



servir après la fin du contrat. Le fabricant ne peut pas empêcher le sous-traitant, après la fin du contrat, de fournir des biens ou prestations de services à d'autres entrepreneurs sous prétexte que ceux-ci lui font concurrence ou travaillent dans le même domaine ou dans des domaines connexes.

BIBLIOGRAPHIE

- Auzero, G. (2000). «La externalización del empleo en Francia», *Temas Laborales*, n°56, p. 45-55.
- Castro Monge, E. (2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación y su importancia en la Dirección y Administración de Empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1 (2), 31-54.
- Cepeda Carrión, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, n° 29, 057-082.
- Cruz Villalón, J., (2000) «La permanente complejidad de las relaciones triangulares de trabajo», *Temas Laborales*, n°56, p.1-7.
- Greenhalg, L, Lawrence, A.T., Sutton, R.I. (1988). Determinants of workforce reduction strategies in declining organisations. *Academy of Management Review*, 241-254.
- Guitar, T. (2005). *La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. De la subcontratación táctica a la estratégica. Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos*. Barcelona. Universidad de Barcelona. Tesis Doctoral.
- <http://www.pymeseguros.com/espa%C3%B1a-1%C3%ADder-en-crecimiento-outsourcing-en-2013>. (s.f.).
- <http://pyme.lavoztx.com/qu-significa-un-trabajador-de-cuello-azul-y-uno-de-cuello-blanco-5038.html>. (s.f.).
- <http://www.airbusmilitary.com>. (s.f.).
- <http://www.consultoras.org/frontend/aec/El-54-45--De-Las-Empresas-Tienen-Previsto-Recurrir-Al-Outsourcing-Proximamente-vn22321-vst789>. (s.f.).
- <http://www.consultoras.org/frontend/aec/La-Demanda-Del-Outsourcing-Crece-Un-35--En-El-Primer-Trimestre-Del-Ano-vn21602-vst789>. (s.f.).
- <http://www.pymeseguros.com/espa%C3%B1a-1%C3%ADder-en-crecimiento-outsourcing-en-2013>. (s.f.).
- <http://www.ticpymes.es/autonomos/noticias/1065723025204/espa%C3%B1a-tendra-economia-europea.1.html>. (s.f.).
- Huse, E.F, Bowditch, J.L. (1979). *El comportamiento humano en la organización*. Bilbao: Ediciones Deusto S.L.
- Lyon Caen, A., «A propos de l'entreprise éclatée», *Le Droit Ouvrier*, Mars-Avril, 1981, p.127-130.
- Monereo Pérez, J. (1994). *La responsabilidad empresarial en los procesos de subcontratación: puntos críticos*. Madrid: Ibidem.
- Sennett, R. (2003). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Venkatesan. (1992). Strategic Sourcing: To Make or NOT To Make. *Harvard Business Review*, 1-11. www.equipostrytalento.com. (s.f.).

Deuxième Partie

Les relations professionnelles dans le contexte du développement de la sous-traitance. Étude de cas: La Hongrie

Le présent rapport a été réalisé par:

Katalin Tardos

Programme Director, International Business School - Budapest (IBS)
Senior Research Fellow, Institute of Sociology, Centre for Social Sciences,
Hungarian Academy of Sciences

Dóra Piroska

Associate Professor, International Business School - Budapest (IBS)



INTRODUCTION

Les systèmes traditionnels de représentation au travail ont été remis en question pour diverses raisons durant les dernières décennies. D'une part, pour un grand nombre de travailleurs, l'apparition de pratiques de gestion plus participatives a eu pour résultat une diminution de la perception de l'importance de l'action et de la représentation collectives ; d'autre part, la mondialisation et les nouvelles formes de sous-traitance ont provoqué un déséquilibre entre l'environnement des entreprises et les modèles organisationnels traditionnels des syndicats qui associaient la représentation dans l'entreprise, dans le secteur et à échelle nationale. L'objectif du présent projet de recherche est d'étudier l'évolution du système de relations professionnelles et de représentation des travailleurs dans le contexte du développement de réseaux de sous-traitance de plus en plus importants et de tenter de proposer une série de recommandations pour que le système de relations professionnelles puisse s'adapter de manière plus efficace à un environnement des entreprises changeant. Le projet de recherche adopte une approche comparative, puisque trois États européens y participent : l'Espagne, la Belgique et la Hongrie. Le présent article représente la partie du projet correspondant à la Hongrie.

Dans la première partie de l'article, nous nous centrerons sur les caractéristiques générales des Relations Professionnelles en Hongrie afin d'établir le contexte, et dans la seconde partie, nous présenterons l'entreprise sélectionnée pour l'étude de cas, apportant ainsi un bon aperçu de la manière dont sont gérées les Relations Professionnelles en Hongrie, au sein d'une entreprise appliquant le modèle économique de la sous-traitance.

Les critères généraux de sélection des entreprises des pays participants ont été, en premier lieu, la sélection d'entreprises dont les syndicats disposaient d'une représentation et d'une affiliation à l'Organisation Syndicale des Travailleurs de la Métallurgie. De plus, il a été établi comme condition nécessaire que l'entreprise principale dispose d'un réseau de sous-traitants. L'entreprise sélectionnée pour l'analyse de l'étude de cas en Hongrie préservera l'anonymat, c'est pourquoi nous nous référerons à celle-ci en utilisant un nom fictif: METAL HU Ltd. Dans le cadre de notre recherche, 14 entretiens qualitatifs ont été réalisés en juin 2013. Cinq d'entre eux ont été réalisés auprès de cadres de METAL HU Ltd., deux autres auprès de cadres de deux entreprises sous-traitantes différentes, trois autres à des travailleurs de METAL HU Ltd., deux de plus à des travailleurs d'entreprises sous-traitantes et enfin deux auprès de dirigeants syndicaux. Les entretiens, à caractère semi-structuré, ont eu lieu aussi bien dans les bureaux de la direction de METAL HU Ltd. que dans ceux des syndicats de l'entreprise.



LES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN HONGRIE

La Hongrie possède un système de relations professionnelles dual. D'une part, les entrepreneurs ont pour obligation de participer à un processus de négociation collective avec les représentants syndicaux; d'autre part, en 1992, le Code du Travail a introduit un deuxième canal de représentation des travailleurs à travers la création obligatoire de comités d'entreprise élus par les travailleurs de chaque entreprise; ces comités sont détenteurs de droits principalement informatifs et consultatifs (Neumann, 2009). Cette duplication des canaux de représentation a causé une certaine confusion, plus particulièrement en ce qui concerne le processus d'information et de consultation, laissant ainsi à la direction de l'entreprise le choix du canal qu'elle préférerait. Une enquête réalisée en 2003, auprès de 2.600 entreprises de plus de 50 travailleurs, indiquait que 49% des entreprises du secteur privé disposaient de comités d'entreprise. Parmi les membres de ces comités d'entreprise, 75% étaient eux-mêmes délégués de syndicats (Neumann 2009 p. 11).

En Hongrie, les conventions collectives sont en majorité décentralisées et se négocient au niveau des entreprises, elles n'affectent donc qu'une seule entreprise, normalement les grandes entreprises. « Le taux de couverture des conventions d'entreprises des secteurs public et privé a atteint respectivement 28,5% et 29,4%, en 2008. En ce qui concerne la ventilation sectorielle des conventions collectives, les taux les plus élevés se trouvaient dans le secteur des transports, des télécommunications et des services postaux (98%) et dans celui de l'énergie, de l'eau et des eaux usées (90%). Les secteurs les moins réglementés par des conventions collectives étaient la construction (7%), le secteur hôtelier (8%) et les services privés (11%)» (Neumann 2009 p. 8).

La négociation et les conventions collectives peuvent aussi s'effectuer à échelle multi-entreprise ou sectorielle, mais seules quelques conventions de ce type ont été signées, à cette date, en Hongrie. La négociation collective et les négociations tripartites à échelle nationale ont eu lieu au Conseil National de Réconciliation des Intérêts (OÉT) jusqu'en 2011, date à laquelle son mandat a expiré et a été remplacé par une nouvelle institution, le Conseil Economique et Social National (NGTT). La fin du Conseil National de Réconciliation des Intérêts (OÉT) a été interprétée comme un événement entravant la négociation collective à échelle nationale, aussi bien par les syndicats que par les organisations patronales. Auparavant, tous les projets de loi qui touchaient au «monde du travail» étaient soumis au Conseil National de Réconciliation des Intérêts (OÉT) avant envoi au parlement; et de la même manière, le conseil disposait d'un mandat pour émettre des recommandations relatives aux augmentations de salaires annuels et au salaire minimum. Depuis 2012, c'est le gouvernement qui décide des niveaux de salaires minimums.

Il existe six confédérations syndicales reconnues comme étant des organisations représentatives des travailleurs du pays¹. «Les syndicats s'entendent sur le fait que la structure syndicale hongroise soit trop fragmentée et qu'il existe trop de confédérations. (...) Malgré quelques efforts accomplis dans les années quatre-vingt-dix du siècle passé, les perspectives de fusions des syndicats ne se sont toujours pas réalisées.» (Neumann 2009 p. 5-6). L'affiliation syndicale montre une tendance clairement descendante. « En accord avec l'Enquête sur la Main-d'œuvre datant de 2004, le taux d'affiliation syndicale était de 16,9%, ce qui représentait 2,8 points de pourcentage de moins qu'en

1. Les six syndicats existants en Hongrie sont les suivants : l'Association Nationale des Syndicats Hongrois (Magyar Szakszervezetek Országos Szövetsége, MSZOSZ); la Ligue Démocratique des Syndicats Indépendants Unions (Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája, LIGA); le Fédération Nationale des Comités d'Entreprises (Munkástanácsok Országos Szövetsége, MOSZ); le Forum pour la Coopération des Syndicats (Szakszervezetek Együttműködési Fóruma, SZEK); la Confédération des Associations de Professionnels (Értelmiségi Szakszervezeti Tömörülés, ÉSZT), et enfin, l'Alliance des Syndicats Autonomes (Autonóm Szakszervezetek Szövetsége, ASZSZ).

LES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN HONGRIE

La Hongrie possède un système de relations professionnelles dual. D'une part, les entrepreneurs ont pour obligation de participer à un processus de négociation collective avec les représentants syndicaux; d'autre part, en 1992, le Code du Travail a introduit un deuxième canal de représentation des travailleurs à travers la création obligatoire de comités d'entreprise élus par les travailleurs de chaque entreprise; ces comités sont détenteurs de droits principalement informatifs et consultatifs (Neumann, 2009). Cette duplication des canaux de représentation a causé une certaine confusion, plus particulièrement en ce qui concerne les processus d'information et de consultation, laissant ainsi à la direction de l'entreprise le choix du canal qu'elle préférerait. Une enquête réalisée en 2003, auprès de 2.600 entreprises de plus de 50 travailleurs, indiquait que 49% des entreprises du secteur privé disposaient de comités d'entreprise. Parmi les membres de ces comités d'entreprise, 75% étaient eux-mêmes délégués de syndicats (Neumann 2009 p. 11).

En Hongrie, les conventions collectives sont en majorité décentralisées et se négocient au niveau des entreprises, elles n'affectent donc qu'une seule entreprise, normalement les grandes entreprises. « Le taux de couverture des conventions d'entreprises des secteurs public et privé a atteint respectivement 28,5% et 29,4%, en 2008. En ce qui concerne la ventilation sectorielle des conventions collectives, les taux les plus élevés se trouvaient dans le secteur des transports, des télécommunications et des services postaux (98%) et dans celui de l'énergie, de l'eau et des eaux usées (90%). Les secteurs les moins règlementés par des conventions collectives étaient la construction (7%), le secteur hôtelier (8%) et les services privés (11%)» (Neumann 2009 p. 8).

La négociation et les conventions collectives peuvent aussi s'effectuer à échelle multi-entreprise ou sectorielle, mais seules quelques conventions de ce type ont été signées, à cette date, en Hongrie. La négociation collective et les négociations tripartites à échelle nationale ont eu lieu au Conseil National de Réconciliation des Intérêts (OÉT) jusqu'en 2011, date à laquelle son mandat a expiré et a été remplacé par une nouvelle institution, le Conseil Economique et Social National (NGTT). La fin du Conseil National de Réconciliation des Intérêts (OÉT) a été interprétée comme un événement entravant la négociation collective à échelle nationale, aussi bien par les syndicats que par les organisations patronales. Auparavant, tous les projets de loi qui touchaient au «monde du travail» étaient soumis au Conseil National de Réconciliation des Intérêts (OÉT) avant envoi au parlement; et de la même manière, le conseil disposait d'un mandat pour émettre des recommandations relatives aux augmentations de salaires annuels et au salaire minimum. Depuis 2012, c'est le gouvernement qui décide des niveaux de salaires minimums.

Il existe six confédérations syndicales reconnues comme étant des organisations représentatives des travailleurs du pays¹. «Les syndicats s'entendent sur le fait que la structure syndicale hongroise soit trop fragmentée et qu'il existe trop de confédérations. (...) Malgré quelques efforts accomplis dans les années quatre-vingt-dix du siècle passé, les perspectives de fusions des syndicats ne se sont toujours pas réalisées.» (Neumann 2009 p. 5-6). L'affiliation syndicale montre une tendance clairement descendante. « En accord avec l'Enquête sur la Main-d'œuvre datant de 2004, le taux d'affiliation syndicale était de 16,9%, ce qui représentait 2,8 points de pourcentage de moins qu'en

1. Les six syndicats existants en Hongrie sont les suivants : l'Association Nationale des Syndicats Hongrois (Magyar Szakszervezetek Országos Szövetsége, MSZOSZ); la Ligue Démocratique des Syndicats Indépendants Unions (Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája, LIGA); le Fédération Nationale des Comités d'Entreprises (Munkástanácsok Országos Szövetsége, MOSZ); le Forum pour la Coopération des Syndicats (Szakszervezetek Együttműködési Fóruma, SZEFE); la Confédération des Associations de Professionnels (Értelmiségi Szakszervezeti Tömörülés, ÉSZT), et enfin, l'Alliance des Syndicats Autonomes (Autonóm Szakszervezetek Szövetsége, ASZSZ).

2001. En termes absolus, cela signifie qu'en 1994 les syndicats comptaient 550.000 affiliés. (...) le nombre de travailleurs qui appliquaient une déduction d'impôts sur les cotisations syndicales était de 775.000 en 1999, 700.000 en 2000, 654.000 en 2001, 574.000 en 2002 et 600.000 en 2003. Avant la transition économique et politique hongroise en 1990, APEH avait recensé que 3,9 millions de travailleurs affiliés – ce qui représentait 83% des 4,8 millions de travailleurs du pays – versaient des cotisations syndicales». (Neumann 2009 p. 11). Malheureusement, la majorité des travailleurs ne disposent pas de représentation en Hongrie. Ceci affecte plus particulièrement les travailleurs des entreprises nouvellement créées ainsi que les travailleurs des PME. Le tableau suivant montre quelques chiffres essentiels concernant les relations professionnelles en Hongrie:

Relations professionnelles, rémunération et temps de travail		
	Hongrie	UE27 (moyenne non pondérée)
Affiliation syndicale (%) (Pourcentage d'adhérents à un syndicat sur le total des travailleurs salariés)	16,9%	n.d.
Affiliation à des organisations patronales (%) (Pourcentage de travailleurs employés par des entreprises affiliées à une organisation patronale)	40% environ	n.d.
Couverture de la négociation collective (%) (Pourcentage de travailleurs couverts par des conventions collectives)	25.5%	n.d.
Nombre de jours ouvrables perdus pour cause de grèves pour mille travailleurs (Moyenne annuelle 2004–2007)	5,1 jours	37,47 jours (estimation)
Augmentation de salaire selon convention collective (%) (Moyenne annuelle 2004–2007)	6,7%	5,53%
Augmentation de salaire réelle (%) (Moyenne annuelle 2004–2007)	8,1%	2,1%
Durée hebdomadaire selon convention collective (2007)	40 heures	38,6 heures
Durée hebdomadaire réelle (2007)	40,2 heures	40 heures

Tableau 1: Chiffres essentiels concernant les relations professionnelles en Hongrie.
Source : Observatoire Européen des Relations Industrielles (EIRO) et Eurostat, 2009

Les changements les plus récents dans les relations professionnelles sont liés à la modification du Code du Travail de Juin 2012. Les modifications introduites par le nouveau Code du Travail sont, entre autres, les suivantes:

- réduction des primes pour travail par roulement et heures supplémentaires, qui s'est traduite par une réduction des revenus de nombreux travailleurs;
- les travailleurs ont pour obligation de payer la valeur totale des dommages causés aux biens propriété de l'entreprise;
- la durée de la période d'essai peut être prolongée de 6 mois si ceci est stipulé dans la convention collective;



- restrictions du droit à l'indemnité de licenciement;
- les écarts de salaires régionaux sont légitimés et légalisés;
- il est plus difficile de licencier des travailleurs se trouvant à moins de cinq ans de la retraite;
- le nombre d'heures supplémentaires est limité à 250 heures maximum par an, contre 200 auparavant;
- si une convention collective prévoit un accord entre l'entreprise et les travailleurs, la limite des heures supplémentaires sera de 300;
- la durée annuelle de travail est introduite ;
- réduction des droits syndicaux; moins de congés pour les représentants des travailleurs;
- les comités d'entreprise, détiendront, à la place des syndicats, le droit d'émettre des rapports contraignants;
- création d'une unique convention collective pour chaque entreprise, ce qui engendre l'élimination des groupes d'employés protégés par des conditions avantageuses, sur tout lieu de travail;
- les conventions collectives pourront être souscrites par le comité d'entreprise si aucun des syndicats n'est en possession de ce droit (Komiljovics 2011 ; Laki, Nacsa, Neumann 2012).

Une récente étude sur l'impact du nouveau Code du Travail sur les syndicats et les relations professionnelles (Laki, Nacsa, Neumann 2012) a montré que l'un des principaux problèmes, en plus de la réduction des congés payés des représentants syndicaux, et qui représente une menace importante pour les syndicats d'entreprise, est le fait que les représentants syndicaux ne puissent plus compenser leur réduction de congés par une rétribution économique. De cette manière, les syndicats d'entreprise ont perdu une source importante de revenus destinés à l'organisation d'événements à caractère social et dépendent beaucoup plus de la bonne volonté et de l'aptitude de l'employeur pour l'apport de fonds. L'une des autres conséquences de la réduction des congés syndicaux a été la réduction du nombre de représentants syndicaux «indépendants» au sein des entreprises disposant d'une protection juridique. De la même façon, la possibilité de faire objection a été supprimée et les droits syndicaux à la consultation et de contrôle des syndicats ont été limités.

Pour conclure, ce qui résulte du Nouveau Code du Travail de 2012, est probablement que la structure duale des systèmes de relations professionnelles hongroises évolue vers un rôle plus important des comités d'entreprise au détriment des syndicats. De manière générale, l'impact du nouveau Code du Travail est plus favorable aux employeurs et réduit la protection des travailleurs. Cependant, l'objectif amplement diffusé concernant le nouveau Code du Travail, l'augmentation des niveaux d'emploi moyennant une plus grande flexibilité du marché du travail, n'a pas été atteint à ce jour. Les améliorations recensées en 2013, concernant le taux d'emploi, sont principalement liées à l'embauche de chômeurs au sein même des programmes publics pour l'emploi, développés par les administrations de l'État et locales, et dans une bien moindre mesure, aux nouvelles opportunités d'emploi résultant d'un marché du travail ouvert en Hongrie.

LE CAS HONGROIS: METAL HU LTD BREF HISTORIQUE ET EVENEMENTS CLEFS

METAL Corporation a décidé d'ouvrir une nouvelle usine en Hongrie lors de la période postérieure à la transition. L'usine de METAL HU fonctionne au sein d'un réseau de production auprès



- restrictions du droit à l'indemnité de licenciement;
- les écarts de salaires régionaux sont légitimés et légalisés;
- il est plus difficile de licencier des travailleurs se trouvant à moins de cinq ans de la retraite;
- le nombre d'heures supplémentaires est limité à 250 heures maximum par an, contre 200 auparavant;
- si une convention collective prévoit un accord entre l'entreprise et les travailleurs, la limite des heures supplémentaires sera de 300;
- la durée annuelle de travail est introduite ;
- réduction des droits syndicaux; moins de congés pour les représentants des travailleurs;
- les comités d'entreprise, détiendront, à la place des syndicats, le droit d'émettre des rapports contraignants;
- création d'une unique convention collective pour chaque entreprise, ce qui engendre l'élimination des groupes d'employés protégés par des conditions avantageuses, sur tout lieu de travail;
- les conventions collectives pourront être souscrites par le comité d'entreprise si aucun des syndicats n'est en possession de ce droit (Komiljovics 2011 ; Laki, Nacsa, Neumann 2012).

Une récente étude sur l'impact du nouveau Code du Travail sur les syndicats et les relations professionnelles (Laki, Nacsa, Neumann 2012) a montré que l'un des principaux problèmes, en plus de la réduction des congés payés des représentants syndicaux, et qui représente une menace importante pour les syndicats d'entreprise, est le fait que les représentants syndicaux ne puissent plus compenser leur réduction de congés par une rétribution économique. De cette manière, les syndicats d'entreprise ont perdu une source importante de revenus destinés à l'organisation d'événements à caractère social et dépendent beaucoup plus de la bonne volonté et de l'aptitude de l'employeur pour l'apport de fonds. L'une des autres conséquences de la réduction des congés syndicaux a été la réduction du nombre de représentants syndicaux «indépendants» au sein des entreprises disposant d'une protection juridique. De la même façon, la possibilité de faire objection a été supprimée et les droits syndicaux à la consultation et de contrôle des syndicats ont été limités.

Pour conclure, ce qui résulte du Nouveau Code du Travail de 2012, est probablement que la structure duale des systèmes de relations professionnelles hongroises évolue vers un rôle plus important des comités d'entreprise au détriment des syndicats. De manière générale, l'impact du nouveau Code du Travail est plus favorable aux employeurs et réduit la protection des travailleurs. Cependant, l'objectif amplement diffusé concernant le nouveau Code du Travail, l'augmentation des niveaux d'emploi moyennant une plus grande flexibilité du marché du travail, n'a pas été atteint à ce jour. Les améliorations recensées en 2013, concernant le taux d'emploi, sont principalement liées à l'embauche de chômeurs au sein même des programmes publics pour l'emploi, développés par les administrations de l'État et locales, et dans une bien moindre mesure, aux nouvelles opportunités d'emploi résultant d'un marché du travail ouvert en Hongrie.

LE CAS HONGROIS: METAL HU LTD BREF HISTORIQUE ET EVENEMENTS CLEFS

METAL Corporation a décidé d'ouvrir une nouvelle usine en Hongrie lors de la période postérieure à la transition. L'usine de METAL HU fonctionne au sein d'un réseau de production auprès

d'une autre usine de METAL Corporation, située en Europe occidentale, cette dernière étant celle qui contrôle tout le réseau de production. Il n'est pas prévu que des activités de R&D significatives aient lieu en Hongrie.

Les caractéristiques des relations professionnelles et du Code du Travail en Hongrie ont été un des facteurs importants que METAL Corporation a pris en compte lorsqu'elle a dû décider de l'emplacement de la nouvelle usine. Cependant, l'attrait principal de la Hongrie réside dans sa main d'œuvre qualifiée qui avait l'an dernier un coût moyen de 8,61 euros, alors le pays où se situe le siège de la compagnie présente des valeurs bien supérieures. METAL HU est une grande entreprise qui dispose d'une proportion non négligeable de travailleurs en sous-traitance sur place.

RELATIONS PROFESSIONNELLES CHEZ METAL HU

Peu après avoir pris la décision d'ouvrir la nouvelle usine en Hongrie, la direction de METAL a contacté la Confédération Hongroise des Travailleurs de la Métallurgie (VASAS) dans l'objectif d'ouvrir un bureau du syndicat dans la nouvelle usine. Par la suite, un processus de sélection intensif a eu lieu chez METAL HU, ainsi qu'un processus d'affiliation, au niveau du syndicat. À l'initiative de la direction de METAL HU, lors de la formation initiale, tous les employés de METAL HU assistaient à une présentation du représentant du syndicat, après laquelle on leur offrait la possibilité d'adhérer au syndicat cité. Durant la première année et demie, on obtenait des affiliés de cette manière. Par la suite, les représentants syndicaux de l'entreprise (*bizalmik*) ont pris possession de leur poste: ce sont eux qui, depuis, «captent» la plupart des nouveaux membres.

A ce jour, près de 30% des travailleurs sont affiliés au syndicat, ce qui représente approximativement le double de la moyenne nationale d'affiliation syndicale (Neumann 2009).

METAL HU dispose actuellement d'une convention collective signée par toutes les parties, qui reprend quelques-unes des options prévues par le nouveau Code du Travail hongrois. La question la plus importante qui se pose, aussi bien pour les travailleurs que pour les entreprises, concerne l'accord sur la *période de référence des heures travaillées*. Il s'agit d'une pratique innovatrice qui émane du pays dans lequel se trouve le siège de METAL Corporation et qui a été ajoutée au Code du Travail hongrois, à la demande des multinationales présentes en Hongrie. La norme établit une période fixe de jours calendaires et la comptabilisation des heures de travail correspondant à cette période de référence. Cependant, cette période appartient aux dénommées *périodes de comptabilisation des heures travaillées*. Grâce à ce système, les travailleurs reçoivent un salaire fixe tous les mois (indépendamment des heures travaillées) et les heures supplémentaires, le cas échéant, sont payées à la fin de la période de référence. Le nouveau Code du Travail établit une période de référence obligatoire de six mois. Au sein de METAL HU, ce système a été directement inclus à la convention collective. Selon le dirigeant syndical, ce système gagnant-gagnant d'intérêt mutuel avec celui de l'entreprise permet une flexibilité de fabrication aux moments opportuns et les travailleurs acquièrent une stabilité dans leur emploi, même lorsque la demande du marché est moindre. Les dirigeants syndicaux ont pris en compte à la fois le coût du système mais aussi ses avantages, et ils ont défendu la position de la direction et participé activement, en expliquant les avantages aux travailleurs; par ailleurs, ils ont aussi fait pression auprès de la direction pour qu'elle réduise la durée de la période de référence.

Nous pouvons en conclure que les relations professionnelles au sein de METAL HU sont exemplaires et représentent un bon système en Hongrie. Premièrement, la direction de METAL HU a joué un rôle proactif dans l'implantation d'un syndicat d'entreprise en collaboration avec



l'organisme national de l'Organisation Syndicale des Travailleurs de la Métallurgie. De plus, la direction a favorisé l'affiliation syndicale au sein de l'entreprise en permettant aux dirigeants syndicaux l'organisation de réunions d'information, à compter de la période initiale de formation. Un taux d'adhésion deux fois plus élevé que la moyenne nationale a ainsi été obtenu. Enfin, la direction est à l'écoute des initiatives des syndicats et le syndicat montre une attitude coopérative. Les preuves du contraire sont presque impalpables.

LES SOUS-TRAITANTS DE METAL HU

METAL HU entretient des relations commerciales avec un grand nombre de sous-traitants, aussi bien au sein de l'usine qu'à l'extérieur. L'entreprise répond à des logiques de sous-traitance différentes selon le secteur de production. Nous avons pu relever trois raisons principales justifiant la sous-traitance; elles ont un impact (bearing) sur la qualité des relations professionnelles. (1) Dans le secteur des services, parmi lesquels il convient de mentionner le nettoyage et la maintenance, la principale raison du recours à la sous-traitance est la réduction des coûts du travail. Le secteur de la logistique, aussi bien concernant la logistique générale que les secteurs spécifiques, la raison principale est la flexibilité de l'emploi. Dans ces secteurs, la sous-traitance permet à la direction de METAL HU de prendre en compte la flexibilité de la demande du marché et de remplacer les travailleurs des sous-traitants par ses propres travailleurs. (3) Enfin, dans le secteur de la production, la justification du recours à la sous-traitance est la possibilité d'acquérir des équipes hautement qualifiées. METAL HU considère qu'il est beaucoup plus rentable d'acquérir des équipes hautement spécialisées, hautement qualifiées, que de dépenser en R&D. Dans l'industrie, il s'agit d'une option habituelle. Un cas particulier de la sous-traitance est le recours aux entreprises de travail temporaire. Le secteur de production de METAL HU a eu recours aux entreprises de travail temporaire, tout en représentant une voie potentielle d'«insertion» des travailleurs aux meilleurs résultats. Le recours aux entreprises de travail temporaire permet à l'entreprise d'accroître sa flexibilité. Le niveau d'affiliation de ces trois secteurs diffère également quant au recours à une main d'œuvre plus ou moins qualifiée.

La sélection des sous-traitants se fait grâce à l'application de standards de qualité très élevés. Premièrement, les sous-traitants doivent respecter les normes ISO applicables; deuxièmement, ils doivent respecter le Code de Conduite de METAL HU, basé sur les principes du Pacte Mondial des Nations Unies, et enfin, ils doivent se conformer à la législation hongroise dans tous les domaines. Les fournisseurs doivent se soumettre à un processus d'audit pour pouvoir renouveler les contrats. Ce qui nous semble important est que les standards professionnels et les relations professionnelles ne forment pas partie, à l'heure actuelle, du système d'audit.

Bien que METAL Corporation maintienne des standards très élevés lors de la sélection des sous-traitants dans tous les secteurs, nous avons détecté des relations professionnelles et des conditions de travail très différentes les unes des autres, dans chacun des trois secteurs mentionnés.

L'IDENTITÉ DES TRAVAILLEURS

L'identité des travailleurs dans un contexte de sous-traitance s'avère être un phénomène plus complexe que dans les milieux plus traditionnels. Dans tout environnement de travail, un travailleur peut s'identifier lui-même de plusieurs manières; il peut être une «personne des technologies

l'organisme national de l'Organisation Syndicale des Travailleurs de la Métallurgie. De plus, la direction a favorisé l'affiliation syndicale au sein de l'entreprise en permettant aux dirigeants syndicaux l'organisation de réunions d'information, à compter de la période initiale de formation. Un taux d'adhésion deux fois plus élevé que la moyenne nationale a ainsi été obtenu. Enfin, la direction est à l'écoute des initiatives des syndicats et le syndicat montre une attitude coopérative. Les preuves du contraire sont presque impalpables.

LES SOUS-TRAITANTS DE METAL HU

METAL HU entretient des relations commerciales avec un grand nombre de sous-traitants, aussi bien au sein de l'usine qu'à l'extérieur. L'entreprise répond à des logiques de sous-traitance différentes selon le secteur de production. Nous avons pu relever trois raisons principales justifiant la sous-traitance; elles ont un impact (bearing) sur la qualité des relations professionnelles. (1) Dans le secteur des services, parmi lesquels il convient de mentionner le nettoyage et la maintenance, la principale raison du recours à la sous-traitance est la réduction des coûts du travail. Le secteur de la logistique, aussi bien concernant la logistique générale que les secteurs spécifiques, la raison principale est la flexibilité de l'emploi. Dans ces secteurs, la sous-traitance permet à la direction de METAL HU de prendre en compte la flexibilité de la demande du marché et de remplacer les travailleurs des sous-traitants par ses propres travailleurs. (3) Enfin, dans le secteur de la production, la justification du recours à la sous-traitance est la possibilité d'acquérir des équipes hautement qualifiées. METAL HU considère qu'il est beaucoup plus rentable d'acquérir des équipes hautement spécialisées, hautement qualifiées, que de dépenser en R&D. Dans l'industrie, il s'agit d'une option habituelle. Un cas particulier de la sous-traitance est le recours aux entreprises de travail temporaire. Le secteur de production de METAL HU a eu recours aux entreprises de travail temporaire, tout en représentant une voie potentielle d'«insertion» des travailleurs aux meilleurs résultats. Le recours aux entreprises de travail temporaire permet à l'entreprise d'accroître sa flexibilité. Le niveau d'affiliation de ces trois secteurs diffère également quant au recours à une main d'œuvre plus ou moins qualifiée.

La sélection des sous-traitants se fait grâce à l'application de standards de qualité très élevés. Premièrement, les sous-traitants doivent respecter les normes ISO applicables; deuxièmement, ils doivent respecter le Code de Conduite de METAL HU, basé sur les principes du Pacte Mondial des Nations Unies, et enfin, ils doivent se conformer à la législation hongroise dans tous les domaines. Les fournisseurs doivent se soumettre à un processus d'audit pour pouvoir renouveler les contrats. Ce qui nous semble important est que les standards professionnels et les relations professionnelles ne forment pas partie, à l'heure actuelle, du système d'audit.

Bien que METAL Corporation maintienne des standards très élevés lors de la sélection des sous-traitants dans tous les secteurs, nous avons détecté des relations professionnelles et des conditions de travail très différentes les unes des autres, dans chacun des trois secteurs mentionnés.

L'IDENTITÉ DES TRAVAILLEURS

L'identité des travailleurs dans un contexte de sous-traitance s'avère être un phénomène plus complexe que dans les milieux plus traditionnels. Dans tout environnement de travail, un travailleur peut s'identifier lui-même de plusieurs manières; il peut être une «personne des technologies

de l'information », un «assistant», un «leader», un «Polonais», un «membre de syndicat», etc. Dans le contexte de la sous-traitance, un travailleur en situation de sous-traitance, travaillant dans l'usine, peut être confronté à une situation dans laquelle son identité en temps que travailleur serait moins bien intégrée: une situation de gêne peut alors apparaître. Du point de vue des dirigeants syndicaux, le plus important est de savoir si ces identités sont contradictoires entre-elles, car cela provoquerait, chez le travailleur, un sentiment d'insatisfaction ou de tristesse. Nous n'avons trouvé, au sein de METAL HU, aucun cas d'identités conflictuelles ni parmi les propres employés, ni parmi les travailleurs hautement qualifiés des entreprises sous-traitantes qui interviennent dans l'usine. Les seuls cas pour lesquels nous avons pu identifier des identités professionnelles divisées sont apparus parmi les travailleurs des entreprises de travail temporaire et les employés des entreprises sous-traitantes de services. Concrètement, nous avons demandé aux travailleurs de ne pas révéler la manière dont ils s'identifient eux-mêmes, en relation avec les deux entreprises (METAL HU et leur propre entreprise). A cette question, nous avons obtenu des réponses dans lesquelles les travailleurs témoignaient d'appartenances multiples. Par exemple, un des travailleurs d'une entreprise de services nous a dit la chose suivante: « Je suis un travailleur fier d'appartenir à X, mais je sais que mes revenus émanent de METAL HU.» De plus, un des travailleurs d'une entreprise de travail temporaire nous a raconté que, si à la ville, on lui posait la question, au lieu de dire la vérité, c'est-à-dire, qu'il travaillait pour une entreprise de travail temporaire, il racontait qu'il travaillait pour METAL HU. Le cas des travailleurs des entreprises de travail temporaire est lui aussi particulier, car, à la différence des travailleurs des sous-traitants, qui portent la tenue de leurs entreprises, en temps normal, les travailleurs de ces entreprises portent la tenue de METAL HU. Étant donné que la manière dont quelqu'un s'habille définit qui il est, et probablement avec qui il crée des relations, il n'est pas surprenant que parmi tous les sous-traitants qui travaillent dans l'usine, le taux le plus élevé d'affiliation au syndicat de METAL HU concerne les travailleurs d'entreprises de travail temporaire et que le second concerne les travailleurs des entreprises de services.

Diverses nationalités

Chez METAL HU, la grande majorité des travailleurs appartient à deux nationalités. Au sein de la direction nous recensons des personnes dont la nationalité est celle du pays d'origine de METAL Corporation mais nous recensons aussi des dirigeants hongrois. Ces deux nationalités prédominent aussi au niveau de la main-d'œuvre des sous-traitants travaillant dans l'usine. Nous n'avons relevé aucun nombre significatif de travailleurs immigrés d'autres pays, excepté une variation concernant la direction. Il s'agit probablement d'une caractéristique propre à la Hongrie, qui regroupe une population relativement homogène.

POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DES SYNDICATS DANS CE CONTEXTE Intégration et réseau de relations au sein du syndicat

Les dirigeants syndicaux de METAL HU travaillent dans un réseau de relations aussi bien dans l'entreprise qu'en dehors. En son sein, les dirigeants syndicaux, sont, d'après les dispositions légales, en contact avec les affiliés, les travailleurs et la direction. Le directeur des RH est son interlocuteur principal. Il consacre la majeure partie de son temps à faciliter la coopération entre les travailleurs de METAL HU et la RH. Il est aussi en contact avec les travailleurs des sous-traitants travaillant dans



l'usine et ceux des entreprises de travail temporaire. Le dirigeant syndical considère que parmi ses tâches se trouve celle d'aider ces travailleurs indépendamment du fait qu'ils soient affiliés ou non.

Le dirigeant syndical entretient également de bonnes relations avec les leaders du syndicat de l'entreprise mère METAL Corporation. Le dirigeant local est également en contact avec différents syndicats hongrois présents dans les entreprises sous-traitantes qui ne travaillent pas à l'usine. Aussi, c'est un membre actif de la Confédération de Travailleurs de la Métallurgie au niveau national et il entretient une bonne relation, bien que critique parfois, avec les dirigeants nationaux. Outre le fait d'être en bons termes avec les dirigeants nationaux de la Confédération de Travailleurs de la Métallurgie, le dirigeant syndical de METAL HU entretient également une relation très active avec les représentants régionaux dudit syndicat. Enfin, il est également en bons termes professionnels avec les syndicaux d'autres entreprises du secteur et partage des informations avec eux.

Les secteurs dans lesquels ils agissent et ceux dans lesquels ils n'agissent pas

Les syndicats de METAL HU sont proactifs dans leur volonté de conciliation des intérêts des travailleurs et de la direction. Ils connaissent amplement les différents groupes qu'ils représentent. Naturellement, leur priorité est avant tout de représenter les intérêts des affiliés au syndicat METAL HU, mais ils sont conscients du fait que, dans de nombreux cas, les problèmes qui pourraient surgir sont de nature plus générale et dépassent à la fois les limites de l'affiliation ou celles de l'entreprise. Par exemple, ils soutiennent une politique grâce à laquelle ils encouragent les travailleurs à dénoncer tout type de conflit au travail ou tout comportement inapproprié des chefs d'équipe. Dans certains cas, les secteurs dans lesquels sont dénoncés les problèmes affectent les employés des entreprises de travail temporaire : l'information doit donc être transmise à la direction de METAL HU de manière informelle.

Près de 40 travailleurs issus d'entreprises sous-traitantes sont affiliés au syndicat VASAS, surtout les travailleurs d'entreprises de travail temporaire. Cependant, les affiliés d'autres entreprises représentent seulement une petite fraction du total d'affiliés aux syndicats. De plus, les dirigeants syndicaux de METAL HU ont plusieurs fois encouragé les travailleurs issus d'entreprises sous-traitantes à former leur propre syndicat et leur ont offert de l'aide pour y parvenir. En accord avec le Code du Travail hongrois, il suffit de 10 travailleurs pour former une délégation syndicale. Cependant, jusqu'à maintenant, aucune des entreprises sous-traitantes travaillant à l'usine ne dispose de travailleurs syndiqués. Le directeur des RH explique la complexité de la situation de la manière suivante:

«Je peux uniquement négocier avec le syndicat de METAL HU et à propos de METAL HU. Par conséquent, notre accord avec le syndicat n'affecte pas la direction des entreprises sous-traitantes. D'un point de vue légal, 8 à 10 personnes peuvent former une délégation ou un groupe syndical et adhérer à la Confédération des Travailleurs de la Métallurgie. Dès lors, les syndicats peuvent coordonner leurs activités. Il est vrai qu'en Hongrie, les syndicats fonctionnent rarement de manière aussi efficace que dans notre usine. (...) dans beaucoup d'endroits, on ne trouve pas de syndicats, mais seulement des comités d'entreprise, et les comités d'entreprise ne peuvent déclarer de conflits avec l'entreprise.»

Hiérarchies, fonctions et délégués syndicaux

Les relations professionnelles au sein de METAL HU constituent une fidèle représentation du système dual hongrois, qui regroupe à la fois la délégation syndicale au sein de l'entreprise et le



l'usine et ceux des d'entreprises de travail temporaire. Le dirigeant syndical considère que parmi ses tâches se trouve celle d'aider ces travailleurs indépendamment du fait qu'ils soient affiliés ou non.

Le dirigeant syndical entretient également de bonnes relations avec les leaders du syndicat de l'entreprise mère METAL Corporation. Le dirigeant local est également en contact avec différents syndicats hongrois présents dans les entreprises sous-traitantes qui ne travaillent pas à l'usine. Aussi, c'est un membre actif de la Confédération de Travailleurs de la Métallurgie au niveau national et il entretient une bonne relation, bien que critique parfois, avec les dirigeants nationaux. Outre le fait d'être en bons termes avec les dirigeants nationaux de la Confédération de Travailleurs de la Métallurgie, le dirigeant syndical de METAL HU entretient également une relation très active avec les représentants régionaux dudit syndicat. Enfin, il est également en bons termes professionnels avec les syndicaux d'autres entreprises du secteur et partage des informations avec eux.

Les secteurs dans lesquels ils agissent et ceux dans lesquels ils n'agissent pas

Les syndicats de METAL HU sont proactifs dans leur volonté de conciliation des intérêts des travailleurs et de la direction. Ils connaissent amplement les différents groupes qu'ils représentent. Naturellement, leur priorité est avant tout de représenter les intérêts des affiliés au syndicat METAL HU, mais ils sont conscients du fait que, dans de nombreux cas, les problèmes qui pourraient surgir sont de nature plus générale et dépassent à la fois les limites de l'affiliation ou celles de l'entreprise. Par exemple, ils soutiennent une politique grâce à laquelle ils encouragent les travailleurs à dénoncer tout type de conflit au travail ou tout comportement inapproprié des chefs d'équipe. Dans certains cas, les secteurs dans lesquels sont dénoncés les problèmes affectent les employés des entreprises de travail temporaire : l'information doit donc être transmise à la direction de METAL HU de manière informelle.

Près de 40 travailleurs issus d'entreprises sous-traitantes sont affiliés au syndicat VASAS, surtout les travailleurs d'entreprises de travail temporaire. Cependant, les affiliés d'autres entreprises représentent seulement une petite fraction du total d'affiliés aux syndicats. De plus, les dirigeants syndicaux de METAL HU ont plusieurs fois encouragé les travailleurs issus d'entreprises sous-traitantes à former leur propre syndicat et leur ont offert de l'aide pour y parvenir. En accord avec le Code du Travail hongrois, il suffit de 10 travailleurs pour former une délégation syndicale. Cependant, jusqu'à maintenant, aucune des entreprises sous-traitantes travaillant à l'usine ne dispose de travailleurs syndiqués. Le directeur des RH explique la complexité de la situation de la manière suivante :

«Je peux uniquement négocier avec le syndicat de METAL HU et à propos de METAL HU. Par conséquent, notre accord avec le syndicat n'affecte pas la direction des entreprises sous-traitantes. D'un point de vue légal, 8 à 10 personnes peuvent former une délégation ou un groupe syndical et adhérer à la Confédération des Travailleurs de la Métallurgie. Dès lors, les syndicats peuvent coordonner leurs activités. Il est vrai qu'en Hongrie, les syndicats fonctionnent rarement de manière aussi efficace que dans notre usine. (...) dans beaucoup d'endroits, on ne trouve pas de syndicats, mais seulement des comités d'entreprise, et les comités d'entreprise ne peuvent déclarer de conflits avec l'entreprise.»

Hiérarchies, fonctions et délégués syndicaux

Les relations professionnelles au sein de METAL HU constituent une fidèle représentation du système dual hongrois, qui regroupe à la fois la délégation syndicale au sein de l'entreprise et le

comité d'entreprise. En effet, les deux dirigeants indépendants chargés des relations professionnelles pour METAL HU sont d'un côté le Président du comité d'entreprise et de l'autre, le Président du syndicat de METAL HU. Ils partagent un même bureau dans la zone de production et coopèrent étroitement dans leur travail quotidien.

En plus des dirigeants indépendants du syndicat et du comité d'entreprise, METAL HU dispose d'un réseau de représentants du personnel qui travaillent dans les différents secteurs fonctionnels de l'entreprise. Certains responsables intermédiaires sont aussi affiliés aux syndicats mais après être montés dans la hiérarchie organisationnelle il est normal qu'ils n'affichent aucun rôle de leadership au sein du syndicat.

RELATION TRIANGULAIRE

Entreprises sous-traitantes : les relations d'affaires avec l'entreprise donneuse d'ordres

La relation entre l'entreprise donneuse d'ordres et les entreprises sous-traitantes est régie de manière détaillée par un contrat bilatéral. Les raisons entraînant l'externalisation peuvent être liées à une réduction des coûts, à l'augmentation de la flexibilité, à l'efficacité en termes de degré de spécialisation et à la gestion du savoir-faire. La sous-traitance implique également un contrôle sur les coûts opérationnels. Par ailleurs, lors d'une sous-traitance, des risques peuvent également survenir à la fois : au niveau de la communication entre l'entreprise principale et l'entreprise sous-traitante, plus particulièrement dans le cas des sous-traitants travaillant dans l'usine, en raison d'un manque d'informations actualisées et dans certains cas même, du fait d'un manque d'innovation à long terme pour l'entreprise donneuse d'ordres.

Habituellement, la qualité, la flexibilité et l'efficacité sont les facteurs moteurs de ce mode d'opération. Pour le sous-traitant, l'harmonisation de la gestion quotidienne moyennant une stratégie à long terme peut impliquer un défi supplémentaire. La dépendance entre l'entreprise principale et l'entreprise sous-traitante est mutuelle mais le besoin de s'adapter aux nécessités de l'entreprise principale est la réalité économique des entreprises sous-traitantes.

L'introduction de la période de comptabilisation des heures travaillées créée par METAL HU pour mieux gérer les heures supplémentaires en est un bon exemple. Les sous-traitants travaillant dans l'usine ont été confrontés à un dilemme : faire ou non la même chose que l'entreprise principale. En accord avec la relation de sous-traitance, ils n'ont jamais aucune obligation à ce niveau ; cependant, le maintien de la rémunération classique des heures supplémentaires signifiait un mode opératoire moins efficace au vu des horaires exigés. Une aide aux sous-traitants a été offerte de manière informelle, afin d'introduire un système semblable de comptabilisation des heures travaillées. Le directeur des RH commente la chose suivante :

«(...) cette période de comptabilisation d'heures travaillées est un bon outil pour garantir la flexibilité nécessaire dans le secteur. (...) Il n'existe pas d'exigence explicite, mais leurs travailleurs [ceux issus des sous-traitants] doivent être là lorsque la production est en marche. Ce sont eux qui décident de la manière dont eux-mêmes gèrent cette période, qu'il s'agisse d'heures supplémentaires, de durée annuelle de travail, ou de période de référence de comptabilisation des heures travaillées. Ils sont une entité à part entière, ce sont donc eux qui doivent décider de leur organisation.»

La gestion de la relation entre l'entreprise donneuse d'ordres et l'entreprise sous-traitante nécessite sans aucun doute des compétences spécifiques en matière de gestion, plus particulièrement



pour les sous-traitants travaillant à l'usine. La capacité d'adaptation et la rapidité sont des compétences de gestion qui conduisent au succès, mais l'un des sous-traitants travaillant à l'usine décrit plus en détails la nature des compétences nécessaires, y ajoutant la patience, l'objectivité, la persistance, la gestion des conflits, la coopération et la vision stratégique :

«Patience. Il faut être très objectif. De nombreux dirigeants s'auto-légitiment, faisant paraître les petits problèmes paraissent plus grands. La plupart du temps, les choses pourraient être gérées de manière plus simple. C'est pour cela que les dirigeants doivent comprendre la nature de ces conflits et se rendre compte qu'aujourd'hui un nuage peut apparaître mais que demain il aura disparu. Il faut être persévérant. Une grande organisation fait face à notre petite organisation. Cela en fait partie. Je dois toujours être conscient de nos objectifs stratégiques. Alors ce que je fais aujourd'hui, c'est-à-dire accepter de m'adapter aux nouvelles exigences de l'entreprise principale, peut avoir un impact positif plus tard. Je préfère me focaliser sur la qualité de la coopération. Par expérience, j'ai aussi appris qu'il ne faut pas aborder toutes les questions d'après sa première impression. De nombreuses personnes chez METAL HU ont déjà adopté cette attitude» (Sous-traitant de METAL HU)

Il est possible de construire une coopération entre l'entreprise donneuse d'ordres et les sous-traitants à travers la communication. Dans le cas présent, des réunions périodiques avaient lieu entre la direction de METAL HU et les sous-traitants travaillant à l'usine. L'objectif de ces réunions était d'échanger des informations et d'identifier les domaines de coopération.

«Nous avons des réunions mensuelles ou bimensuelles communes durant lesquelles nous discutons de sujets importants. Nous nous réunissons uniquement avec les sous-traitants les plus importants. Je n'ai d'ailleurs pas en ma possession les informations concernant tous les sous-traitants. Nous ne nous réunissons qu'avec les sous-traitants dont le nombre de travailleurs est suffisant, et avec ceux avec lesquels nous avons des questions de RH à résoudre, comme le transport en autobus, les repas et les horaires. Nous devons nous coordonner avec eux et leur fournir des informations concernant les procédés actuels de l'entreprise. Les sous-traitants doivent également fournir le transport à leurs travailleurs, c'est pourquoi ils doivent donc être au courant de l'organisation des horaires. Nous planifions également les horaires pour le reste de l'année ainsi que les heures supplémentaires. Au cas où il y aurait des modifications légales, de nouvelles réglementations, nous discutons des implications pour les deux parties.»

L'entreprise donneuse d'ordres et les travailleurs externalisés : critères légaux et conventions collectives

La convention collective de METAL HU ne couvre que les travailleurs de l'entreprise principale. Aucun des travailleurs sous-traitants travaillant à l'usine ou de ceux provenant des entreprises de travail temporaires ne sont couverts par la convention collective. En ce qui concerne les travailleurs des entreprises de travail temporaires, l'entreprise principale contrôle, après 6 mois de travail, l'obligation légale de l'égalité de rémunération. L'incorporation au personnel provient d'une politique intentionnelle ayant pour objectif d'augmenter le rendement chez les meilleurs travailleurs embauchés à travers des entreprises de travail temporaire.

pour les sous-traitants travaillant à l'usine. La capacité d'adaptation et la rapidité sont des compétences de gestion qui conduisent au succès, mais l'un des sous-traitants travaillant à l'usine décrit plus en détails la nature des compétences nécessaires, y ajoutant la patience, l'objectivité, la persistance, la gestion des conflits, la coopération et la vision stratégique :

«Patience. Il faut être très objectif. De nombreux dirigeants s'auto-légitiment, faisant paraître les petits problèmes paraissent plus grands. La plupart du temps, les choses pourraient être gérées de manière plus simple. C'est pour cela que les dirigeants doivent comprendre la nature de ces conflits et se rendre compte qu'aujourd'hui un nuage peut apparaître mais que demain il aura disparu. Il faut être persévérant. Une grande organisation fait face à notre petite organisation. Cela en fait partie. Je dois toujours être conscient de nos objectifs stratégiques. Alors ce que je fais aujourd'hui, c'est-à-dire accepter de m'adapter aux nouvelles exigences de l'entreprise principale, peut avoir un impact positif plus tard. Je préfère me focaliser sur la qualité de la coopération. Par expérience, j'ai aussi appris qu'il ne faut pas aborder toutes les questions d'après sa première impression. De nombreuses personnes chez METAL HU ont déjà adopté cette attitude» (Sous-traitant de METAL HU)

Il est possible de construire une coopération entre l'entreprise donneuse d'ordres et les sous-traitants à travers la communication. Dans le cas présent, des réunions périodiques avaient lieu entre la direction de METAL HU et les sous-traitants travaillant à l'usine. L'objectif de ces réunions était d'échanger des informations et d'identifier les domaines de coopération.

«Nous avons des réunions mensuelles ou bimensuelles communes durant lesquelles nous discutons de sujets importants. Nous nous réunissons uniquement avec les sous-traitants les plus importants. Je n'ai d'ailleurs pas en ma possession les informations concernant tous les sous-traitants. Nous ne nous réunissons qu'avec les sous-traitants dont le nombre de travailleurs est suffisant, et avec ceux avec lesquels nous avons des questions de RH à résoudre, comme le transport en autobus, les repas et les horaires. Nous devons nous coordonner avec eux et leur fournir des informations concernant les procédés actuels de l'entreprise. Les sous-traitants doivent également fournir le transport à leurs travailleurs, c'est pourquoi ils doivent donc être au courant de l'organisation des horaires. Nous planifions également les horaires pour le reste de l'année ainsi que les heures supplémentaires. Au cas où il y aurait des modifications légales, de nouvelles réglementations, nous discutons des implications pour les deux parties.»

L'entreprise donneuse d'ordres et les travailleurs externalisés : critères légaux et conventions collectives

La convention collective de METAL HU ne couvre que les travailleurs de l'entreprise principale. Aucun des travailleurs sous-traitants travaillant à l'usine ou de ceux provenant des entreprises de travail temporaires ne sont couverts par la convention collective. En ce qui concerne les travailleurs des entreprises de travail temporaires, l'entreprise principale contrôle, après 6 mois de travail, l'obligation légale de l'égalité de rémunération. L'incorporation au personnel provient d'une politique intentionnelle ayant pour objectif d'augmenter le rendement chez les meilleurs travailleurs embauchés à travers des entreprises de travail temporaire.

Le réseau de sous-traitants et les syndicats

Les sous-traitants les plus importants se réunissent avec l'entreprise principale dans un objectif de coordination. Ils peuvent aussi organiser des réunions bilatérales avec celle-ci. Nous n'avons pas pu savoir si les sous-traitants ont formé ou non un réseau entre eux. Il est possible que le travail en réseau existe de manière informelle, mais uniquement entre les sous-traitants présents sur l'usine.

Les dirigeants syndicaux possédaient des informations concernant le réseau de syndicats existants parmi les sous-traitants. Ils connaissaient les entreprises sous-traitantes qui disposaient d'un syndicat et celles qui n'en avaient pas. Si ces syndicats étaient affiliés à la Confédération de Travailleurs de la Métallurgie, une relation plus intense pourrait être développée.

CONCLUSIONS

L'étude de cas sur METAL HU a révélé la nature complexe des relations d'affaires entre les agents impliqués dans le contexte d'une entreprise donneuse d'ordres et un réseau de sous-traitants pouvant intervenir aussi bien dans l'usine qu'en dehors. L'étude s'est centrée sur la manière dont les syndicaux et l'entreprise principale gèrent le système des relations professionnelles dans ce contexte.

Nous avons relevé un système complexe d'interdépendances entre les différents acteurs, comprenant celles présentes entre les syndicats et l'entreprise principale, l'entreprise principale et les sous-traitants, la direction et les travailleurs, etc.

La «gestion des lignes de démarcation», que se soit entre travailleurs affiliés et non affiliés, sous-traitants et entreprise principale, travailleurs d'entreprises de travail temporaire et syndicats, s'est transformée en un défi important pour tous les agents impliqués, incluant les syndicats. La communication et la création de réseaux informels sont devenues des compétences que les syndicats doivent développer. En effet, il s'agit de compétences traditionnelles propres aux syndicats, mais à l'heure actuelle, ils doivent être beaucoup plus conscients des caractéristiques légales du secteur et être proactifs pour pouvoir croiser ces lignes. La direction des associés a acquis un nouveau rôle stratégique pour tous les agents impliqués: syndicats, entreprise principale et sous-traitants.

Malgré le fait que les relations professionnelles au sein de METAL HU représentent clairement une bonne pratique dans le contexte hongrois, grâce à la coopération entre direction et syndicats, au taux d'adhésion syndicale, à la coordination des syndicats du siège et locaux, et enfin la couverture de la convention collective, les dirigeants syndicaux se sont confrontés à plusieurs dilemmes en ce qui concerne leur fonctionnement dans un contexte de sous-traitance. Le dilemme principal pour les dirigeants du syndicat de METAL HU a été de se demander quel type de fonctionnement aurait été le plus approprié: les inviter à adhérer au syndicat ou les aider à créer leur propre syndicat? Jusqu'à maintenant, parmi tous les travailleurs de sous-traitants, ceux issus des entreprises de travail temporaire ont été ceux qui se sont majoritairement unis au syndicat de l'entreprise principale, dans l'objectif d'y trouver une meilleure protection quant à leurs conditions de travail. L'admission des travailleurs issus de sous-traitants en temps qu'affiliés au syndicat peut provoquer des incertitudes légales concernant une question: comment pourraient-ils les représenter devant leurs entreprises? Du point de vue des leaders syndicaux, former un «syndicat indépendant» avec un système de coordination au sein de l'usine pourrait être une option d'avenir pour résoudre les



défis proposés par les relations professionnelles dans le contexte actuel. Par ailleurs, une organisation régionale plus forte au sein du mouvement syndical pourrait aussi être une voie pour refermer la brèche de la réalité économique de la sous-traitance et la nécessité de protéger les intérêts des travailleurs à l'avenir.

BIBLIOGRAPHIE

- Komiljovics, Máté (2011). Unions slam new Labour Code. European Industrial Relations Observatory Online.
- Laki, M., Nacsa, B. Neumann, L. (2012). Az új Munka Törvénykönyvének hatása a munkavállalók és a munkáltatók közötti kapcsolatra (The Impact of the New Labour Code on the Relationship between employees and employers.) Budapest : Közgazdaság- és Regionális Tudományok Kutatóközpont, Magyar Tudományos Akadémia.
- MTI (2011) Parliament approves new Labour Code. http://www.bbj.hu/politics/parliament-approves-new-labour-code_61940
- MTI (2011). Átalakuló érdekegyeztetés: megszűnik az OÉT. http://gazdasag.ma.hu/tart/cikk/c/0/97501/1/gazdasag/Atalakulo_erdekegyeztetes_megszunik_az_OET
- Neumann László (2009): Hungary: Industrial Relations Profiles. European Industrial Relations Observatory Online. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/hungary.htm>.