



HAL
open science

La classe ouvrière post-communiste. Des ” héros au pouvoir ” à l’exclusion des ” petites gens ”

François Bafoil

► To cite this version:

François Bafoil. La classe ouvrière post-communiste. Des ” héros au pouvoir ” à l’exclusion des ” petites gens ”. Genèses. Sciences sociales et histoire, 2000, 39, pp.74-97. <10.3406/genes.2000.1623>. <hal-01011197>

HAL Id: hal-01011197

<https://sciencespo.hal.science/hal-01011197v1>

Submitted on 23 Jun 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

La classe ouvrière post-communiste. Des «héros au pouvoir» à l'exclusion des «petites gens»

In: Genèses, 39, 2000. pp. 74-97.

Résumé

■ François Bafoil: La classe ouvrière post-communiste. Des «héros au pouvoir» à l'exclusion des «petites gens» Les transformations de la classe ouvrière dans » la période post-communiste, soulèvent la question des processus de différenciation qui ont affecté les statuts, les chances de jeu, les représentations des acteurs. Avec les changements qui ont touché les droits de propriété, plusieurs types d'entreprises sont apparus, parmi lesquels les unités reprises par les investisseurs , étrangers. Les réductions d'emploi y ont : été très importantes, affectant notamment les postes ouvriers. La classe ouvrière de type soviétique a ainsi été la «grande perdante» des transformations initiées en 1990. Cet article s'attache d'abord à souligner le degré d'autonomie dont elle disposait sous l'ancien régime pour mieux comprendre qu'avec le changement des droits ? de propriété, les représentations comme . les statuts sociaux ont été profondément remodelés. L'auteur s'appuie sur des enquêtes conduites dans des cimenteries en Pologne en 1997 et 1998.

Abstract

The Post-Communist Working Class. From "Heroes in Power" to the Exclusion of "Common People" The transformations of the working class , in the post-Communist period raise the question of the differentiating processes : which have affected status, opportunities and representation. With the changes affecting property rights, several types of firms appeared, including manufacturing units taken over by foreign investors. There was a significant amount of job reduction in these units, affecting wages eaners in particular. The Soviet-style working class was thus the primary loser in the transformations begun in 1990. This article seeks first of all to underscore the : degree of autonomy the working class enjoyed under the former regime in order to understand more fully that, with the change of ownership, both representation and social status underwent profound revamping. The author has based his work on surveys conducted in Polish cement factories in 1997 and 1998.

Citer ce document / Cite this document :

Bafoil François. La classe ouvrière post-communiste. Des «héros au pouvoir» à l'exclusion des «petites gens». In: Genèses, 39, 2000. pp. 74-97.

doi : 10.3406/genes.2000.1623

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/genes_1155-3219_2000_num_39_1_1623

LA CLASSE

OUVRIÈRE

POST-COMMUNISTE

DES « HÉROS AU POUVOIR »

À L'EXCLUSION

DES « PETITES GENS »

François Bafail

Lorsque l'on s'interroge sur ce que furent les classes ouvrières sous les régimes de type soviétique avant 1989, et sur leur devenir depuis cette date, on se heurte à une série de difficultés qui tiennent autant à la définition de la catégorie étudiée qu'aux attentions multiples et souvent opposées dont elle a fait l'objet. Dans la foulée d'une classification grossière héritée du stalinisme, des séries de classements statistiques virent le jour dans tous les pays du socialisme réel, pour assurer leurs dirigeants de la croissance ininterrompue de la classe ouvrière aux dépens des deux autres, paysannerie et intellectuels¹. Les sociologues leur emboîtèrent le pas, en s'acharnant à combiner les phénomènes d'égalisation des statuts sous le socialisme et les processus de différenciation sociale, résultat du progrès technique continu. C'est sans doute en RDA que les contorsions intellectuelles furent les plus importantes, tandis qu'en Tchécoslovaquie, d'abord, en Pologne et en Hongrie, ensuite, on assista à partir des années 1970, à des analyses remarquables en matière d'examen de la structure sociale. Mais dans tous les pays « la classe ouvrière » dont on affirmait qu'elle était au pouvoir, n'avait fait l'objet que de très peu d'analyses approfondies². Lorsque ces régimes s'effondrèrent en 1989, le manque criant d'informations sur la classe ouvrière ne fut nullement comblé. Bien au contraire, dans la décennie quatre-vingt-dix, elle allait subir une double désaffection :

1. D'où le regroupement des ouvriers et des employés sous une même catégorie statistique, tandis que dans aucun classement n'apparaissaient les groupes d'actifs appartenant aux organes de sécurité ou à l'appareil du Parti.

2. Ainsi la faible fiabilité des chiffres fournis sur la classe ouvrière, parmi lesquels ceux cités dans ce travail.

d'abord de la part des théoriciens partis à la recherche d'autres catégories sociales, véritablement porteuses du changement à l'instar des anciennes nomenklaturas ou des self made men, voire des classes moyennes émergentes. Ensuite, dans les entreprises, les investisseurs étrangers cherchèrent d'abord à briser les anciens liens dont la force risquait, à leurs yeux, de déranger leur ambition réformatrice.

À la méconnaissance, propre à la période communiste, semble ainsi avoir succédé une vaste méfiance à l'encontre des « petites gens » soupçonnées autrefois de se tenir à l'écart du changement et aujourd'hui d'en bloquer les effets. D'un régime à l'autre, mais de manière à coup sûr différente, un processus d'éviction a vu le jour. On s'attachera d'abord à étudier la nature de l'autonomie dont les ouvriers jouissaient sous l'ancien régime, pour comprendre qu'avec le changement des droits de propriété en 1990, les représentations comme les statuts sociaux des « petites gens » ont été profondément remodelés.

Contrôle et autonomie dans l'entreprise de type soviétique

Depuis 1989, on considère couramment comme mensongère la rhétorique officielle consistant à affirmer le rôle dirigeant de la classe ouvrière au pouvoir sous le communisme. Ce postulat conduit toutefois à occulter tout ce qui pouvait refléter la communauté des valeurs de la part d'individus disposant de la garantie de l'emploi et qui avaient su aménager à leur profit de nombreux aspects d'une économie largement irrationnelle. Par ailleurs, le phénomène « Solidarité », syndicat « libre » regroupant en 1981 près de 10 millions de Polonais massivement opposés au pouvoir, a masqué certaines réalités des autres pays d'Europe soviétisée, dans lesquels les clivages propres aux qualifications professionnelles avaient introduit des équilibres et partant, des processus de légitimation de l'autorité tout à fait particuliers. Enfin, dans l'esprit des réformateurs de 1989, les généralisations l'ont emporté et les simplifications ont permis d'écarter tout ce qui pouvait mettre au jour des réalités complexes, des coalitions originales et finalement, des processus d'adaptation aux environnements complexes de travail, construits durant plus de quarante ans.

DOSSIER

Entreprises et société à l'Est

François Bafoil
*La classe ouvrière
 post-communiste
 Des « héros au pouvoir »
 à l'exclusion des « petites gens »*

3. Włodzimierz Brus,
*Histoire économique de l'Europe
 de l'Est*, Paris, La Découverte, 1986,

4. Janos Kenedy, « La classe ouvrière
 hongroise », *Notes et Études
 Documentaires*, n°4511-4512, 1979,
 Georges Minh (éd.),
 « Structures sociales en Europe de l'Est.
 Transformation de la classe ouvrière. »

Ouvriers non qualifiés et ouvriers qualifiés

Dans tous les pays est-européens, la part des ouvriers non qualifiés au sein de la classe ouvrière était considérable. L'industrialisation massive, y compris en RDA et en Tchécoslovaquie, pourtant industrialisées avant 1939, a provoqué partout d'intenses migrations vers les villes, alimentant le secteur secondaire, particulièrement l'industrie lourde³. En vingt ans, les effectifs ouvriers manuels non agricoles ont doublé en Hongrie passant de 636000 en 1949 à 1 million en 1953 et 1 273 000 en 1969. Parmi eux, un ouvrier sur deux venait de la campagne et 75 % étaient non qualifiés⁴. En Pologne, ces effectifs ont presque triplé, passant de 2,7 millions d'individus en 1950

Tableau 1
Évaluation de l'importance des différents groupes salariés

Pays	Ouvriers manuels	Employés non manuels	Paysans	Autres (%)
Allemagne de l'Est				
1939	56	18	26	—
1970	45	39	13	3
Tchécoslovaquie				
1930	57	7	22	14
1950	56	16	10	8
1961	56	28	14	2
1970	60	27	11	2
1975	61	28	9	2
Hongrie				
1949	39	11	39	11
1960	55	16	26	3
1970	55	22	21	2
1973	56	23	19	2
Pologne				
1931	26	4	61	9
1950	—	—	53	2
1960	34	18	44	4
1970	41	23	34	2
Bulgarie				
1956	16	—	64	—
1965	27	—	41	—
1975	42	—	—	—
Roumanie				
1956	20	9	68	3
1966	26	19	55	—

Paul M. Johnson, « Changing Social Structure and the Political Role of Manual Workers », in *Blue Collar Workers, in Eastern Europe.*, London-Boston, Allen & Unwin, 1981, p. 30.

à 6,3 millions en 1970⁵. En 1945 dans l'ancienne Zone d'occupation soviétique (SBZ), les trois quarts des ouvriers sont non qualifiés. En 1985, on n'en compte plus que 15 %⁶.

Plusieurs études sur ces catégories de migrants ruraux ont insisté sur l'ambivalence de leurs comportements, faits à la fois d'indiscipline et d'hostilité à l'égard de conditions de travail et de vie déplorables⁷, mais également de soutien aux autorités en place. La croissance de leur nombre au sein même du Parti montre (voir tableau 2), que certains ont pu déceler dans cette organisation une possibilité d'améliorer leur quotidien et à terme leur position sociale. L'intégration au Parti ouvrait la possibilité d'accéder, pour soi-même ou ses enfants, au statut de col blanc, de bénéficier des efforts très importants de formation et d'acquérir les biens de consommations convoités. Mais surtout, la garantie d'emploi acquise

5. P. M. Johnson, « Changing Social Structure and the Political Role of Manual Workers », in *Blue Collar Workers ...*, op. cit., pp. 29-42.

6. Holle Grünert, *Beschäftigungssystem und Arbeitsmarkt in der DDR*, Opladen, Leske und Budrich, 1997.

7. Voir Adam Wazyk, « Le poème pour les adultes », *Temps Modernes*, fév.-mars 1957, pp. 1069-1081.

Tableau 2
Composition sociale des partis communistes (en %)

Pays	Ouvriers	Paysans	Cols Blancs	Autres (%)
Allemagne de l'Est				
1962	33,8	6,2	41,3	18,7
1970	47,1	5,8	28,1	19
1979	56,1	5,2	31,5	7,2
Tchécoslovaquie				
1973	44,1	4,7	31,6	19,6
1977	42	5,3	35,2	17,5
Hongrie				
1970	42,7	–	38,1	19,2
1979	62,4	10,8	25,3	1,5
Pologne				
1964	40,2	11,4	40,3	5,4
1971	39,7	10,6	43,6	6,1
1979	46,2	9,4	33	11,4
Bulgarie				
1962	37,2	32,1	30,7	–
1971	40,1	26,1	33,8	–
1978	41,8	22,4	30,2	–
Roumanie				
1960	51	22	11	16
1971	40,1	15,1	44,8	–
1979	41,6	13,9	44	–

Jacek Bielasiaak, « Workers and Mass Participation in "Socialiste Democracy" », in *Blue Collar Workers ...*, op. cit., p. 95 (données sur la base des statistiques officielles).

DOSSIER

Entreprises et société à l'Est

François Bafoil
*La classe ouvrière
post-communiste
Des « héros au pouvoir »
à l'exclusion des « petites gens »*

dans les entreprises industrielles publiques tranchait sur l'incertitude de la condition paysanne, qu'il s'agisse de celle d'avant guerre marquée par les conflits incessants avec les grands propriétaires latifundaires, ou de celle d'après guerre, les vagues de collectivisation des exploitations n'ayant pas assuré l'existence paysanne.

En 1979, un sondage réalisé en Pologne⁸ montrait qu'avant les salaires, c'est le plein-emploi qui constituait l'élément décisif du soutien accordé au socialisme. Ce soutien de la part des ouvriers en général, et des non qualifiés en particulier, ne signifiait d'ailleurs pas nécessairement une participation intense aux organisations chargées de l'intégration sociale, bien au contraire. La mise sur pied de conférences ou d'assemblées de production masquait mal le désintérêt des ouvriers pour toute participation active à des forums organisés à partir du sommet et vécus comme relevant principalement de la sphère des autorités. Toutes les crises majeures, sans exception, ont fourni l'occasion aux ouvriers de réclamer « leurs » organisations, représentatives non inféodées au parti communiste ainsi qu'un partage des responsabilités.

Un vaste sentiment de « déprivation » caractérisait en réalité les ouvriers à l'encontre de tout lieu officiel de concertation et plus largement, de toute intervention de l'État, notamment dans le domaine salarial⁹.

Les groupes qualifiés, ouvriers plus âgés, héritiers des classes ouvrières d'avant guerre ou représentants plus jeunes, soucieux d'obtenir les postes de responsabilité, généralement plus ouverts aux changements que leurs collègues non qualifiés¹⁰, disposaient par ailleurs d'une véritable autorité dans les ateliers. C'est en leur sein que l'on comptait ce qu'il était convenu d'appeler « l'élite » de la classe ouvrière. Ils étaient particulièrement bien représentés dans des ateliers de la réparation mécanique et électrique dont la spécialisation était indispensable au processus de production et dont les membres avaient acquis une place stratégique dans les entreprises. Dans les cimenteries polonaises, à partir d'enquêtes conduites après 1990, on a pu constater que ces ateliers constituaient de véritables « féodalités ». Ils représentaient une direction à part, non subordonnée à celle de la production. Ils se trouvaient en réalité placés sous la responsabilité d'un ingénieur principal, lui-même rattaché à la direction de la technique et de l'approvisionnement. Ainsi, pour obtenir la réparation nécessaire aux fours rotatifs, dont la bonne marche déterminait les autres éléments du processus, le directeur de la

8. Alex Pravda,
« Political attitudes and Activity »,
in *Blue Collar Workers ...*,
op. cit., p. 46.

9. Miklos Haraszty, *Salaires aux pièces*,
Paris, Seuil, 1976 ; George Kolankiewicz,
« Poland 1980 : the Working Class
under "Anomic Socialism" »
in *Blue Collar Workers ...*,
op. cit., pp. 136-156.

10. Voir A. Pravda,
« Political attitudes... », *op. cit.*

production devait-il s'adresser au directeur de la technique, à charge pour lui, de répercuter la demande¹¹. Une « économie de la panne » avait ainsi vu le jour, signe à coup sûr de la débrouillardise des salariés contraints de trouver l'input manquant, mais plus encore preuve de leur capacité de négocier les injonctions du plan, auxquelles ils demeuraient soumis quoi qu'il en soit.

Toute une littérature a pris pour objet dans les années 1980 ce renversement de perspective en insistant à la fois sur l'irrationalité de cette économie de pénurie¹² et sur la marges dont disposaient les ouvriers pour contraindre les directeurs à accroître les primes ou à relâcher la discipline. Ainsi s'explique autant l'accélération des rythmes de production dans la dernière partie du mois lorsqu'il fallait absolument achever le plan, comme la mobilité permanente de la main-d'œuvre¹³ qui à elle seule rend compte d'un rapport de force en faveur de certains groupes d'ouvriers, désormais en mesure de négocier leur rareté. Tant que, grâce à l'existence de réserves considérables, l'exploitation extensive des ressources matérielles et humaines a été garantie à des responsables obnubilés par la croissance quantitative, il fut loisible à ces derniers de faire massivement usage de violence. Les ouvriers ne pouvaient négocier leur force de travail qu'à la marge, c'est-à-dire en essayant d'obtenir les biens rares sur le marché représenté principalement par le logement. Du début du régime soviétique à la fin des années 1950 les directeurs des entreprises ne cessaient de se plaindre de cette mobilité intense qu'ils ne pouvaient satisfaire faute de moyens propres, mais que les autorités s'employèrent à réduire autoritairement avant 1953, plus souplement ensuite¹⁴. Lorsqu'à compter de la fin des années 1950, la croissance extensive laissa place à ce qu'il est convenu d'appeler la croissance « intensive » fondée sur une utilisation plus rationnelle des ressources suite à leur raréfaction, les négociations portèrent davantage sur le contenu du travail, la discipline dans l'entreprise, les relations sociales. L'usage de la violence répressive ne pouvant plus suffire, les autorités durent composer. La forme sans doute la plus radicale de cette négociation fut mise au point en Hongrie, dans la dernière décennie du régime communiste¹⁵. Afin de permettre la réalisation du plan central, les autorités supérieures du Parti autorisèrent les directeurs des entreprises à signer des contrats de location des machines avec les salariés désireux d'accroître leurs revenus. Possibilité fut ainsi offerte de réaliser de manière

11. François Bafail, « Restructuration industrielle des sites cimentiers, politiques de l'emploi et développement économique local en Pologne, 1990-1999 », Grenoble, 1999, 180 p. L'une des premières décisions du repreneur français en 1996 sera de refondre l'organigramme et de distribuer les différents ateliers de réparation à la direction de la production.

12. Janos Kornai, *Socialisme et Pénurie*, Paris, Economica, 1984.

13. Jacques Sapir, *Travail et travailleurs en URSS*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 1984 ; Dominique Redor, *Les inégalités de salaires à l'Est et à l'Ouest*, Paris, Economica, 1988.

14. Sur le régime disciplinaire dictatorial imposé à la classe ouvrière soviétique, Salomon Schwartz, *Les ouvriers en Union soviétique*, Paris, Librairie Marcel Rivière, 1956. Sur les pays de l'Est européen, Paul Barton, *Conventions collectives et réalités ouvrières en Europe de l'Est*, Paris, Éd. Ouvrières, 1957.

15. Terez Laki, « Enterprises in Bargaining Position », *Acta Oeconomica*, n° 3-4, 1979, pp. 227-244.

DOSSIER

Entreprises et société à l'Est

François Bafoil
*La classe ouvrière
post-communiste
Des « héros au pouvoir »
à l'exclusion des « petites gens »*

privée, en dehors des heures légales, les commandes publiques que les contrats officiels ne parvenaient pas à honorer. Des entreprises « privées », en réalité ateliers d'entreprises publiques, virent ainsi le jour, permettant aux salariés les plus qualifiés d'obtenir des salaires plus élevés que la moyenne nationale. Le Parti admettait ainsi implicitement l'incurie des organisations officielles comme la puissance et l'efficacité des relations informelles instaurées par des petits groupes d'individus très qualifiés.

La légitimité du système

Les évolutions historiques durant plus de quarante ans ont ainsi largement contribué à modifier un rapport de forces, initialement marqué par la volonté de soumettre à une discipline de fer l'ancienne classe ouvrière, hautement qualifiée et maîtresse en 1945 de la plupart des usines, comme les masses d'individus à peine sorties des campagnes. C'est contre ces deux composantes de base des classes d'après guerre que fut élaboré le mythe fondateur des Stachanovistes visant à instaurer une rupture par rapport aux anciens régimes et un nouvel ordre dans l'entreprise. Du début à la fin, les rapports de force furent ainsi perçus dans les termes des dominants et des dominés et le Parti conserva le monopole sur l'information et la représentation des intérêts, toutefois la reconnaissance du pouvoir des ouvriers qualifiés pouvait être admis, sous réserve qu'il ne s'agisse que de revendications matérielles, et pas d'exigences politiques.

Dans l'entreprise, l'action collective dépendait d'ailleurs des hiérarchies professionnelles et non des appartenances politiques. Plusieurs études conduites en Pologne et en Hongrie ont insisté sur l'importance des liens unissant les cols bleus qualifiés et les contremaîtres, membres du Parti ou non¹⁶. Le véritable clivage passait, en réalité entre la base des ateliers dont relevaient les membres « gris », et les instances dirigeantes économiques, politiques et syndicales. Le conflit fondamental entre les groupes jouait en fonction de la place occupée dans la hiérarchie¹⁷. Pour ces différentes raisons, l'émergence de Solidarité fut tout à fait exceptionnelle dans le paysage est-européen : d'abord, parce que tout avait été fait en haut lieu pour discréditer les intellectuels et stigmatiser leur inaction. Alors qu'à l'inverse, l'ouvrier qualifié était magnifié dans la figure du mineur ou du métallo, dont se réclamèrent tous les secrétaires des partis communistes, sans exception. Ensuite parce que les ouvriers

16. Szymon Jakubowicz, *Niezależnie Samorzady Pracownicze (praca pod dyktando)*, Warszawa, Uniwersytet Warszawski Pankow, vol. 5, 1989.

17. Władysław Adamski, « Aspirations, Interests, Conflicts », *Sisyphus*, vol.5, PAN-PWN, 1989, pp. 85-102 ; « The structural Legacy of Socialism and the Dynamics of Post Socialism », in W. Adamski, J. Buncak, P. Machonin, D. Martin (éd.), *System Change and Modernization*, IFIS Publishers, 1999, pp. 61-80.

jouissaient d'avantages matériels plus élevés que les professions intellectuelles, même si les conditions de travail étaient souvent particulièrement pénibles. Enfin, parce que plusieurs groupes d'ouvriers s'étaient constitués des « niches » dans l'entreprise, même si l'insatisfaction à l'égard des autorités était patente dans tous les pays du bloc. L'organisation économique et le type d'autorité politique avaient abouti, sous les régimes communistes, à la production de comportements adaptés en fonction des aires de jeu, et largement clivés entre eux. Pour ces raisons, on a pu parler d'anomie des classes ouvrières à l'Est, et, à l'inverse, s'étonner de l'aspect presque « miraculeux » et en tous les cas déflagrateur pour le système communiste, de l'unité en 1980 des intellectuels et des ouvriers.

Par-delà les clivages dans les qualifications, les héritages culturels et les générations soulignés massivement par les sociologues dans les années 1970 et 1980¹⁸, les sociétés de type soviétique ont pu être qualifiées de « société des ouvriers qualifiés » reposant sur une large homogénéité des modes de vie, des valeurs et des représentations. Les programmes alternatifs aux conceptions communistes n'ont d'ailleurs que très exceptionnellement fait référence à d'autres régimes de propriété ou encore à la réintroduction du capitalisme. Bien au contraire, les modèles conçus avant 1990 ont généralement demandé des réformes des institutions existantes, afin de garantir une meilleure allocation des bénéfices collectifs au profit des salariés, ainsi que l'instauration d'une réelle démocratie sociale dans l'entreprise. On en veut pour preuve l'influence considérable exercée par le modèle des « conseils ouvriers », héritier d'un des courants les plus féconds du socialisme européen, que tous les mouvements organisés sous le communisme revendiquèrent : en Hongrie comme en Pologne en 1956¹⁹, en Tchécoslovaquie en 1968²⁰. Chaque fois, l'instance autogestionnaire était chargée de l'autorité légitime dans l'entreprise et hors d'elle. Dans la foulée de cette tradition, le programme de la « république autogérée » définie par les militants de Solidarité lors de leur premier congrès en octobre 1981, promettait la construction des instances nationales sur la base de l'autogestion territoriale et de celle des entreprises²¹. Les ouvriers devaient constituer la base et le sommet des édifices politiques à venir. L'objectif était bien de refonder un socialisme réformé sur la base des grandes entreprises productrices du lien social local et du plein emploi. Il s'agissait d'établir les fondements d'un

18. Pierre Kende et Krzysztof Pomian, *Égalités et inégalités en Europe Centrale et Orientale*, Paris, Presses de la FNSP, 1984.

19. On ne citera pour mémoire de ces soulèvements qui ont fourni la base d'une très importante littérature : *1956, Pologne Hongrie 1956 ou le Printemps en Octobre*, (recueil de textes par Jean-Jacques Marie et Balazs Nagy), Paris, 1966, Études et documentation internationale, ainsi que *1956, Varsovie-Budapest, La deuxième révolution d'octobre* (textes réunis par P. Kende et K. Pomian), Paris, Seuil, 1978.

20. Vladimír Fiser, *Worker's Councils in Czechoslovakia (Documents and Essays 1968-1969)*, New York, St Martin Pres, 1978.

21. Voir en général la revue *L'Alternative*, Maspero, notamment le dossier consacré au premier congrès de Solidarité. Comme le rappelle Jean-Yves Potel dans *L'Alternative*, n° 13, 1981, la proportion des ouvriers s'est élevée à 47% à ce congrès, celle des intellectuels à 32,8% et celle des paysans à 14%. Du même auteur, dans le n° spécial de la revue *Sociologie du travail* (lutte sociale en Pologne), 1982, « La revendication autogestionnaire dans la Pologne de Solidarité », pp. 262-278.

DOSSIER

Entreprises et société à l'Est

François Bafoil

La classe ouvrière

post-communiste

Des « héros au pouvoir »

à l'exclusion des « petites gens »

État-providence assurant la paix sociale, permettant la promotion professionnelle et la consommation de masse, en bref un État paternaliste garant de la sécurité intérieure et extérieure²².

On comprend dès lors l'ambiguïté qui n'a pas cessé de marquer les premières décisions en 1990 et ultérieurement, lorsque l'arrivée des investisseurs étrangers s'est accompagnée de la liquidation des anciens droits des salariés ou de leurs représentants. L'instauration des nouvelles règles après 1990 s'est faite au prix de l'expulsion des anciens groupes moteurs dans l'entreprise tandis qu'un profond processus de différenciation affectait les entreprises, faisant éclater les anciennes coalitions.

Transformation des économies et formes d'entreprises

Au cours de ce processus de différenciation, plusieurs types d'entreprises sont apparus, dont la forme est à imputer autant aux facteurs particuliers de la période précédente, qu'aux nouvelles règles du jeu, imposées par les investisseurs étrangers.

Les voies nationales de transformation des économies

On a coutume de distinguer deux voies de transformation des économies type soviétique: la voie rapide, illustrée par la « thérapie de choc » du gouvernement polonais, selon lequel la vitesse de transformation réduirait la défection des joueurs, limiterait la période d'incertitude et atteindrait d'un coup l'objectif visé. À l'opposé, les tenants de l'approche graduée soulignent la nécessité de construire un consensus social afin d'éviter toute crise préjudiciable à la poursuite des réformes. En réalité, la décennie écoulée a prouvé l'aspect largement rhétorique de l'opposition des deux termes. Aucun pays n'a introduit de réformes radicales dans tous les secteurs, et à l'inverse, aucun train de réforme ne s'est réalisé selon un plan pré-établi. Au contraire, les plans ont souvent été enrayés, à l'instar de la situation polonaise, où après avoir stabilisé et libéralisé très rapidement l'économie, les autorités ont été incapables d'assurer la mise en œuvre du plan de privatisation. Les syndicats ont su bloquer le processus de cessions, notamment aux repreneurs étrangers et assurer, dans une grande mesure, des cessions internes aux salariés.

Que conclure de cette variété de voies adoptées pour transformer les économies anciennement centralisées. D'abord, qu'il n'existe pas de « one best way » en matière

22. Ce n'est que sur la fin, dans les années 1987-1988, que certains intellectuels hongrois et polonais formés dans les universités anglo-saxonnes élaborèrent des programmes libéraux au sein desquels la privatisation devint une priorité.

de méthode: la rapidité d'une procédure qui garantit a priori contre de possibles malversations, peut, dans les faits, s'accompagner d'un réel manque de transparence²³. Quant à l'actionnariat populaire, s'il assure, une large assise au pouvoir en place, il peut être aisément détourné de ses fins, comme la crise tchèque l'a montré, et se trouver manipulée par une administration peu scrupuleuse. On a donc souvent insisté sur l'indépendance et la transparence des institutions de privatisation afin d'écartier toute manipulation privée ou publique, ce qui, en regard du volume de corruptions auxquelles ont donné lieu les différentes voies de privatisation, semble demeurer un vœu pieux. D'où la seconde conclusion: tant que l'État n'est pas en mesure d'assurer la viabilité du contexte politique, et par la même de garantir les transactions, les méthodes occidentales de privatisation ne peuvent avoir qu'une portée réduite²⁴. En d'autres termes, les théories néo-institutionnalistes, celles des droits de propriété, celle de l'agence ou encore celle des coûts de transaction se leurrent en présupposant l'égalité de l'offre et de la demande. Il est inutile de postuler l'égalité des joueurs ou leur rationalité dès lors que les conditions de l'action font défaut. On présuppose en effet dans ce cas ce qu'il s'agit justement de créer: le marché. Dans la fixation des règles du jeu des économies en transition, les conditions sont d'abord politiques, plus rarement économiques. On peut le vérifier dans un grand nombre de cessions, où l'impératif de justice sociale l'emporte – lors des remises d'entreprises aux salariés par exemple – ou encore celui de préservation de l'emploi dans un bassin donné. C'est le cas de l'exemple polonais qu'on examinera plus bas.

Les entreprises privées

La croissance de la part du secteur privé dans le PIB national dans les dix dernières années est sans doute le signe le plus évident de la profondeur des transformations qui ont affecté les anciennes économies de type soviétique. Alors que cette part atteignait à peine 10 % en 1985 pour tous les pays – exception faite de la Pologne en raison d'un large secteur privé agricole en ce pays – elle a partout franchi les 60 % en Europe centrale et orientale à la mi-1999: République tchèque et Hongrie, 80 % ; Slovaquie, 75 % ; Pologne, 65 % ; Roumanie et Bulgarie, 60 %²⁵. Toutefois, les situations recouvertes par ce terme de «secteur privé» sont très variées. Il convient de distinguer le secteur des petites activités privées, celui des

23. Le meilleur exemple est sans doute la Treuhandanstalt, qui sous couvert de rapidité s'est rendue coupable d'un grand nombre d'erreurs, voire de malversations, voir F. Bafoil, « La Treuhandanstalt, un apprentissage institutionnel », in *Politique et Management Public*, n° 1, 1996, pp. 35-60.

24. Istvan Major, *Privatisation and Economic Performance in Central and Eastern Europe. Lessons to be learnt from Western Europe*. New York, Edward Elgard, USA, 1999.

25. EBRD, 1999, *Transition Report, Ten Years of Transition*, p. 24.

DOSSIER

Entreprises et société à l'Est

François Bafoil
*La classe ouvrière
post-communiste*

*Des « héros au pouvoir »
à l'exclusion des « petites gens »*

entreprises privatisées, remises à leurs salariés (*Management employee Buy Out*, MBO), enfin le secteur privé aux mains des repreneurs étrangers.

Le secteur des petites activités privées est assuré par trois types d'entreprises: les hôtels, les restaurants, les officines de pharmacie, etc., étaient souvent des entreprises communales, qui ont été généralement attribuées à leurs gérants lors des « petites privatisations » qui, selon de nombreux auteurs ont donné lieu à d'importantes corruptions. Un second groupe d'entreprises ont été remises à leurs anciens propriétaires, en particulier dans l'agriculture, avec des résultats très mitigés. Enfin, « l'initiative privée » a fleuri principalement dans les activités de service et de commerce. En république tchèque le nombre des salariés de telles entreprises est passé de 20000 en 1989 à 640000 en 1993 tandis qu'en Pologne et en Hongrie où de telles « initiatives privées » existaient avant 1989, leur dynamique a été moindre, quoique très forte: 813000 individus y étaient employés à cette date. En 1996, on en comptait plus de deux millions. Si elles assurent une grande part du PIB et témoignent d'un grand dynamisme, elles sont encore mal connues. Les rares travaux disponibles soulignent l'importance de l'économie familiale – beaucoup de ces entreprises n'emploient pas plus de cinq salariés – et qu'elles opèrent la reconversion d'anciennes activités privées ou informelles. Les témoignages mettent en avant l'absence de représentants des salariés, le faible niveau des salaires, des horaires de travail supérieurs à la moyenne, des relations sociales distendues²⁶.

Les entreprises cogérées

Un second ensemble d'entreprises privées est constitué des unités cédées à leurs salariés MBO, au sein duquel on peut distinguer des entreprises entières ou des parties d'entreprises qui sont devenues autonomes à la suite des procédures de privatisation interne aux grandes entreprises d'État. Elles ont fourni le gros des entreprises privatisées en Pologne et en Roumanie par faute de capital extérieur, c'est le cas notamment des ateliers d'entretien mécanique ou électrique ou des services sociaux ou de restauration, hypertrophiés sous l'ancien régime. Dans la plupart des cas examinés, les anciens responsables sont demeurés à la tête des nouvelles unités, à charge pour eux de conserver l'emploi durant une certaine durée tout en bénéficiant de contrats privilégiés

26. Juliusz Gardaski et Tomasz Zukowski, « Wybory ekonomiczne i polityczne », Varsovie, MPiSS/Friedrich Ebert Stiftung, 1993.

avec leur ancienne maison mère. De nombreuses études ont fait mention de phénomènes d'entente, voire de corruption. Des anciens dirigeants des entreprises ont pu s'associer pour créer des sociétés tiers et faire payer à l'entreprise mère des dividendes élevés à leur seul profit, on parle alors de corruptions internes. D'autres ont eu lieu, en « externe », avec notamment les anciens responsables du commerce extérieur, qui sont souvent devenus des partenaires incontournables pour les directeurs d'entreprises qui sous l'ancien régime dépendaient de leur ressort. Souvent analysé comme un des éléments du « chemin de dépendance », cette continuité s'est souvent traduite par la dépendance des ouvriers vis-à-vis des mêmes hiérarchies que sous l'ancien régime²⁷ et plusieurs observateurs ont dénoncé la manipulation des ressources par les seuls employeurs, aux dépens des ouvriers ; les premiers ne cherchant qu'à maximiser leurs profits, au risque même de liquider l'entreprise. Pour minimiser ces procédures de détournements, ils ont proposé, dans la mesure du possible, de donner la préférence aux acquéreurs étrangers à l'entreprise (« outsider ») de manière à garantir la clarté des transactions et surtout de permettre l'accès aux marchés. Lorsqu'il s'est avéré impossible d'éviter la cession aux acteurs de l'entreprise (« insider ») ne serait-ce que parce que le capital extérieur était manquant, alors ils ont plaidé pour que les salariés actionnaires soient protégés contre les visées des managers mal intentionnés²⁸. Les critiques des économistes à l'égard de cette forme d'entreprise, souvent qualifiée d'« hybride », ont été discutées par les sociologues qui ont su montrer que, loin de conduire à la corruption, semblables transactions entre les salariés favorisent la paix sociale, limitent les conflits, et donnent lieu à des réussites économiques indéniables²⁹.

Les repreneurs étrangers

Un troisième groupe est constitué par les entreprises acquises par des repreneurs étrangers, surtout présents dans trois pays : la Hongrie, la Pologne et la République tchèque qui concentrent 80 % des investissements directs étrangers (IDE) de la zone³⁰. Ces entreprises présentent généralement les meilleurs bilans en matière de productivité³¹ ce qui tend à conforter la position de ceux qui affirment que sans règle exogène, aucune transformation n'a lieu, ou qu'à l'inverse, le maintien des acteurs endogènes conduit nécessairement aux « arrangements » dénoncés plus haut. Ce sont également ces entreprises

27. Marie Lavigne (éd.) *Capitalismes à l'Est, un accouchement difficile*, Paris, Economica, 1994. David Stark, « Recombinant Property in East European Capitalism », *American Journal of Sociology*, n° 4, 1996, pp. 993-1027. Bernard Chavance, Olivier Magnin, « L'émergence d'économies mixtes "dépendantes du chemin" dans l'Europe centrale post-socialiste », in Robert Delorme (éd.), *À l'Est du nouveau*, Paris, L'Harmattan, 1996, pp. 115-153. D. Stark, Laszlo Bruszt, *Postsocialist Pathways. Transforming Politics and Property in East Central Europe*, Cambridge University Press, 1998. F. Bafoil, *Le post-communisme en Europe*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 1999.

28 John S. Earle, Saul Estrin, « Employee Ownership in Transition », in *Corporate Governance in central Europe and Russia*, vol. 2, edited by World Bank, 1996. Pierre Aghion, Olivier Blanchard, 1998, « On privatization Methods in Eastern Europe and their Implications », in *Economics of transition*, vol. 6, n° 1, May, pp. 87-100. P. Aghion, William Carlin, « Restructuring Outcomes and the Evolution of Ownership Patterns in Central and Eastern Europe », S. Zecchini (éd.), *Lessons from the economic Transition*, Paris, OCDE, 1997, pp. 241-262.

29. Maria Jarosz, *Foreign Owners and Polish Employees of Privatized Enterprises*, PIS-PAN Warsaw, 1997 ; M. Jarosz, 1998, « Prywatyzacja bezposrednia Inwestorzy. Menedzerowie. Pracownicy », J. Maciaszek, K. Mikolajczyk, B. Roberts *Badania zamowienie przez Ministra Skarbu Panstwa i finansowane przez Komitet Badan Naukowych*, 1998 ; « Some Consequences of Eliminating Unprofitable Output : Evidence from Polish Enterprises », *Europe-Asia Studies*, vol. 50, n° 1, pp. 141-152 ; United Nations, *Economic Survey of Europe*, n° 1, 213 p., n° 2, 161 p., 1998.

30. Les IDE se concentrent dans les secteurs intensifs en capital comme les télécommunications, plutôt que dans ceux intensifs en travail : automobile, chimie, etc. Sur les IDE voir F. Bafoil (éd.), *Les stratégies allemandes en Europe de l'Est, Géopolitique des investissements directs étrangers*, Paris, L'Harmattan, 1997.

DOSSIER

Entreprises et société à l'Est

François Bafoil
*La classe ouvrière
post-communiste*

*Des « héros au pouvoir »
à l'exclusion des « petites gens »*

dans lesquelles la rationalisation des emplois a été la plus poussée, l'acquisition des entreprises par des repreneurs étrangers en Europe centrale et orientale ne cédant en rien à ce qui avait caractérisé quelques années plus tôt la transformation est-allemande. Des entreprises ont ainsi perdu jusqu'à 50 % de leur personnel, en l'espace de deux ou trois ans, avec cette différence notoire en comparaison des situations est-allemandes que l'accompagnement social tant privé que public a fait largement défaut. Par ailleurs, en renforçant le poids des grandes villes les IDE ont contribué à renforcer les inégalités tant régionales que sectorielles ou nationales.

L'action des investisseurs étrangers s'est vue peu à peu imposer plusieurs limites, au motif qu'elle s'avérait souvent plus destructrice qu'avantageuse pour les bassins locaux incriminés. Les transactions ont ainsi stipulé plusieurs obligations pour l'investisseur étranger concernant l'obligation d'investissement, la modernisation de l'appareil productif, la garantie d'emploi durant deux ou trois ans et l'augmentation des salaires. Dans de très nombreux cas, cette garantie d'emploi a été l'occasion de négocier des plans sociaux avec les syndicats qui se sont accompagnés, dans de nombreux cas, d'incitations à la création d'entreprise et à la requalification.

Le secteur étatique

Enfin, un secteur étatique important demeure, c'est celui où jusque dans les années récentes, les transformations ont été les plus faibles. Les procédures de rationalisation de la main-d'œuvre se sont appuyées, dans la plupart des cas, sur les mesures de pré-retraites ou de départs en retraite sans renouvellement des postes vacants. Dans ces entreprises, souvent de très grande taille, un consensus s'est dégagé pour laisser en l'état les situations héritées de la période antérieure. Les directeurs, soumis comme dans le cas polonais au pouvoir de nomination et de révocation des syndicats, ont cherché le salut de l'entreprise dans la poursuite des commandes publiques; les organisations syndicales ont, quant à elles, su puissamment jouer de leur influence durant la décennie pour retarder des décisions de transformation. Enfin les ministères techniques, notamment celui de l'Industrie, ont cherché à conserver les pans entiers de leur ancienne puissance au prix d'un affrontement avec le ministère du Budget. Certaines entreprises ont su, dès le début de la décennie, se prémunir de bouleversements internes trop

31. Claude Durand (éd.), *Management et rationalisation : les multinationales occidentales en Europe de l'Est*, Bruxelles, De Boeck université, 1998 ; Fabrice Traversaz, « La démocratisation des rapports sociaux dans les multinationales en Europe Centrale », *Les cahiers du Cefres*, Prague, n° 16, 1998 ; F. Bafoil, « les apprentissages de la transition dans l'entreprise est-allemande », in *Sociologie du Travail*, n° 2, 1996, pp. 163-178 ; *Le post-communisme...*, op. cit.

pénibles en se séparant de plusieurs départements, rentables ou non. Mais, dans l'ensemble, les grandes entreprises, autrefois privilégiées dans le cadre d'une économie de commandement, ont retardé au maximum les décisions de rationalisation de l'emploi qui, lorsqu'elles ont finalement été prises, ont entraîné de fortes résistances.

Cette classification en trois types permet ainsi de distinguer les « gagnants » des « perdants » de la transformation. Le premier groupe se compose des self made men et plus généralement, des entrepreneurs, souvent d'anciens ouvriers qualifiés reconvertis dans l'initiative privée, ou encore de nombreux intellectuels déclassés ; enfin de tous ceux qui disposaient d'une qualification et sont demeurés dans des entreprises étrangères. À l'opposé, la catégorie des « perdants » regroupe un grand nombre de femmes, les ouvriers pour la plupart non qualifiés, les paysans, tous largement victimes du chômage³² ; enfin une grande partie des salariés des entreprises acquises par des repreneurs occidentaux, dans lesquelles, comme on va le voir maintenant, dominant des incertitudes majeures sur l'emploi.

Les ouvriers des cimenteries polonaises à la recherche d'une identité

Dans tous les pays, les ouvriers ont subi des bouleversements dont il est peu d'exemple dans l'histoire récente. Ceux d'Allemagne de l'Est ont montré la voie, il n'est pas d'étude les concernant qui n'ait insisté sur les aspects douloureusement vécus des mutations imposées³³. Elles insistent sur le stress, inconnu jusque-là, et largement lié à l'ampleur des changements imposés, tandis qu'on regrette la mise à l'écart de toute expérience accumulée sous l'ancien régime, le mépris des qualifications acquises, l'imposition de nouvelles normes de travail sans considération aucune des anciens milieux. Pour en rendre compte, le concept d'« habitus » a été largement mobilisé, souvent en association à la notion de blocage. Il a servi à décrire l'opposition entre producteurs et administratifs – « les assis, buveurs de café »³⁴ – et les frictions entre les citoyens de l'Est et ceux de l'Ouest (péjorativement désignés comme *Ossis* et *Wessis*). Ainsi, à « l'habitus paternaliste des anciens dirigeants » (« Paternalistische Kaderhabitus ») qui a permis à ses détenteurs de s'adapter plus aisément aux nouvelles conditions de travail, on a opposé « l'habitus des producteurs » (« Produzentenhabitus »), plus volontiers passifs,

32. On peut d'ailleurs relever que le phénomène des créateurs d'entreprise attire en priorité l'attention des sociologues qui délaissent ainsi les ouvriers non qualifiés et les grandes entreprises en perdition. Ils en profitent pour réévaluer leur poids dans la chute du communisme. Voir Marek Latoszek, « Drogi zyciowe i Tozsamosc robotnikow », *Studia Socjologiczne*, vol. 1, n° 32, 1994, pp. 107-124. La très grande majorité des travaux sociologiques portant sur la structure sociale s'attache aux devenir des nomenklaturas (Voir le dossier sous la responsabilité de G. Mink et de Jean-Charles Szurek, « 1989 : une révolution sociale ? Acteurs, structures et représentations à l'Est », *Revue d'études comparatives Est/Ouest*, vol. 25, n° 4, 1994, pp. 5-228), à la formation des classes moyennes, du management et des cadres (Czaba Mako, « Une dimension oubliée du changement systémique : la place des cadres dans la hiérarchie de l'entreprise », *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, vol. 29, n° 2, 1998, pp. 93-108), plus rarement aux paysans (voir *Études rurales*, n° spécial, « Paysans au delà du mur » (coordonné par Edouard Conte et Christian Giordano), *EHSS*, n° 138-140, pp. 11-272, ainsi que *La Revue d'études comparatives Est-Ouest*, n° spécial « décollectivisations agraires en Europe Centrale et Orientale » (coordinateur Marie Claude Maurel), n° 2, 1995, pp. 5 - 227).

33. Gabriele Andretta *et al.*, « Übergang wohin ? Schwierigkeiten ostdeutscher Industriearbeiter bei ihrer betrieblichen Neuorientierung », *Soziologisches Forschungsinstitut- Mitteilungen*, n° 21, 1994, pp. 1-25 ; Jozef Aderhold *et al.*, *Von der Betriebs-zur Zweckgemeinschaft (ostdeutsche Arbeits- und Managementkulturen im Transformationsprozess*, Berlin, Sigma, 1994 ; Rudi Schmidt et Burkhard Lutz, *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*, Berlin, Berlin Akademie Verlag, 1994 ; F. Bafail, « les apprentissages de la transition...., *op. cit.*

34. « Wir, von der Montage, wir schaffen, das ist klar », in Werner Schmidt, « Orientierungsprozesse ostdeutscher Arbeitnehmer und arbeitnehmerinnen », *WSI - Mitteilungen*, n° 10, 1999, p. 675.

DOSSIER

Entreprises et société à l'Est

François Bafoïl
*La classe ouvrière
post-communiste*

*Des « héros au pouvoir »
à l'exclusion des « petites gens »*

en tous les cas moins flexibles et surtout plus sensibles aux embellissements d'un passé imaginaire³⁵. Le « fatalisme des petites gens » propre aux ouvriers non qualifiés, pour la plupart âgés et sans illusion sur leur place dans le nouvel environnement a ainsi nourri un sentiment de

Présentation des équipes

Les six entretiens collectifs qui constituent la trame de l'analyse ont été conduits avec des membres des équipes du matin, de l'après-midi et de la nuit, des quatre secteurs qui constituent le process cimentier : les broyeurs crus, le four, les broyeurs cuits et l'ensachage. Le système de travail se répartit en 4 brigades : celle du matin, (de 6 à 14 heures), celle de l'après-midi (de 14 à 22 heures) et celle de la nuit (de 22 à 6 heures du matin). La quatrième est au repos. Les équipes travaillent quatre jours dans la matinée, et disposent d'un jour de libre, puis quatre après-midi et disposent d'un jour et demi (avec la nuit), puis quatre nuits et deux jours de libre.

Les membres des équipes des broyeurs crus ont pour tâche l'approvisionnement et la surveillance des 5 broyeurs de pierres transportées sur des tapis roulants, en provenance de la carrière voisine. Le groupe d'ouvriers rencontrés se compose de responsables des ponts roulants et de machinistes de ponts roulants, enfin de femmes de ménage.

Le groupe des cuiseurs représente le groupe des ouvriers les plus qualifiés des secteurs de la production. Ce sont eux qui ont en charge la conduite des fours, leur allumage et leur surveillance constante. C'est dans la salle de contrôle que se joue un pan essentiel de l'activité cimentière, celui des matières en fusion et celui de l'approvisionnement en énergie. Qu'une panne affecte ce secteur et c'est toute l'entreprise qui en souffre. Le cuiseur jouit d'un prestige plus grand que ses autres collègues. Une qualification et un salaire plus élevés en sont la preuve.

Troisième groupe, celui des broyeurs cuits qui ont la charge de la transformation du clinker en ciment, dont la réalisation s'opère grâce à des broyeurs dont le roulement incessant imprime à l'atelier tout entier des secousses et un bruit importants. Les ouvriers rencontrés sont des opérateurs chargés des broyeurs, ainsi que du transport des poussières.

L'ensachage comprenait 57 emplois à la date de l'entretien. Trois mois auparavant on en comptait 82. Les départs volontaires sont donc particulièrement nombreux dans ce département où rien n'a changé par rapport aux conditions de travail prévalant il y a trente ans. On peut affirmer que c'est ici qu'elles sont les plus mauvaises de toute l'entreprise. Sa situation à l'extrémité de l'entreprise accentue encore l'impression de marginalisation qui l'accable. On en voudra pour preuve qu'aucun investissement, avant 1996, n'avait été ni réalisé, ni prévu, en raison du désintérêt marqué dans lequel était tenue la clientèle – à la différence des broyeurs et des fours, au cœur de la production. Le processus d'ensachage, c'est-à-dire de mise en sac du ciment, est accompli manuellement. Le rythme est très élevé et oblige le manutentionnaire à alimenter la machine de remplissage avec trois sacs simultanément. Son espace de travail est saturé en permanence des poussières de ciment qu'il inhale directement. Quant aux moyens de protection, ils sont repoussés par les intéressés, au motif qu'ils gênent plus qu'autre chose : « À quoi bon ces lunettes ? elles sont très vite humides à cause de la sueur. On ne voit rien à travers elles ». Quant aux gants, ils sont souvent brûlés. Dans les périodes d'intense demande, le ciment arrive en effet brûlant en provenance du secteur des broyeurs cuits et doit être emballé sans avoir été refroidi. Le bruit est incessant en raison des cliquetis des machines supportant les tapis qui transportent les sacs jusqu'aux postes de versement. Le transport se fait par train et par camion. Leur approvisionnement s'opère grâce à des wagonnets sur lequel l'ouvrier installe neuf sacs. Pour remplir un wagon, il faut 127 chariots transportant au total 1 143 sacs. Le transvasement de ciment peut également s'opérer en vrac, c'est-à-dire en versant directement le ciment (sans sac) dans la citerne. Les opérations d'ajustement, de vissage et de dévissage des conduits de ciments aux citernes se font également manuellement.

perte d'identité et le refus de l'action collective. Ce que « les petites gens » victimes de la modernisation semblent articuler, c'est d'abord le regret d'une maîtrise perdue, celle de l'autonomie dans le travail et du contrôle ouvrier. Plus largement, l'équilibre des relations informelles, en s'écroulant entraîne beaucoup plus de ravages que les modifications apportées à l'organigramme officiel. Pour en comprendre les différentes dimensions, prenons appui sur les résultats d'une enquête conduite en 1997 et en 1998 dans les cimenteries polonaises acquises par un repreneur français³⁶.

Alors qu'un site cimentier fonctionne en Europe de l'Ouest avec au maximum 120 salariés, on en comptait en Europe de l'Est, plusieurs centaines, voire plusieurs milliers. Dans le cas choisi, le personnel s'élevait à 1600 au moment de l'enquête. On comprend, au vu de ces chiffres, que la clause de maintien de l'emploi imposé par les syndicats et pourtant librement acceptée par le repreneur au moment de l'acquisition, ait représenté pour ce dernier une contrainte insupportable qu'il n'a eu de cesse de contourner. L'acte de vente stipulait que le repreneur ne pouvait procéder à aucun licenciement durant les trois années qui suivaient l'acquisition et seulement, 10 % la quatrième année. Au-delà de cette date, il était libre de toute obligation. D'où la mise au point d'un plan incitatif de départ volontaire. Ce plan a stipulé la remise d'une somme équivalant à deux ans de salaire brut si la décision de partir volontairement était prise dans les six mois suivants le déclenchement du plan social. Cette somme se trouvait être réduite de moitié pour peu que le salarié jugeât nécessaire de réfléchir encore six mois et réduit à un tiers du montant initial, si le délai de réflexion s'étendait au-delà. Pour tous les salariés, il fallait rapidement se décider à partir ou à rester, car chaque semestre perdu en dévalorisait le gain financier. Lancé sans aucune préparation, c'est-à-dire sans préciser quelles catégories de salariés pouvaient prétendre à bénéficier de la mesure et sans guère de discussions avec les cadres de la production, ce plan a provoqué un sentiment intense de désarroi dont il convient maintenant de saisir les dimensions complexes.

La liberté de perdre

Un des arguments majeurs pour mettre en place des plans sociaux dégressifs dans le temps a reposé sur le pré-supposé que les individus étaient rationnels dès lors que les contraintes générales de jeu l'étaient également. Pour

35. *Ibid.*, pp. 673-681.

36. Les enquêtes ont été conduites dans trois cimenteries polonaises. Dans la première, plus de 70 entretiens ont été réalisés auprès de toute la ligne hiérarchique, de la direction aux manœuvres des carrières, ainsi que six entretiens collectifs enregistrés auprès des différentes équipes travaillant en 3x8. Les citations qui suivent sont tirées de ces entretiens collectifs réunis dans F. Bafoil, « Restructuration industrielle des sites cimentiers, politiques de l'emploi et développement économique local en Pologne, 1990-1999 », Grenoble, 180 p. J'ai rendu compte des processus de changements généraux dans l'entreprise polonaise dans « De la corruption à la règle. Les transformations de l'entreprise post communiste en Pologne », in Béatrice Hibou (éd.), *La Privatisation des États*, Paris, Karthala, coll. « Recherches Internationales », pp. 71-107.

DOSSIER

Entreprises et société à l'Est

François Bafoil

La classe ouvrière

post-communiste

Des « héros au pouvoir »

à l'exclusion des « petites gens »

peu que l'on propose aux individus de partir des sites en empochant des primes pouvant atteindre deux ans de salaire brut, on était sûr de la justesse de leur choix. Qu'à cette prime s'ajoute éventuellement une aide à la création d'entreprises, alors, dans l'esprit des concepteurs, le pari ne pouvait que réussir. Autrement dit, on a présupposé que l'intérêt bien compris des individus invités à gagner une somme importante pour peu qu'ils le veuillent eux-mêmes ne pouvait être entravé que par une mauvaise information. En d'autres termes, en obligeant les ouvriers à parier sur l'avenir – soit demeurer dans un site incertain mais risquer d'être sujets à des bouleversements ultérieurs, soit partir maîtres de leur destin à l'extérieur de l'usine et en plus munis d'une somme importante – on les a obligés à choisir, étant entendu qu'il leur revenait à eux seuls de fournir un contenu concret à leurs décisions et d'en assumer les conséquences. On a ainsi fait en sorte que le statut de chômeur ou d'exclu, loin d'être une fatalité, soit une conséquence des choix individuels. On les a forcés à être libres. Et, ainsi, on les a contraints de se tenir responsables des décisions prises, cette fois non plus en leur nom comme sous le régime précédent, mais au nom de l'efficacité du marché.

Or, si la grande majorité des plans sociaux mis en place à l'Est s'est ainsi largement inspirée des expériences occidentales, les environnements ne sont pas comparables. Un individu âgé, soutien de famille et possédant souvent plus de vingt ans d'ancienneté dans la même entreprise n'a qu'un faible intérêt à partir lorsqu'il lui est quasiment impossible de créer son affaire dans des environnements immédiats où l'offre de petits services est saturée, les petites boutiques pléthore, les autres sites industriels effondrés. Ouvrir un magasin de réparation ou d'entretien, assurer le transport privé des marchandises ou encore, ouvrir un débit de boisson, tout cela avait un sens au début de la décennie lorsque la demande justifiait l'installation et la croissance rapide des nouvelles activités privées. Désormais, la création d'entreprises se porte massivement autour des grandes villes où la demande est croissante, pas dans les milieux économiques effondrés. Quant à partir ailleurs, encore faudrait-il que l'offre de logements y soit suffisante. Dix ans après l'effondrement d'un système qui transformait l'obtention d'un appartement en une véritable course d'obstacles, le marché des appartements n'a pas suivi,

d'autant moins que dans de très nombreux cas, les premières transformations internes des entreprises ont consisté à se séparer des biens sociaux, et par conséquent à céder à leurs locataires les appartements d'entreprise, ce qui a contribué à entraver la mobilité. On a ainsi souvent imputé au conservatisme des salariés d'entreprise ce qui relevait en réalité de conditions défailtantes du marché.

Quant à demeurer dans le site, en pleine connaissance des risques de licenciement prochain, mais cette fois sans aucune prime, cela n'était pas du tout irrationnel pourvu que l'on prenne en compte la longue durée des expériences professionnelles, souvent transmises au sein de la famille, et de l'attachement viscéral à l'outil de travail que toute économie réclame de ses ouvriers et que le système communiste précédent avait su faire naître,

Ensachage (jour)

« – Près de chez nous, il n'y a pas de grande ville et pour nous évidemment, 20 000 c'est énorme pour les *Robole* comme nous [*Robole*, très péjoratif pour ouvrier : *Robotnik*] mais si on calcule, c'est ridicule. Si j'étais célibataire, peut-être, mais j'ai une femme, un enfant. Ma femme ne travaille pas. Je dois penser à mon avenir. Je suis embauché à plein temps et je travaillerai jusqu'à être licencié. Je peux prendre les 25 000 et je peux investir mais j'ai pas la tête pour faire un établissement. Et en plus on travaille tout le temps ici, seulement le travail, la maison, le travail, le travail, la maison. Sept jours sur sept, les fêtes, évidemment 25 000 c'est beaucoup car nous sommes des travailleurs simples. Peut-être ça peut faire rire, mais je compte le prix du pain, tout ça c'est très cher, la vie est très, très dure, très dure.

– Parfois, je me pose la question, peut-être fallait-il prendre l'argent, peut-être ils vont me licencier dans une semaine.

– Moi j'ai pas pris l'argent, j'espère travailler.

– Oui car c'est notre établissement, c'est notre usine. C'est notre usine depuis nos grands-parents, nos pères, hein, ça nous plaît.

– Oui, celle de mon grand-père, mon père, ma mère. Il y a des familles entières. Elles sont mortes.

– Mon père aussi y travaillait et après il était ailleurs comme chauffeur.

– Le mien, il est en retraite aujourd'hui et parfois il nous raconte comment beaucoup de personnes s'y sont cassé les dents, beaucoup sont mortes, ceux qui travaillaient à la carrière, alors je tiens au travail. Si quelqu'un me licencie, je serai obligé de travailler dans une entreprise privée.

– Avant de travailler ici, je travaillais comme peintre en bâtiment. On était obligé de changer de boulot trois fois par an avant de trouver une place ici comme peintre également. Depuis 1990 je suis ici ! je peux pas m'imaginer travailler ailleurs. Il n'y a aucune perspective ailleurs.

– Je ne fais aucun plan sur le mois. Je les fais par jour. Peut-être demain, si j'arrive au travail, le contremaître me dira "range tes affaires, aujourd'hui tu ne travailles plus". Chaque jour quand j'arrive au travail je suis content, je me dis "encore un jour". J'ai pas mal de collègues qui cherchent du travail, ils finissent par voler. Et moi, mon grand-père travaillait ici, mon père, et moi je travaille. C'est près de chez nous et c'est sûr que le tant de chaque mois je vais toucher mon salaire. J'ai de l'argent pour payer le logement, l'électricité. »

DOSSIER

Entreprises et société à l'Est

François Bafoil
*La classe ouvrière
post-communiste
Des « héros au pouvoir »
à l'exclusion des « petites gens »*

en dépit de conditions de travail déplorables. Dès lors, les critiques incessantes qui fusent contre le nouveau repreneur, qu'il investisse ou non, n'ont pas pour objet de comparer les mérites objectifs des deux systèmes. Il ne s'agit que d'une mesure subjective, la seule que les ouvriers peuvent encore maîtriser mais qui peut seule encore leur apporter satisfaction, celle de leurs représentations. Dès lors, tout ce qui leur échappe est sujet à contestation et ce qui leur est proche, objet de satisfaction. Le sentiment de justice est étroitement dépendant de celui de la maîtrise du cadre de travail et de vie.

Le sentiment de justice

Si le passé peut être repeint sous de vives couleurs, c'est parce qu'il est vécu comme le signe d'une époque apaisée où l'individu savait à qui s'adresser pour réclamer son dû. Dans ce système où l'ordre venait sans cesse d'en haut, les lieux de décision étaient connus et les responsables identifiés. Le sentiment de justice découlait de l'assignation des individus en fonction des organigrammes dont le caractère formel était censé garantir la hiérarchie entre eux, mais dont la réalité des échanges laissait, en fait, une large place aux arrangements individuels. Il est facile de souligner ce que ce regret doit à l'illusion rétrospective. Les anciens organigrammes, évalués comme irrationnels, faisaient l'objet de critiques incessantes. De même les regrets témoignés à l'égard des anciens suppléments salariaux font réfléchir quand on se remémore les mises en cause continues des systèmes de paiement. Personne, avant 1989, n'était en mesure d'expliquer les composantes de la feuille de paie et pas davantage d'ailleurs, la convention collective.

Les nouvelles conventions collectives établies après l'arrivée des repreneurs étrangers ont visé d'abord à refondre les systèmes salariaux et à supprimer les anciens suppléments (*Kompensat*). Mis en place depuis plusieurs décennies, personne n'avait songé à le faire en dépit du fait que plus rien n'en justifiait l'existence. Ainsi en allait-il des « suppléments charbon » ou encore ceux du lait et même du savon pour les ouvriers. Ils renvoyaient à une époque où dominaient les pénuries ; en compensation d'un volume de marchandises remis à certaines catégories professionnelles (par exemple les mineurs), les autres salariés recevaient alors une somme en argent. L'habitude avait ainsi justifié une pratique que plus aucune pénurie ne fondait. Or, la suppression des anciens

Fours nuit

« Les gens qui travaillent dans des conditions très difficiles, par exemple en pleine poussière, avant ils obtenaient des suppléments, comme les soudeurs. Ils obtenaient du lait. Maintenant les syndicats leur ont donné quelques sous comme supplément, ajoutés au salaire de base. D'après moi, ils devraient avoir du lait, car maintenant ils doivent l'acheter eux-mêmes. »

« C'est la faute des syndicats qui n'ont pas rempli leur rôle. Ils nous ont pris les suppléments de branche. Les *deputat* [équivalents charbon], et autres choses et du coup on n'a plus rien. Tous les six mois les prix du charbon montent nous n'avons plus d'équivalent et nous ne profitons de rien. Il n'y a pas de prime. »

« On nous a tout pris. Le syndicat est responsable. »

« Moi, je travaille depuis trente ans. J'ai perdu. Il n'y a pas de différence de salaire si on a quinze ans ou si on a trente ans de travail. J'ai perdu sur l'âge. Le deuxième point, ce sont les compétences. On ne sait pas par qui elles sont évaluées. »

« Les équivalents charbon sont inclus dans le salaire, mais l'augmentation des prix du charbon deux fois pendant l'année, elle n'est pas comprise dans nos salaires. Oui, nous avons perdu. »

suppléments – eussent-ils été intégrés au salaire de base – a été soupçonnée de permettre aux responsables de manipuler les feuilles de paie encore davantage en leur faveur.

Par ailleurs, dans un système salarial au rendement, la prime est non seulement l'indice de l'effort accompli mais également le fondement du sentiment de justice, celui d'être bien traité par son supérieur. Partant, il est à la base de l'harmonie dans l'atelier. Que la prime ne corresponde pas à ce qui est attendu et la suspicion s'installe, or c'est la qualité du rapport humain qui seule assure la confiance sur la durée. D'où la tension continue entre les bureaux du contrôle et les départements de la production. À cela s'ajoutent les récriminations contre ceux qui sont assis et dont les conditions de travail ne justifient en rien le montant des salaires, en comparaison de ce dont souffrent les gens de la production. Les incompréhensions et les haines fleurissent sur les convictions que les uns ne cherchent qu'à tromper l'ouvrier en manipulant les calculs, et que les autres ne cherchent qu'à abaisser les normes pour accroître leurs revenus. En bref, sous prétexte de modernisation, la dépendance de l'ouvrier s'accroît face à son chef. Là-dessus les syndicats n'ont rien dit. D'où le sentiment que personne ne contrôle quoi que ce soit, qu'aucun critère n'est pris en compte, qu'il s'agisse de l'âge des salariés ou de l'ancienneté dans l'entreprise. Or, à qui profite cette incertitude, selon les ouvriers, sinon aux cadres et aux employés ? Certes, des différences doivent exister entre les catégories, reconnaissent les interlocuteurs. Il

DOSSIER

Entreprises et société à l'Est

François Bafoil
*La classe ouvrière
post-communiste
Des « héros au pouvoir »
à l'exclusion des « petites gens »*

n'est, cependant, pas question de les accentuer et surtout, pour tous ceux que j'ai rencontrés, il convient de les justifier. À cet égard, la pénibilité des secteurs de production ne peut pas être comparée avec celle des bureaux, en particulier s'il s'agit du travail posté. Quant à préciser exactement quelles sont les justes différences entre les diverses catégories salariées, là-dessus le vague l'emporte. Dans ces conditions, qu'est-ce qu'un salaire juste ? Celui qui, en premier lieu, reflète l'ancienneté, car il n'est pas juste qu'un jeune nouvellement en poste gagne la même chose qu'un salarié possédant trente ans d'expérience. Pour cette raison, l'inclusion dans le salaire de base des différentes sommes versées au titre des jubilés est ressentie négativement. En second lieu, le rendement de l'effort doit être correctement mesuré. Sur ce point, il est nécessaire d'instaurer un système conséquent de primes au rendement qui récompense le travail fourni. De la même façon, il convient d'assurer au salarié les conditions de travail adéquates sans lesquelles il ne peut prétendre obtenir un salaire décent. Le juste effort est ainsi au point d'équilibre entre le trop et le trop peu. Quant à un salaire juste, c'est celui qui rétribue un individu de chair, doté d'une expérience de travail, et maître de son environnement.

Le sentiment de justice semble ainsi renvoyer aux capacités individuelles que l'ancien système autorisait au sein d'un environnement très contraignant. Au-delà de toutes les injustices sans cesse dénoncées, ce qui reste en

Broyeurs cuits (jour)

« Le système n'est pas du tout pas clair pour nous. Qui contrôle ? Pour nous, les personnes qui exercent les mêmes fonctions n'obtiennent pas les salaires identiques. Il y a des brigadiers qui se promènent et qui gagnent la même chose que nous qui travaillons beaucoup. Ils veulent faire seulement bonne impression. Ils s'occupent des papiers et ça n'est pas leur tâche. C'est le contremaître qui devrait s'occuper de cela. »

« L'administration gagne beaucoup plus que nous. La différence entre les employés et nous, ça fait 20%, 25% environ. Combien entre brigadiers et contremaîtres ? Trente pour cent environ. »

« La différence est trop grande. Ça doit dépendre du niveau de l'instruction, du poste et de l'expérience de travail, c'est sûr. Chaque poste exige un taux différent de salaire. Maintenant l'ancienneté n'est plus comptée. S'il s'agit d'un jeune, il commence le travail et même il ne travaille pas en poste, il gagne plus que ceux qui travaillent par poste. »

« Un jeune qui travaille à peine trois ans, ou dix ans touche le même salaire que moi qui travaille depuis plus de vingt ans. Les gens qui travaillent l'après-midi ont un salaire plus élevé car ils ont des échelles différentes. Et, en plus, ils ne travaillent pas pendant les fêtes et les dimanches mais nous qui travaillons ce jour-là, on a au bout du compte la même chose. Or eux, ils nous disent que parce qu'on travaille en quatre brigades, on gagne plus. Nous leur répondons qu'ils n'ont qu'à faire la même chose et travailler comme nous. »

mémoire aujourd'hui c'est la capacité d'autonomie des acteurs à la base, autrement dit cette possibilité qui leur était laissée de contourner un contrôle somme toute assez lâche et de lui opposer une gestion des normes locale. La contestation des normes était l'indice de la liberté individuelle et la justice ne faisait pas tant référence à un ordre objectif – celui de la mesure des chronomètres – qu'au sentiment vécu de l'autonomie gagnée sur le contrôle hiérarchique. La menace que porte le changement, c'est la disparition de cette autonomie; l'imposition d'un contrôle strict et le calcul incontestable de l'effort, rend la contestation impossible. La froideur des mesures et des comptes exclut toute discussion. À l'ordre où la privation des droits politiques comme citoyen pouvait être compensée, dans l'entreprise, par le marchandage autour des normes, succède un ordre politique où la liberté fondamentale de l'individu ouvre, dans le champ de l'entreprise et du travail, sur la stricte contractualisation des transactions. Or, le contrôle scientifique de la mesure rend les anciennes références incertaines. Plus aucune certitude n'est garantie, les postes individuels comme la pérennité du site. Plus rien ne vaut, ni l'ancienneté, ni les anciennes qualifications, ni les performances passées et pas davantage les relations antérieures. Tout est réévalué à l'aune de mesures inconnues et les choix attendus par on ne sait trop qui, sont prononcés dans la plus profonde méconnaissance des conséquences qu'ils ne manqueront pas d'entraîner. L'abstention ne semble pas la meilleure décision. De toute façon, il faut choisir et les risques sont immenses de tout perdre. Quelles qu'aient pu être les critiques et les luttes conduites contre l'ancien système d'autorité, tout cela semble aujourd'hui oublié, pour ne laisser à la surface des sentiments que le regret d'une époque où l'échange était possible, où l'écoute était certaine.

Comment alors s'étonner de la revalorisation des principaux acteurs de l'ancien régime, qu'il s'agisse du parti communiste et plus localement des syndicats ?

Opposés au sommet des luttes politiques parlementaires en fonction de clivages anciens, les organisations syndicales héritières du communisme ou surgies après 1989, n'ont d'autre alternative dans les entreprises que d'unir leurs efforts pour défendre la seule politique qui vaille, celle de la défense de l'emploi. Les contraintes économiques et plus encore technologiques combinées aux dynamiques de rationalisation des postes de travail

Fours nuit

« Le secrétaire du Parti, le Parti, en général, la direction, les chefs, les contremaîtres, c'était clair que quelqu'un allait donner des instructions. Aujourd'hui, l'un après l'autre, et personne ne prend des décisions. Le chef après le directeur et le directeur après le contremaître et le boulot reste en plan. Le désordre total... et c'est l'ouvrier qu'ils abrutissent. »

« Avant un ouvrier pouvait se plaindre quelque part. Le contremaître, le chef, il y avait toujours quelqu'un, le Parti, même s'il n'arrangeait pas les choses, avec la parole il consolait. On avait l'impression d'être écouté par quelqu'un. S'il allait au syndicat, il pouvait obtenir une aide. Et aujourd'hui ? Les syndicats ne défendent pas les ouvriers. Même ils sont contre. »

« Le secrétaire du Parti parfois il venait pour demander comment ca se passe au travail. Maintenant c'est seulement le contremaître et il ne sait même pas comment est le poste. »

limitent toutes stratégies offensives de leur part, ne leur laissant l'espoir que de négocier la limitation des réductions de personnel, et presque jamais les salaires ou les conditions de travail. Partout, dans l'Europe post-communiste, les syndicats sont écartés des processus de modernisation, tenus en lisière dans les commissions tripartites, inexistantes dans les PME. Le retour des anciens maîtres ne semble nullement signifier que la préférence est donnée à un ordre politique totalitaire, mais souligne surtout que les anciens responsables paraissaient répondre à la demande d'assistance et de reconnaissance même si, dans le même temps, ils incarnaient un ordre paternaliste fondé sur le clientélisme et la corruption à grande échelle. En imposant l'ordre du contrat, le marché a brisé tout cet enchevêtrement complexe d'identité au travail fait d'attachement et de soumission, mais aussi d'autonomie ouvrière, de dépendance et de contrôle limité. Le recentrage de l'entreprise sur ses fonctions principales de production a libéré les acteurs pour d'autres rôles sociaux. Pour certains, bien dotés, cela a permis une vaste reconversion des ressources techniques, matérielles, politiques ou symboliques accumulées antérieurement. Mais pour beaucoup, à l'inverse, cela a signifié le chômage³⁷, et avec lui, la perte d'identité, la pauvreté et souvent en fin de parcours, l'exclusion. Le sentiment d'inutilité s'est trouvé d'autant plus entretenu que les administrations du travail nouvellement créées se sont rapidement concentrées sur les populations « employables » aux dépens des « inemployables », les femmes, les chômeurs de longue durée, les individus non qualifiés.

Si l'on s'entend pour assigner aux classes ouvrières un rôle décisif dans les changements qui affectèrent les

37. Selon certains observateurs, 20% des ouvriers qualifiés auraient, en Pologne, perdu leur emploi : voir W. Adamski, « The structural Legacy... », *op. cit.* Le taux d'abstention aux consultations électorales serait très élevé pour la catégorie ouvrière en Pologne comme en Hongrie : voir Rudolf Andorka, « Anciennes et nouvelles inégalités sociales en Hongrie », in *Revue d'études comparatives Est/Ouest*, vol. 25, n° 4, 1994, pp. 111-130.

sociétés de type soviétique de 1945 à 1989, force est d'admettre qu'il n'en est pas allé de même dans les années 1990. Ceux dont l'action a participé activement de la ruine des précédents régimes n'ont pas été les mêmes que ceux qui ont été convoqués pour la reconstruction des sociétés post-communistes. L'un des paradoxes de la transition historique du communisme aux économies de marché, semble, en effet, avoir tenu à la mise en place d'une modernisation sans mobilisation. En d'autres termes, les acteurs des modernisations économiques de la période post-communiste n'ont pas été identiques à ceux des mobilisations sociales dans les régimes de type soviétique. Mieux, lorsque les ouvriers ont été mobilisés collectivement, c'est principalement contre les effets des modernisations. On a cherché à en rendre compte dans ce travail en insistant sur les changements introduits par les nouveaux droits de propriété et surtout par l'apparition des investisseurs étrangers. À leur suite, se sont imposées de nouvelles relations professionnelles, l'exigence de qualifications radicalement différentes, des rythmes de production inconnus jusque-là. Plus encore, il semble que la modernisation des unités de travail après 1990 ait requis la destruction de l'ancienne classe ouvrière, dont les pouvoirs de cogestion étaient réels, pas seulement en Pologne où les droits de codécision étaient reconnus officiellement depuis 1981, mais également partout ailleurs, les syndicats, fût-ce formellement, ayant eu leur mot à dire dans la transformation juridique de la propriété. La reprise par des partenaires occidentaux des entreprises à compter de 1990 ne pouvait s'opérer qu'au prix de l'éviction de tout autre cogérant et que par la mise en place de nouvelles formes d'organisation et de pouvoir. En imposant de nouvelles normes dans l'atelier, les repreneurs n'ont eu de cesse de briser les anciens équilibres qui témoignaient de la part des ouvriers des importantes marges d'autonomie qu'ils avaient su acquérir pour se prémunir d'un système largement irrationnel avant 1989 mais qui, ultérieurement, en présence des nouvelles règles du jeu, se sont révélées inadaptées. Dans ces conditions, on peut comprendre que les changements accomplis dans l'entreprise post-communiste aient entraîné un profond bouleversement des repères collectifs, une démobilisation intense et l'embellissement imaginaire d'un passé disparu de la part de ceux qui ont été souvent analysés comme les « perdants » de la transformation.