

Lajos Héthy et Csaba Mako

La rémunération au rendement dans une entreprise hongroise

Outre l'intérêt d'une recherche empirique claire et démonstrative, cet article a pour le lecteur français un intérêt documentaire de premier ordre car les études connues de relations industrielles dans les pays industrialisés de l'Est sont rares, et plus rares encore celles qui atteignent les incidences des facteurs d'organisation bureaucratique propres à un pays de planification socialiste sur les tensions entre pairs et les conflits ouvriers/direction dans l'entreprise. On note en particulier l'importance d'une réponse appelée par les auteurs « optimisation » et qui n'est pas sans rappeler le freinage.

Il est de mode en Hongrie de croire que les réformes qui, il y a deux ans, ont introduit la décentralisation dans les schémas de l'économie planifiée permettent désormais de surmonter, par des incitations financières différentielles, la plupart des obstacles à l'amélioration de la productivité du travail industriel. Depuis 1968 en effet les industries peuvent disposer d'une partie de leurs profits pour distribuer des bonis qui peuvent aller jusqu'à 80 % du salaire pour les cadres supérieurs, 50 % pour les cadres moyens et 15 % pour les horaires. Sur les directions l'effet semble avoir été considérable : les directeurs ont fait de grands efforts pour améliorer la productivité et les profits des entreprises. Mais ils ont en général échoué dans leurs efforts pour amener les ouvriers à épouser davantage les objectifs de l'usine : dans les ateliers les obstacles à l'accroissement de la productivité n'ont souvent guère diminué.

Dans plusieurs entreprises, les ouvriers ont en général rejeté les buts de la direction : le fossé entre les exigences exprimées de la direction et l'activité quotidienne des salariés est resté le même. Ceux-ci ont manifesté de plusieurs façons leur désaccord d'avec les objectifs de la direction : les ouvriers ont résisté aux tentatives faites pour affermir la discipline ; de façon délibérée ils ont pratiqué le freinage, voire la réduction de la qualité. Beaucoup de directeurs et de responsables économiques sont con-

vaincus que cette distance entre les objectifs de la direction et le comportement des ouvriers peut être attribuée à l'insuffisance des systèmes de stimulants financiers et à un éventail de salaires inadéquat.

Nous tenons que les relations causales ne sont ni si claires ni si simples : à eux seuls les défauts des systèmes de rémunération, quoique étroitement reliés aux difficultés dans les ateliers ne peuvent pas être les seules causes des relâchements dans la discipline, non plus que du freinage ; bien au contraire ils sont déjà la manifestation de quelque chose de plus profond. Il faut chercher les causes profondes dans la structure des intérêts et la répartition des pouvoirs dans l'organisation, ce qui nous renvoie à des facteurs bien déterminés de la structure économique et sociale. Bref, il faut remonter aux réglementations édictées par les organes centraux et à certaines caractéristiques du système economico-social de développement industriel actuel, fruits de l'évolution des dernières décennies. La solution des difficultés présentes, comportant l'introduction de stimulants financiers adéquats, est indissociable d'un changement dans la répartition du pouvoir à l'intérieur de l'entreprise et par là même de modifications économiques et sociales profondes.

1. L'usine ; ses travailleurs et les problèmes de l'atelier

Notre enquête a été conduite dans une usine métallurgique de l'Ouest de la Hongrie qui joue un rôle important dans le développement du pays. Elle fabrique des wagons de chemin de fer, des wagons citernes, ainsi que différents éléments pour camions et autobus, essentiellement destinés à l'exportation. Elle vient de se lancer dans la production de moteurs Diesel à hautes performances, sous licence d'une très importante firme allemande. Elle emploie dans ses différents établissements 15 000 personnes en tout.

L'unité dans laquelle s'est déroulée l'enquête fabrique des châssis de wagons. Elle compte 200 serruriers et soudeurs, qui travaillent en groupe de par la nature même de leurs tâches. La rémunération est purement aux pièces et par groupe. Mais les gains des individus, à l'intérieur des équipes, varient selon les taux d'appointage de chacun. Le système de rémunération a l'ambition d'être un facteur d'incitation à la fois au niveau du groupe et à celui de l'individu. Ces groupes sont dirigés par neuf contremaîtres et deux chefs d'atelier.

La direction était peu satisfaite et de la discipline et du rendement des équipes : des ouvriers, voire des équipes entières faisaient manifestement du freinage et avaient une instabilité de nature à mettre en danger la poursuite des fabrications. Aussi la direction décida-t-elle de réviser la grille de 1968, avec l'idée qu'une échelle de gains individuels plus appropriée résoudrait les difficultés. En effet, pour ce qui est du groupe, il ne semblait pas qu'il y eût problème. La grille ancienne des salaires indivi-

duels, dérivée d'un modèle type, reposait sur l'ancienneté et la qualification. Or pas plus les années d'expérience que la qualification professionnelle n'avaient la moindre incidence sur une production individuelle dans des tâches parfaitement standardisées et routinières. Ainsi apparaissaient deux défauts majeurs : 1^o) Insensibilité aux efforts individuels et possibilité de gains différents pour des travailleurs de même rendement ; 2^o) Éventail de salaires trop resserré. Pour corriger ces défauts la direction obtint le droit de s'écarter de la grille et autorisa les contremaîtres et les équipes, et tant qu'ils disposaient d'une information plus sûre sur la réalité concrète, à établir ensemble un nouveau tableau de salaires.

La nouvelle grille, proposée par les travailleurs et la maîtrise, ne fit pas disparaître les différences de salaire entre travailleurs à performances identiques et l'éventail devint encore plus étroit. De 1 à 13 il passa à 1-10. Inutile de dire qu'il répondait encore moins aux objectifs de la direction.

L'enquête s'est proposé d'analyser tous les facteurs importants du comportement des ouvriers et des contremaîtres. Trois séries de données ont été utilisées : 1^o) un questionnaire passé par tous les ouvriers ; 2^o) des interviews approfondies avec la majorité des ouvriers et les représentants de la direction ; 3^o) des données écrites provenant des archives de l'usine.

2. Les ouvriers et la direction : intérêts et pouvoirs

Nul ne doute que le succès à long terme d'une entreprise industrielle ne soit impossible si la coopération de la direction et des ouvriers ne peut pas être obtenue pour la poursuite de buts acceptables par les deux parties. Cela implique des solutions pour les situations de conflit, qui naîtraient de divergences de points de vue et intérêts entre la direction et les ouvriers, et la possibilité de parvenir à des compromis acceptables. Mais les conflits n'engendrent pas de soi les compromis : il faut un certain équilibre de pouvoir et d'influence entre les deux parties pour mettre en marche le processus.

Dans notre cas il est clair que les salariés rejetaient les buts que la direction leur proposait. Prenant pour acquis que la structure des intérêts et la répartition des pouvoirs ne sont pas sans rapport avec l'environnement socio-économique, nous avons passé en revue tous les facteurs apparemment liés directement ou indirectement avec les intérêts et les buts, les phénomènes d'influence et le comportement des différents groupes dans l'organisation. Comme notre usine est située dans une économie à planification centrale, nous avons accordé une attention particulière aux effets des règlements édictés par les autorités centrales.

Les conflits les plus durs entre la direction et les ouvriers se concen-

traient sur les salaires et la production ; or les deux sont liés de très près au système du paiement aux pièces. La direction stimulée par sa part importante sur les profits et se guidant d'après les prix sur les marchés extérieurs tentait de réaliser, dans l'éventail de sa production possible, une combinaison susceptible de maximiser le profit de l'usine, ce que la décentralisation de 1968 lui donnait liberté de faire. C'est ainsi qu'elle visait à développer des secteurs de production nouveaux et rentables comme les moteurs Diesel à hautes performances cependant que les secteurs anciens, y compris la construction de wagons se révélaient peu rentables et allaient perdre les subventions gouvernementales qui les maintenaient. Mais comme il n'était pas possible d'arrêter tout net la construction de wagons, des économies dans les coûts de production étaient indispensables. La technologie obsolète remontant à plusieurs décennies n'autorisait guère d'améliorations ni d'innovations, aussi la direction décida-t-elle de réduire les coûts humains et donc diminuer le salaire payé par unité produite.

Les ouvriers, dont la part sur le profit était faible trouvaient leur motivation dans le salaire principal. Prêts à faire un effort pour un supplément de salaire, ils cherchaient à maximiser leurs gains. D'origine rurale la plupart du temps, hommes durs à la peine, ils pensaient à leurs salaires en relation avec le niveau de vie de leurs familles et y voyaient mesure de leur situation par rapport à autrui, à l'intérieur comme en dehors de l'usine. Aussi s'opposaient-ils aux objectifs de la direction qu'ils accusaient de vouloir les pressurer tout simplement pour remplir les caisses de l'usine.

Quelque important que soit, dans la genèse des divergences de points de vue entre direction et ouvriers, le déséquilibre entre des coûts de production élevés, tributaires d'une technologie retardataire et le niveau des prix, il ne faut pas oublier l'incidence des contrôles d'origine centrale sur le niveau des salaires. Pratiquement, les règlements imposaient un niveau uniforme de salaires par tête dans toutes les usines de mécanique de l'État. Toute réévaluation notable devait être imputée sur la part de profits à diviser entre les travailleurs¹. Considérable pour le salaire des directeurs, l'effet ne pouvait être qu'infinitésimal sur les gains des travailleurs. Aussi la direction essaya-t-elle de réduire le paiement par unité produite sans diminuer les salaires par tête. Cela revenait à demander plus de travail sans vouloir, ou être capable, d'améliorer la rémunération.

1. Ces mesures de contrôle central avaient pour but d'éviter certains effets indésirables de la réforme économique. Sinon la liberté totale laissée aux directeurs, bien motivée par leur part sur les profits, aurait pu conduire rapidement à une hausse importante des salaires de certains travailleurs cependant que d'autres eussent été en chômage. D'où des risques d'inflation par la demande et de déséquilibre demande/offre sur le marché des biens de consommation. Les conflits sociaux auraient pu ainsi prendre un tour singulièrement plus aigu que leur actuelle allure larvée ici décrite.

La rémunération au rendement dans une entreprise hongroise

Les conditions propres à l'entreprise, et celles que la direction était obligée de suivre expliquent les contradictions de sa politique de stimulations. Elle poussait les équipes à accroître leur production et pour ce mettait en œuvre un facteur d'incitation : le paiement aux pièces, sans, au moins théoriquement, vouloir rogner sur les gains. Elle promettait même plus de gain pour plus de travail. En même temps elle essayait d'améliorer les incitateurs individuels en révisant, nous l'avons vu, la grille d'ancienneté et de qualification. Mais dès que la productivité haussait substantiellement, alors, arbitrairement et autoritairement la direction modifiait en baisse le paiement unitaire, ramenant de fait ainsi les ouvriers au salaire moyen annuel autorisé par les instances centrales¹. En 1969 les taux de base furent réduits deux fois, d'où 20 % de chute sur les salaires.

On se doute aisément de la gravité extrême des conflits, portant sur le niveau des salaires quand on voit l'importance des salaires dans l'évaluation par les ouvriers de leur situation. Souvent ils nous disaient : « Nous ne venons pas ici pour fabriquer des voitures de chemin de fer mais pour gagner notre vie. » Les raisons d'une pareille attitude des travailleurs, centrée sur l'argent, peuvent être trouvées pour partie... dans l'état actuel des conditions de vie du pays, et pour partie aussi dans certains facteurs plus proches qui empêchaient la satisfaction, dans le cadre de l'usine, d'aspirations de niveau plus élevé : monotonie, routine, absence de possibilités de perfectionnement professionnel, pressions pour la quantité au détriment de la qualité, manque absolu de possibilités d'initiative dans l'activité quotidienne étaient autant de facteurs de frustration.

TABLEAU 1

Évaluation du travail par les ouvriers

Possibilités offertes pour :

	<i>Apprendre qq. chose de neuf</i>	<i>Réaliser des idées person.</i>	<i>Faire des tâches intéressantes</i>	<i>Mettre à profit sa compétence prof.</i>
	—	—	—	—
Situation actuelle ..	1,40	1,70	1,58	1,95
Situation espérée...	2,50	2,39	2,90	2,74
Écart.....	— 1,10	— 0,69	— 1,32	— 0,79

Note : Les indices ci-dessus sont des moyennes à partir des notes données par 200 ouvriers, 1 signifiant « aucune possibilité » et 3 « une large possibilité ».

1. Pareille politique n'était nullement imposée par les règlements. Dans plusieurs entreprises de mécanique la définition des emplois, des difficultés d'approvisionnement ou d'entretien de l'équipement garantissaient la direction contre tout projet d'établir un système d'incitation au travail par le paiement. Dans d'autres secteurs, la largesse des subventions ou les boni, les conditions spéciales du marché intérieur, détournaient la direction de pousser les ouvriers à accroître leurs efforts. Dans tous ces cas on remarque une sorte d'accord tacite : pas de supplément de salaire, mais pas non plus de travail supplémentaire.

Les ouvriers n'avaient pratiquement aucune chance de promotion aux grades de contremaître et chef d'atelier alors que, ordinairement, ces emplois ne sont pas en dehors des espoirs de carrière normaux des ouvriers. En effet, d'une part, dans les secteurs en réduction d'activité, le nombre de ces postes diminuait progressivement ; d'autre part les promotions dans l'usine reposaient sur des éléments très largement hors du contrôle des ouvriers.

TABEAU 2

Évaluation par les ouvriers des facteurs de promotion

	<i>Performances individuelles</i>	<i>Ancienneté</i>	<i>Compétence</i>	<i>Jugement des pairs</i>	<i>Relations avec des milieux de direction</i>	<i>Responsabil. syndicales ou politiques</i>
Situation actuelle.....	1,88	2,01	2,13	1,39	2,11	2,13
Situation espérée.....	2,34	2,28	2,50	2,32	1,07	1,31
Écart.....	- 0,46	- 0,27	- 0,37	- 0,93	+ 1,04	+ 0,82

Dans cette lutte inégale, la constance des victoires de la direction et des défaites ouvrières reflète l'absence d'un équilibre des pouvoirs. La direction a toujours joui d'un pouvoir prépondérant que le syndicat, supposé défendre les intérêts des travailleurs a été incapable ou peu désireux de contrebalancer. On peut même dire que les mesures de stimulation, y compris les continuelles réductions des normes du travail ont été approuvées par les dirigeants syndicaux. Héritage de la période précédente, le syndicat regroupait, dans ses rangs, tous les travailleurs de la compagnie quelle que fût leur place dans la hiérarchie : des manœuvres aux directeurs ; certains postes de responsabilités syndicales étaient tenus par des contremaîtres, des cadres moyens, voire des cadres supérieurs. Ses dirigeants émargeaient lourdement sur les profits de la compagnie. En fait direction de l'entreprise et direction du syndicat, en dépit d'oppositions occasionnelles et spectaculaires, apparaissaient aux ouvriers ne faire qu'un seul et même groupe. Ainsi, quoique les ouvriers eussent le droit de dire leur mot dans les affaires importantes concernant le devenir de l'entreprise, y compris les décisions de politique salariale, ils n'avaient en fait ni moyens ni programme approprié pour ce faire. La participation institutionnelle des ouvriers aux décisions les concernant était purement formelle. La seule pesée des ouvriers qui pût s'exercer passait par leur organisation informelle laquelle, pour avoir eu, en certaines occasions, un pouvoir substantiel rival de celui de la direction, n'en restait pas moins, dans la grande majorité des cas, très faible.

3. Structuration des intérêts et des pouvoirs à l'intérieur de la direction et chez les ouvriers

Aucune des deux parties en présence n'est un groupe absolument homogène. L'une et l'autre sont divisées en plusieurs strates ayant des intérêts et des buts qui peuvent être divergents, qu'il nous faut maintenant analyser de plus près.

Du côté du commandement, les contremaîtres et autres petits cadres formaient une couche à part dont les objectifs étaient souvent en contradiction avec ceux de la haute direction. Or cette strate intermédiaire disposait d'un pouvoir substantiel sur l'allure de la production et des salaires des équipes. En effet, les services fonctionnels de la direction n'avaient guère de moyens pour contrôler des problèmes de production, tels que l'approvisionnement en matériel et leur entretien, dont la solution était laissée aux contremaîtres. Bien entendu c'est là la conséquence d'un niveau technologique assez primitif, caractéristique des petites usines anciennes. Mais les cadres supérieurs, imbus des vertus de la centralisation à l'intérieur de la compagnie, refusaient de tenir compte de l'influence de la maîtrise et ne faisaient rien pour s'assurer sa coopération. Les contremaîtres recevaient un salaire inférieur à celui des meilleurs ouvriers et qui de plus ne tenait pas compte ni de leurs efforts ni de leur nonchalance. Aussi ne s'étonnera-t-on pas que les contremaîtres fissent peu de cas des objectifs propres de la direction. Ils restaient neutres, ne faisant rien ni pour promouvoir ni pour empêcher le succès des tentatives directoriales d'accroissement de la productivité et se cantonnaient dans l'accomplissement de leurs tâches journalières. Ainsi leur pouvoir non négligeable restait-il tout potentiel et leur rôle dans le conflit entre la direction et les ouvriers de faible importance.

Chez les ouvriers, par-delà une hostilité commune à la politique d'accroissement de la productivité au prix d'efforts humains accrus et sans augmentation de salaire, au contraire, et malgré leur très général attachement à l'argent, on relève des clivages principalement centrés autour, d'une part, des gains actuels et des espoirs de gains, d'autre part de la position individuelle présente et escomptée dans et hors de l'organisation, mesurée en termes économiques. Or la grille faisait que les salaires croissaient rapidement jusque vers 30 ans pour ensuite stagner quasi définitivement. Autrement dit, les ouvriers de plus de 30 ans gagnaient assez bien leur vie mais sans espoir de mieux, tandis que leurs cadets la gagnaient mal mais avaient des espoirs d'amélioration, qui pouvaient compenser les pertes dues aux manipulations des normes du travail.

Passons au second facteur : la position économique, dans et hors de l'organisation. Il n'est évidemment pas indépendant du premier. Les plus de 30 ans avaient, en général, un budget familial bien équilibré et possédaient un foyer convenablement monté avec équipement électroménager. Ils en avaient terminé avec les dettes contractées pour l'achat

TABLEAU 3

*Croissance des salaires et ancienneté**Croissance en % rapportée à l'accroissement total sur 30 ans*

Ancienneté	Grille ancienne	Nouvelle grille préparée par les Ouvriers
0 — 2 ans...	40	46,4
2 — 4 » ...	8,2	10 —
4 — 6 » ...	16,2	7,3
6 — 8 » ...	9,7	17 —
8 — 10 » ...	2,8	15,4
10 — 12 » ...	16,7	3 —
12 — 14 » ...	3,8	0 —
14 — 30 » ...	2,6	0,9
	<hr/> 100 —	<hr/> 100 —

ou la construction de leur maison. Leurs intentions d'achat se portaient vers les biens de longue durée, tels que appareils de télévision, réfrigérateurs, machines à laver, motocyclettes. Le revenu familial pouvait aussi comprendre le salaire de l'épouse reprenant un emploi, une fois les enfants arrivés à l'âge de l'école. À l'opposé, les moins de 30 ans étaient écrasés sous le poids des investissements à faire pour établir une famille et étaient lourdement endettés. De plus, leurs enfants, étant tout petits, ne permettaient guère que les mères travaillassent. Notons, en particulier, que la crise du logement est un facteur majeur dans la différence des positions et qu'elle entraîne une pression terrible sur les budgets familiaux des jeunes ménages. Ainsi le clivage à 30 ans a davantage un fondement économique que démographique.

Les ouvriers de plus de 30 ans résistaient fortement aux efforts productivistes de la direction et penchaient bien davantage pour une « optimisation » du rendement de groupe que l'on pourrait définir ainsi : alternance entre une période temporaire de maximisation pour suivre la hausse de productivité et de salaires encouragée par la direction, et une période de freinage afin d'éviter la réduction des normes du travail en cas de montée trop rapide des salaires. Ils cherchaient à s'adapter le plus rationnellement possible pour leur intérêt aux contradictions de la politique directoriale en tenant compte de l'état de leurs budgets familiaux.

Avec des gains relativement élevés et des familles en position économique confortable, il leur était possible d'affronter les baisses de salaires consécutives au freinage.

Les ouvriers de moins de 30 ans n'avaient, eux, pas de choix. Leur besoin d'argent avait un caractère de nécessité irrépressible devant le désaccord entre l'exiguïté de leurs gains et l'ampleur de leurs besoins familiaux. Aussi, quoique en renâclant, ils répondaient aux incitations à la productivité dans le sens souhaité par la direction, cherchant à tirer

le plus d'argent possible de la compagnie, quelles que fussent être les conséquences.

Les deux groupes étaient loin d'avoir un pouvoir égal. Les anciens bénéficiaient d'une organisation informelle étendue et tenaient presque toutes les positions clés dans les équipes. L'existence de cette organisation informelle fondée sur les compromis entre intérêts personnels plus ou moins flexibles n'était possible que grâce à un appui tacite à la fois de la direction et des jeunes ouvriers. Les moins de 30 ans avaient en général moins de pouvoir et étaient même dans l'usine des gens sans défense. On se doute que le commandement cherchait avec succès à exploiter les conflits d'intérêts parmi les ouvriers, selon le principe : diviser pour régner, et que cela n'était pas sans effet sur le degré d'intensité de la confrontation universelle entre les cadres et les ouvriers. Ces derniers étaient aussi trop divisés pour être capables de présenter un front de résistance uni devant la direction, ce qui contribuait notablement à perpétuer un état de malaise chronique.

4. *Variété des attitudes*

On a constaté que toutes les équipes ne se comportaient pas de façon identique, fait dont nous avons cherché l'explication, selon notre schéma d'analyse, en fonction des deux lignes de clivage plus haut analysées et également en fonction de l'environnement socio-économique général.

On peut ainsi distinguer trois types d'équipes :

Type 1. — La grande majorité des travailleurs ont plus de 30 ans. Ils se tiennent les coudes grâce à une organisation informelle qui rassemble 70 % du personnel de l'équipe ; ils détiennent toutes les fonctions de leader de groupe, tous les postes de responsables syndicaux et comptent parmi eux plusieurs membres du Parti Communiste. L'organisation informelle est pour ses membres une véritable agence d'information. Elle édicte des règles de conduite pour les situations collectives, et fonc-

TABLEAU 4

*Attitudes des équipes devant la production
et les différences individuelles de salaire*

<i>Type</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Attitudes devant la production</i>	<i>Degré de différences de salaire interindividuel approuvé par le groupe</i>
1	10 groupes	Optimisation	9 %
2	5 »	Maximisation	13 %
3	4 »	»	1 %

Ces résultats sont à mettre en relation avec la composition des équipes.

TABLEAU 5

Analyse de la composition des équipes

Proportion de :

Type	Ouvriers de + de 30 ans	Ouvriers qualifiés	Ayant + de 10 ans d'ancien. dans la firme	Mariés	Propriétaires	Salaire moyen dans l'équipe
1	65,1	80,3	53	77,7	60,8	8,35 fl.
2	32,8	78,2	25,2	51,5	32,8	7,85 -
3	84,3	50,5	41,1	73,7	78,5	8,23 -

tionne comme un système de défense chargé de protéger ses membres et de tirer pour eux le maximum possible de leur commun ennemi. Les travailleurs jeunes sont isolés, non pris en charge par l'organisation informelle et se trouvent forcés, devant le pouvoir des vieux, d'accepter l'optimisation de la production. Quoiqu'une telle conduite ne soit pas toujours en accord avec leurs intérêts, c'est-à-dire leur besoin urgent et impérieux d'argent, ils sont en mesure de percevoir les avantages de la situation et travaillent en relative confiance avec les autres.

Les membres de l'organisation informelle arrivent au prix d'une chute des écarts de gains interindividuels, momentanément contradictoire à leurs intérêts, à maintenir les variations entre gains individuels dans une fourchette de 9 %. Ce faisant ils accordent une concession aux plus jeunes afin d'assurer dans l'équipe une meilleure coopération contre la direction. Ainsi, grâce à leur organisation informelle très développée et centralisée les groupes du type 1 sont capables de contrebalancer assez largement les pouvoirs de la direction. Victorieux parfois, vaincus à d'autres moments, jamais ils n'ont capitulé et le plus souvent leur vie dans l'organisation était paisible. Certaines équipes en raison de leur cohésion extraordinaire et d'une position de monopole dans le processus de production s'arrangeaient pour atteindre des salaires nettement plus élevés que le niveau souhaité par la direction.

Type 2. — Une majorité de jeunes ; tout le contraire du type 1. La solidarité informelle est d'autant plus faible qu'on note même deux réseaux opposés, l'un de jeunes et l'autre de plus de 30 ans. De même les positions de pouvoir officielles sont-elles partagées entre les deux strates : l'une et l'autre comprennent des chefs de groupe, de responsables syndicaux et des membres du Parti Communiste. Mais en fait les plus de 30 ans, étant nettement minoritaires, se trouvent contraints de céder sous la pression du nombre, de renoncer à leurs objectifs d'optimisation. Bien entendu, pareille capitulation ne pouvait entraîner qu'une détérioration de leur situation avec de continuelles augmentations des normes du travail, et le conflit se redoublait sous une forme aiguë à l'intérieur même

La rémunération au rendement dans une entreprise hongroise

des équipes, ce qui peut expliquer l'éventail relativement ouvert des salaires individuels avec 13 % de variation. Les plus de 30 ans n'étaient guère disposés à faire des concessions aux jeunes puisque l'union avec eux contre la direction se révélait absolument impossible, aussi préféraient-ils se battre, au demeurant avec succès, pour préserver le niveau élevé de différences interpersonnelles de salaire qui leur était favorable. Ces équipes étaient globalement hors d'état de s'opposer au pouvoir de la direction. Personne ne pouvait être satisfait, ni les plus âgés empêchés par leurs compagnons de poursuivre leurs intérêts, ni les jeunes qui, malgré la montée de leurs salaires, se trouvaient brimés par les réductions de taux.

Type 3. — Les membres de ces équipes sont les plus âgés, et leur intérêt évident était de freiner. Or pourtant certains facteurs non encore exposés s'opposaient radicalement à cette forme de défense et d'exploitation délibérée de la compagnie. C'était d'abord le caractère primitif tant du point de vue technique que de celui de l'organisation, des opérations à effectuer dans ces équipes. Si, dans les types 1 et 2 l'existence de stimulants collectifs se justifiait par la nature collective de la tâche à accomplir, ici elle n'était introduite que pour simplifier l'administration.

TABLEAU 6

Niveau des salaires et taux unitaire dans les équipes
Relations entre pairs et relations Ouvriers/Direction
dans les Groupes

	<i>Type I</i>	<i>Type II</i>	<i>Type III</i>
Salaire par tête	élevé	moyen	faible
Norme du travail	normale douce	normale à tendue	très tendue
<i>Relations entre pairs :</i>			
Structure des intérêts	Compromis viable entre 2 strates ouvrières	Conflits chroniques entre 2 strates	Pas de structure définie
Structure des pouvoirs	Forte organisation informelle centralisée	Organisation informelle divisée et faible	Liens rares informels et purement fortuits
<i>Relations ouvriers/direction :</i>			
Structure des intérêts	Conflits rares et peu intenses	Haute intensité de conflits	Haute intensité de conflits
Structure des pouvoirs	Relatif équilibre des pouvoirs	Déséquilibre permanent des pouvoirs	Absence totale de défense des ouvriers

Il s'agit en effet d'ouvriers peu nombreux qui travaillaient seuls aux quatre coins de l'atelier, et le plus souvent en déplacement d'un point à l'autre. La nature de leurs tâches les empêchait évidemment de nouer les liens d'une organisation informelle seule capable d'assurer l'optimisation de la production. Ajoutons que les salaires individuels à peu près équivalents dans les autres équipes étaient dans celles-ci maintenus relativement bas par la direction, qui jouait sur le caractère individuel du travail. Aussi les ouvriers n'avaient-ils pas d'autre choix que de maximiser la productivité et de travailler toujours davantage pour à peu près le même salaire, selon les objectifs de la direction. Leur forme de défense tout à fait primitive a été d'abaisser les différences interindividuelles au minimum (écart de 1 %).

5. Conclusion

L'expérience de l'enquête sociologique confirme notre hypothèse : les difficultés dans l'atelier, y compris l'inefficacité du système d'incitations ont leur cause profonde dans les divergences d'intérêts et les déséquilibres de répartition du pouvoir à l'intérieur de la Compagnie. La réduction des écarts de salaires activement poursuivie par les ouvriers, en opposition avec les buts de la direction, le freinage parfois systématique pratiqué par un nombre important d'équipes, le haut degré de mobilité de la main-d'œuvre, sont autant de symptômes de situations de conflit à la fois entre pairs et de déséquilibre de pouvoirs. Dans l'ensemble des équipes de type 1, on ne relève que 21 % des ouvriers ayant quitté l'usine en l'espace d'un an et demi. Dans les types II et III ce pourcentage montait à 60 % pendant la même période.

Mais nous avons aussi eu l'impression qu'outre les défauts de la division du pouvoir, l'ensemble des moyens, c'est-à-dire la latitude d'initiatives, laissée à disposition de l'organisation était insuffisant. L'usine était trop bridée par des règlements administratifs généraux pour être en état d'élaborer des solutions plus satisfaisantes à ses difficultés les plus rudes. On peut difficilement imaginer une participation des travailleurs quand la direction elle-même n'a pas la liberté de fixer le niveau des salaires ou d'arrêter des décisions tout aussi vitales pour l'usine.

L'intrication de la structure des intérêts et des pouvoirs dans l'usine avec l'environnement socio-économique prouve que les problèmes de l'atelier ne peuvent être résolus que par des réformes coordonnées touchant fondamentalement un certain nombre de facteurs micro et macro-socioéconomiques. La conviction très répandue en Hongrie selon laquelle la révision des politiques salariales et l'introduction d'une échelle différentielle plus juste pourraient résoudre les problèmes du monde du travail est profondément naïve, de même que le rêve de s'en tirer avec des difficultés par des changements cantonnés au domaine micro-économique.

1. — Nous insistons d'abord sur l'urgence de mesures macro-économiques, c'est-à-dire de portée nationale portant sur les normes édictées par les organismes de régulation centrale de l'économie et sur le système de partage du profit, le contrôle des salaires individuels, la pratique des subventions pour les produits destinés au marché intérieur, le mécanisme du crédit aux investissements, en bref le schéma décentralisé de l'économie planifiée introduit en 1968. On peut ajouter la législation sociale, le système de sécurité sociale, le programme d'aide au logement, et, allant plus loin encore, inclure les règles de fonctionnement d'institutions sociales telles que les syndicats. Toutes ces règles reposent sur une analyse scientifique de la réalité socioéconomique des deux dernières décennies et intègrent un ensemble compliqué de préférences sociales, humanitaires et politiques. Aussi les réformes, pour nécessaires qu'elles soient, vu le nombre important de contre-effets très néfastes, ne peuvent pas se faire du jour au lendemain.

2. — Au niveau de l'entreprise elle-même, les principaux facteurs à mettre en cause sont la politique productiviste de la direction, la grille de salaires avec le barème de bonifications individuelles, la pratique du paiement aux pièces, les primes de contremaîtres et cadres moyens, les critères de promotion, le fonctionnement du syndicat et d'autres organisations sociales, l'étendue de la décentralisation interne des décisions, la portée réelle des institutions de participation des travailleurs, l'existence et la stabilité de l'organisation informelle. On ajoutera encore la stratification et les clivages du groupe ouvrier, les effets de leur environnement extérieur y compris les traditions de leur milieu. Quoique tous ces facteurs soient liés de près aux grands déterminants de portée nationale, certaines améliorations en vue de la résolution des situations de conflit ne sont pas impossibles à l'intérieur de la marge d'initiative de la compagnie, pour peu que les changements ne soient pas faits au petit bonheur.

Au-delà, l'apport des sciences sociales est indispensable : il faut arriver à définir mieux l'extension exacte des groupes de participants, les conditions auxquelles ils peuvent être motivés à participer et à produire, les processus qui conduisent au développement de centres de pouvoir et d'influence multiples. Car l'étude de la résolution des conflits n'intéresse pas seulement les relations entre les ouvriers et la direction mais bien l'ensemble des relations de groupe à l'intérieur de la firme.

LAJOS HÉTHY et CSABA MAKÓ

*Institut de Sociologie de l'Académie des Sciences de Budapest
traduit de l'anglais par Jacques Lautman*