professionnelles des acteurs, leurs antécédents, leurs perspectives d'avenir et la dynamique de leur relation. La relation qu'entretiennent les partenaires de la négociation collective témoigne de l'existence de problèmes assez semblables dans les pays de l'Europe centrale et orientale. Il s'agit notamment des problèmes suivants:

Du côté des syndicats:

- la question de la représentativité, pour les mouvements syndicaux pluralistes (comme en Pologne, en Hongrie, etc.) n'a pas encore été appréhendée de manière satisfaisante ou le principe n'a pas encore été accepté;
- certains syndicats connaissaient de sérieux problèmes de légitimité au début des années quatre-vingt-dix;
- il existe certaines lacunes au niveau de la branche, dues à la structure organique hétérogène des économies ou aux diverses relations de propriété en vigueur au sein de la même branche, qui sapent la volonté des syndicats de mettre au point des stratégies de branche;

- les syndicats étaient et sont encore divisés en fonction de leurs antécédents. Certains poursuivent leurs anciennes stratégies vu que leurs interlocuteurs sont issus du système traditionnel de l'Etat-parti. D'autres appliquent leur modèle de négociation basé sur la confrontation et issu des mouvements de protestation qui se sont élevés dans les années quatre-vingt (Mouranche, 1998: 1954).

Du côté des employeurs:

- les dimensions hétérogènes, les modes de propriété et les stratégies de marché ne créent pas d'intérêts communs chez les employeurs pour les questions de travail et d'emploi;
- pendant le processus de privatisation, leur rapport avec les décideurs politiques et le gouvernement est une question essentielle pour certains groupes d'entrepreneurs vu que les groupes d'intérêts ne sont pas homogènes dans les différents niveaux sectoriels (au contraire, les employeurs d'une même branche appartiennent à des groupes d'intérêts très divers, ce qui n'incite pas ces employeurs à participer aux organisations paritaires);
- certains groupes d'employeurs se montrent méfiants vis-à-vis de la législation sociale et du travail et des autres mesures adoptées par les organismes publics pour contrôler l'application des normes convenues. Parallèlement, d'autres groupes d'entrepreneurs entretiennent des relations très étroites avec les décideurs politiques compte tenu du rôle très particulier que joue l'Etat dans le processus de privatisation et dans le secteur bancaire, pendant cette transformation.

Les différents problèmes qui se posent dans le domaine des relations professionnelles et de la négociation collective sont difficilement comparables à ceux que connaissent les économies de marché déjà bien rodées, étant donné que les dynamiques respectives sont plutôt différentes. Dans le premier groupe de pays, il n'est pas encore question de faire fonctionner les affaires de manière «courante», mais seulement de les mettre sur pied: la création des interlocuteurs est l'un des objectifs de la législation sociale et économique. Il n'est pas encore possible d'identifier sans ambiguïté les interlocuteurs des syndicats compte tenu du très grand nombre de problèmes et de leur complexité qui va bien au-delà de la responsabilité des employeurs.

Même pendant la phase intensive de codification du début des années quatre-vingt-dix, alors que le dialogue social portait sur les conséquences sociales et économiques de l'instauration des nouvelles économies de marché, le principal interlocuteur des syndicats était et est resté le gouvernement. On en veut pour preuve la création et le fonctionnement des organes tripartites nationaux qui constituent les organes de négociation collective dans les pays de l'Europe centrale et orientale. La volonté politique avouée était d'intégrer les syndicats dans le processus de transformation et de les neutraliser pour les questions prêtant à controverse, comme l'austérité économique, les licenciements massifs, etc., dans l'intérêt de la paix sociale (Héthy, 1994, 1995). Il convient également de mentionner que les accords entre les employeurs et le gouvernement au sujet des impôts sur les revenus des entreprises, des charges sociales, des cotisations d'assurance maladie et autres taxes ont aussi fait l'objet de négociations, suivies d'accords, au sein de ces comités tripartites. Entre-temps, on a proposé aux syndicats et aux employeurs que ce même forum tripartite fonctionne comme une institution «classique» de négociation collective pour toutes les questions propres aux entreprises, comme les accords sur les salaires ou sur l'aménagement du temps de travail conclus entre ces deux partenaires.

Parallèlement, on note une énorme différence entre la structure nationale et la structure locale qui ne comporte pas de négociation au niveau de la branche. On a pu constater que dans les pays de l'Europe centrale et orientale, à l'instar de la mouvance internationale, la négociation collective au niveau de l'entreprise a gagné en importance. A priori, cette tendance semble être le résultat de processus semblables plutôt que de la transformation des relations professionnelles. Dans les pays capitalistes avancés de l'Union européenne, cette même tendance est attribuée aux effets de la mondialisation qui nécessite une plus grande flexibilité et de meilleures performances de la part des entreprises ou des réseaux d'entreprises. Les réactions du monde des affaires, dont l'articulation des différents niveaux de négociation collective, sont imputables, entre autres, aux caractéristiques du système politique, à la position de la main-d'œuvre sur le marché du travail, au degré d'organisation et au champ d'application des organes institutionnels qui représentent les intérêts de l'Etat, à leur légitimité propre, etc. Le nouveau système de relations professionnelles et le monde des affaires

des pays de l'Europe centrale et orientale sont même plus sensibles à ces mêmes facteurs. La perte générale d'influence de la négociation collective au niveau national et de la branche correspond aux phénomènes enregistrés dans les pays de l'Europe centrale et orientale qui traduisent une absence relative de négociations et d'accords de branche et un rôle parfois contesté, parfois affaibli, de la négociation nationale. Cette situation qui prévaut dans les pays de l'Europe centrale et orientale à la fin des années quatre-vingt-dix peut s'expliquer par les facteurs connexes suivants:

- la faible capacité d'organisation des syndicats due à la rivalité qui oppose leurs confédérations du fait qu'elles sont dépourvues d'une politique cohérente en matière d'organisation;
- la trop grande importance que les syndicats et les organisations d'employeurs attachent à la légitimité externe (nationale/politique) au détriment d'une légitimité interne qu'ils ne cherchent pas à instaurer auprès de leurs membres;
- les difficultés à identifier les partenaires de la négociation collective, surtout pour les employeurs, aux niveaux national et de la branche;
- la méfiance ou la «jalousie» manifestée par les nouvelles forces politiques des démocraties émergentes de la région (à l'exception de la Pologne) qui cherchent à contrôler tous les segments de la sphère politique (démarche qui peut s'expliquer par le désir d'une neutralisation totale des acteurs sociaux et qui peut être considérée comme l'un des héritages les plus forts du «monisme» qui caractérise les régimes politiques de type socialiste);
- l'hétérogénéité des structures économiques pour ce qui est de la formulation de stratégies diversifiées relatives au marché et aux ressources humaines: prédominance des employeurs de petites et micro-entreprises au sein desquelles les rapports directs favorisent la négociation informelle au détriment de la négociation collective institutionnalisée; existence d'entreprises multinationales qui effectuent des investissements directs, témoignant une attitude hostile aux syndicats, et qui, en même temps, associent la flexibilité à une organisation du travail qui repose sur des contrats individualisés;
- la structure «dualiste» des relations professionnelles au niveau de l'entreprise, comme

en Hongrie et en Croatie, peut aussi remettre en cause, à court terme, la fonction de la liberté syndicale et de la négociation collective des syndicats dans une telle structure. (En Hongrie, les comités d'entreprise font souvent office de syndicats, surtout dans les entreprises à participation étrangère.)

Les relations sociales – à la fois le ciment et l'aboutissement de la négociation collective

Depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, quelques études ont déjà été entreprises pour étudier l'influence de la négociation collective et des conventions collectives sur le lieu de travail. Les relations sociales entre les partenaires ont des modes de fonctionnement sensiblement différents selon les pays de l'Europe centrale et orientale. Voir le tableau 1.

Dans cette étude, la Hongrie représente le cas extrême où les relations entre syndicats et direction au niveau de l'entreprise sont caractérisées par la «compréhension mutuelle et la coopération». La Pologne se trouve à l'autre pôle, là où «opposition et conflits» – surtout dans le cas de Solidarnosc – dominent les relations entre les partenaires au niveau de l'entreprise. Les Républiques tchèque et slovaque se situent entre la Hongrie et la Pologne sur l'échelle de la coopération et des conflits entre direction et syndicats.

De bonnes relations avec peu de confrontation directe

Une autre enquête récente sur les relations entre direction et syndicats témoigne de tendances très semblables. Les relations entre syndicats et employeurs sont bonnes pour la plu-

part dans tous les pays. C'est la coopération et le partenariat qui dominent dans l'échantillonnage bulgare. En Hongrie, les cas de «partenariat et opposition» sont presque aussi nombreux que ceux de «coopération et partenariat». Dans les autres pays (République tchèque, Pologne et Slovaquie), selon l'opinion majoritaire des travailleurs, les relations entre les syndicats et les employeurs sont cataloguées comme étant à la fois «de partenariat et d'opposition». Il est vrai que seule une petite minorité de personnes interrogées (de 2,8 à 6,3 pour cent) ont utilisé l'expression «confrontation directe» pour caractériser les relations sociales entre employeurs et syndicats. Il est bon de faire observer que, chez les travailleurs polonais, slovaques et tchèques, le nombre de personnes interrogées qui ont répondu par «confrontation directe» est deux fois supérieure à celui de la Hongrie et de la Bulgarie (Aro-Repo, 1998:41).

L'érosion graduelle des anciens systèmes de relations professionnelles en vigueur dans les années soixante-dix et quatre-vingt et les nouvelles «traditions» figurent au tableau 2 qui compare les systèmes de communication entre les partenaires sociaux dans quatre pays de l'Europe centrale et orientale.

En faveur des relations d'emploi individualisées

La proportion extrêmement élevée de ceux qui utilisent les syndicats comme moyen de communication en Pologne témoigne de l'expérience acquise au cours du récent mouvement syndical polonais. En Hongrie, en revanche, l'importance de l'aspect «informel» dans les relations sociales entre les entreprises et les travailleurs, et la structure pluraliste des filières de communication traduisent d'autres types

Tableau 1. Caractéristiques des relations entre les syndicats et la direction. Selon une enquête réalisée dans l'industrie mécanique (en pourcentage)

Pays (nombre d'entreprises)	Compréhension mutuelle	Surtout coopération mais parfois opposition	Surtout opposition mais parfois coopération	Opposition et conflits	Evaluation difficile
République tchèque (n = 35)	13,0	53,0	28,0	3,0	3,0
Slovaquie (n = 35)	4,0	73,0	19,0	4,0	0,0
Hongrie (n = 379)	50,0	44,0	3,0	0,0	3,0
Pologne (n = 379)					
Solidarnosc (n = 98)	14,3	38,1	19,0	28,6	0,0
OPZZ (n = 21)	16,7	50,0	22,2	11,1	0,0

Source: Ishikawa (1998), p. 16; Kasahara (1998), p. 59.

Tableau 2. Filières de communication pyramidales sur les questions salariales. Selon une enquête réalisée dans l'industrie mécanique (en pourcentage)

Filières de communication	Pologne	République tchèque	Slovaquie	Hongrie
Syndicats	77,6	46,7	47,8	28,6
Comités d'entreprise*	0,0	0,0	0,0	28,6
Contremaîtres ou chefs d'atelier	23,3	30,0	30,4	5,7
Responsables non officiels	0,0	0,0	0,0	14,3
Transmis directement ou individuellement par les travailleurs	0,0	20,0	13,0	11,4
Autres	0,0	3,3	8,7	11,4

* Dans les pays du «Groupe de Visegrad», seule la Hongrie a adopté l'institution du comité d'entreprise pour la participation des travailleurs au système des relations professionnelles.

Source: Yamamura-Ishikawa-Makó-Ellingstad (1996).

d'expérience. Ces facteurs, conjugués au caractère «coopératif» des relations syndicat-patronat, sont jugés propices au développement de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines qui privilégient les relations d'emploi individualisées plutôt que les relations collectives dans les entreprises hongroises, contrairement aux autres entreprises post-socialistes des pays de l'Europe centrale et orientale.

Divergence d'intérêts parmi les groupes de travailleurs

Les conditions économiques et sociales en vigueur dans certains pays de l'Europe centrale et orientale se prêtent mal à des actions collectives syndicales qui permettraient aux syndicats de renforcer leurs positions dans la négociation collective. Les licenciements massifs créent une divergence d'intérêts entre les groupes de travailleurs. Les groupes de travailleurs jouissant de postes relativement stables ont tout intérêt à défendre et à améliorer les positions de leurs entreprises sur le marché. Ceux qui se trouvent dans une situation moins privilégiée ou qui sont en situation précaire sur le marché du travail craignent de perdre leur emploi. Le phénomène de «double loyauté» (Makó-Simonyi, 1997) peut s'expliquer non seulement par la persistance des traditions culturelles de dépendance et d'«inertie» (Mouranche 1998), mais aussi par le fait que les travailleurs sont considérablement impliqués dans le processus de transformation et/ou de privatisation de leurs entreprises en ce sens qu'ils tiennent à ce qu'elles survivent. Par ailleurs, certains groupes d'employeurs, surtout dans les nouvelles entreprises privatisées, font également obstacle à la présence des syndicats de manière à empêcher l'organisation d'actions collectives.

Assurer avant tout la légitimité interne

Plusieurs mesures pratiques permettraient d'accroître l'efficacité sociale de la négociation collective dans les pays de l'Europe centrale et orientale. Afin de contrôler et de favoriser la transparence des négociations, il conviendrait de définir les critères d'enregistrement des conventions collectives. Une fois celles-ci enregistrées, on peut contrôler leur mise en application et imposer des sanctions en cas de non-respect. Les organisations représentatives, tant syndicales que patronales, pourraient alors se consacrer davantage aux activités visant à assurer leur légitimité interne auprès de leurs membres: une meilleure coopération entre les fédérations syndicales marquées au sceau du pluralisme syndical pourrait améliorer la structure organique générale; et une plus grande transparence dans les décisions économiques prises au niveau national (sur des questions relatives à la privatisation, aux impôts, aux crédits, aux investissements publics, etc.) permettrait également de lutter contre la méfiance qu'affichent certains groupes privés vis-à-vis de la législation sociale et du travail, et pourrait initier une démarche commune de la part des groupes d'employeurs. Si l'on veut renforcer les normes du travail et trouver des moyens d'étendre les effets de la négociation collective à tous les employeurs, il importe d'associer pleinement le gouvernement à cette tâche. Les syndicats, quant à eux, pourraient améliorer le dialogue avec les employeurs pour promouvoir les accords de branche.

Les réponses doivent satisfaire à deux objectifs

Comme nous l'avons vu, certains problèmes liés à la négociation collective – situation des partenaires sociaux et relations entre eux, sanctions imposées en cas de non-respect des conventions, obligations qu'elles entraînent et champ d'application – sont dus au passage d'un système de relations professionnelles monolithique et dépendant à un système pluraliste et autonome. D'autres problèmes – comme la chute du taux de syndicalisation, la légitimité des organisations représentatives au sein de leurs membres, l'importance croissante de la négociation au niveau de l'entreprise, la remise en question des tendances corporatistes, etc. – sont imputables à la mondialisation des économies de marché modernes. Tous ces problèmes exigent de la part des gouvernements, des législateurs, des employeurs et des syndicats qu'ils trouvent des réponses satisfaisant à un double objectif : ériger les systèmes de relations professionnelles selon le modèle des pays les plus développés de l'Union européenne, tout en veillant à ce qu'ils correspondent aux spécificités de leurs contextes nationaux, sociaux, économiques et politiques.

Chaque contexte peut être différent, compte tenu des nouveaux rapports de propriété qui se sont instaurés suite à la transformation du secteur public selon différents critères de privatisation, compte tenu également de la part prise par les petites entreprises dans le secteur privé, du poids des investissements étrangers directs, ou tout simplement des situations sur le marché du travail. Les mécanismes de relations professionnelles ainsi que les institutions et les procédures de négociation collective, se différencient aussi selon que l'on a affaire à un syndicalisme unifié ou à un pluralisme syndical. Les acteurs politiques aussi ont une manière pratique et idéologique différente d'envisager leurs rapports avec les mécanismes de relations professionnelles en général et avec les syndicats en particulier.

Attention: signaux de danger

La transformation radicale de ces dernières années n'a pas encore permis aux chercheurs d'évaluer complètement ni les effets durables des anciens systèmes de relations professionnelles ni l'adaptation, à ces anciens systèmes, des procédures et des institutions de négociation collective en vigueur dans les pays capitalistes développés. Dans les années à venir, une recherche comparative plus intensive et plus systématique devrait montrer comment

l'imitation et les «transferts institutionnels» conjugués à des «solutions originales» et aux traditions locales des systèmes de relations professionnelles s'intègrent dans les systèmes politiques et économiques des pays de l'Europe centrale et orientale. Il est toutefois à craindre que toute copie mécanique ou toute adaptation formelle des modèles de négociation collective ne servent, une fois encore, à éclipser les mécanismes réels et n'empêchent d'instaurer la transparence dans les relations professionnelles. De fait, si les acteurs sociaux contrôlent mal ou insuffisamment les questions sociales et de l'emploi, le développement des organes économiques des pays en question risque de s'en trouver à nouveau bloqué.

Références

- Aro, P.; Repo, P. 1997. *Trade Union Experiences in Collective Bargaining in Central Europe* (Genève, BIT).
- Casale, Ph. 1997. *Collective Bargaining and the Law in Central and Eastern Europe: Some Comparative Issues*, Budapest, Equipe de l'OIT pour l'Europe centrale, Document de travail, n° 20.
- Cimbalikova, M.; Mansfeldova, Z. 1998. «Les relations professionnelles dans la République tchèque, slovaque et l'ancienne Tchécoslovaquie», *La Revue de l'IRES*, Paris, pp. 105-138.
- Delteil, V. 1998. «Mutation systématique de l'entreprise et du salariat: le cas de la Hongrie et de la Bulgarie», *Revue d'Etudes Comparatives Est-Ouest*, vol. 29, n° 2, juin, pp. 109-142.
- Héthy, L. 1994. «Tripartism in Eastern Europe», dans l'ouvrage publié sous la direction de Hyman et Ferner: *New Frontiers in European Industrial Relations*, (Blackwell, New York).
- Héthy, L. 1995. «Analyse d'une expérience tripartite: la tentative d'accord économique et social en Hongrie», *Revue internationale du Travail* (Genève, BIT) vol. 134, n° 3.
- Ishikawa, A. 1998. «Organisation and Activity of Trade Union in Central and Eastern Europe» (Sapporo, Université d'Hokkaido, Centre d'études slaves), *Occasional Papers on Changes in the Slavic-Eurasian World*, mars, n° 64.
- Kasahara, K. 1998. «Introduction of Market Economy and Industrial Relations in Poland» (Sapporo, Université d'Hokkaido, Centre d'études slaves), *Occasional Papers on Changes in the Slavic-Eurasian World*, mars, n° 64.
- Makó, Cs.; Simonyi, A. 1997. «Inheritance, imitation and genuine solutions» (Institution Building in Hungarian Labour Relations), *Europe-Asia Studies*, vol. 49, n° 2, pp. 221-243.
- Martin, R.; Ishikawa, A.; Makó, Cs.; Consoli, F. (responsables de publication) 1998. *Workers, Firms and Unions (Industrial Relations in Transition)*, Peter Lang, Francfort-sur-le-Main.
- Mouranche, S. 1998. «L'émergence problématique des relations professionnelles», dans l'ouvrage publié sous la direction de Frybes, M.: *Une nouvelle Europe centrale* (Paris, Editions la Découverte), pp. 152-169.
- Slomp, H. 1992. *Labour Relations in Europe. A History of Issues and Developments*, Westport CT, Greenwood.
- Yamamura, M.; Ishikawa, A.; Makó, Cs.; Ellingstad, M. 1996. *Business organisation in the transformation process in the post-socialist countries*, rapport d'enquête préliminaire, n° 18, Université de Hokkaido – Centre d'études slaves, Sapporo.