

Lajos Héthy et Csaba Mako

## L'instabilité de la main-d'œuvre et l'organisation économique en Hongrie

*L'industrie hongroise a connu, dans les années 1968-1972, des mouvements importants de main-d'œuvre se traduisant dans les entreprises par un niveau élevé de turnover. L'analyse de tels mouvements renvoie aussi bien aux motivations des travailleurs qu'aux problèmes de gestion des entreprises et aux nouveaux objectifs définis par le Plan. Tels sont les aspects d'une recherche qui, s'adressant d'abord au public hongrois, apporte une contribution intéressante à l'étude des relations industrielles dans une société socialiste.*

Après l'introduction de nouveaux mécanismes économiques en 1968, l'industrie hongroise a connu des mouvements de main-d'œuvre d'une ampleur inquiétante, sources de nombreuses difficultés. Celles-ci sont en voie d'être surmontées, il ne semble pas, pour autant, que le débat qui s'est instauré sur les causes de ces mouvements ait, à ce jour, produit de grands résultats. Les jugements portés au cours de cette discussion sont contradictoires et apparaissent souvent très partiels. De même, les interventions publiques visant à affaiblir la vague d'instabilité de la main-d'œuvre ont eu plutôt un effet inverse. De fait, on ne trouve ni analyse systématique de cette mobilité comme type de conduite particulier, ni encore moins une interprétation d'ensemble de ses différents facteurs, de leur poids spécifique et de leurs relations.

Si ce n'est plus aujourd'hui le phénomène lui-même qui importe, il faut y revenir à cause de ces lacunes dans son interprétation. Rechercher et proposer une analyse systématique permet, non seulement de comprendre les changements massifs d'emploi qui ont eu lieu, mais peut aussi contribuer à l'éclaircissement d'autres phénomènes apparaissant dans l'industrie et considérés également comme négatifs, même s'ils sont moins appa-

rents. La sociologie de l'industrie et des organisations peut aider à cette analyse, c'est l'objet de cette contribution dont nous pensons qu'elle a encore un caractère d'actualité. Nous ne connaissons qu'une analyse systématique de nature surtout économique<sup>1</sup>.

### 1. *L'instabilité de la main-d'œuvre est un phénomène d'organisation.*

Les départs volontaires d'une entreprise, l'embauche dans une autre, sont des phénomènes étroitement liés aux structures de l'entreprise et de l'organisation économique. Ils ne peuvent être compris sans référence à une connaissance exacte, théorique et expérimentale, des relations entre les organisations et leurs membres. Qu'il s'agisse d'un individu ou d'un groupe, le départ exprime le mécontentement vis-à-vis de l'organisation, par une conduite manifestant un refus explicite de toute collaboration. Le départ est la forme extrême d'une riche gamme d'attitudes dont disposent les gens (et pas seulement les ouvriers) pour manifester leur insatisfaction vis-à-vis de l'organisation : gaspillage, freinage des cadences, inobservation des normes de qualité, etc.

Du point de vue sociologique, les organisations économiques connaissent toutes le même problème fondamental, qui constitue l'aspect principal de leur fonctionnement : comment établir une collaboration parmi des individus, groupes et couches ayant des intérêts différents, pour les amener à servir les buts de l'organisation ? L'organisation doit, pour ce faire, mettre en œuvre un système unitaire de contrôle, qui se traduit par la structure hiérarchique de l'organisation, la régularisation stricte et officielle des relations d'autorité, la définition des fonctions, des tâches et des responsabilités, les circuits officiels d'information, etc. En outre, les organisations mettent en œuvre un mécanisme particulier visant à contrôler et à orienter leurs membres vers la collaboration prescrite : c'est l'ensemble des sanctions et stimulants matériels et moraux dont elles disposent. Enfin, dans notre pays, les objectifs de l'organisation sont également complétés et contrôlés par le syndicat et, d'une autre façon, par le parti.

Nombreux sont ceux qui croient à la possibilité de réaliser une collaboration sans frictions, une « harmonie », dans l'organisation. Il apparaît, cependant, que ceci ne peut être qu'un idéal que l'on ne peut qu'approcher et qui n'est jamais pleinement atteint. Quelles que soient les politiques des entreprises, qu'elles visent le maximum d'efficacité et de rationalité ou qu'elles se contentent de gérer leur survie, leurs intérêts, leurs buts,

---

1. « Les Motifs et les Effets du mouvement de main-d'œuvre dans les cadres de la nouvelle gestion économique », Collectivité de travail de l'Institut d'économie politique de l'Académie des sciences hongroises, *Közgazdasági Szemle* (= *Revue économique*) XVIII<sup>e</sup> année, juillet-août 1971.

sont avant tout économiques et ne sont qu'indirectement sociaux. Par contre, les intérêts et les buts des gens qui travaillent dans l'entreprise sont directement sociaux : ils cherchent à satisfaire leurs propres besoins (économiques et non économiques), ce n'est qu'indirectement qu'ils apprécient la rationalité économique de l'organisation. Dans le cadre socialiste, il n'y a pas antagonisme entre ces deux intérêts, mais il existe des facteurs agissant contre l'établissement et le maintien des compromis possibles entre ces intérêts.

## *2. Obstacles au compromis d'intérêts.*

Formations sociales artificielles, les organisations économiques sont, par nature, rigides et s'adaptent lentement et difficilement aux exigences de changement, même lorsqu'elles visent la rationalité. Un exemple typique en est fourni par le mode périmé de détermination des normes et de classification des salaires qui constitue l'un des obstacles au bon fonctionnement du système de stimulants et à la mise en œuvre du « principe de rendement »<sup>2</sup>, tout en étant une des sources du mécontentement des travailleurs. En second lieu, les entreprises reflètent organisationnellement l'évolution technique et le développement de la division du travail, engendrés selon des buts spécifiques et sous des formes qui peuvent ne pas permettre pratiquement de satisfaire certains intérêts humains. Une organisation aurait beau, par exemple, vouloir satisfaire les aspirations de promotion de tous ses travailleurs, elle ne dispose, de par sa structure hiérarchique, que d'un nombre limité de postes supérieurs.

Enfin, il faut insister sur le fait souvent méconnu ou sous-estimé que l'organisation économique, comme « milieu social », n'est pas seule à susciter — et à satisfaire — les intérêts des travailleurs. Les individus, groupes et couches ont à l'intérieur de l'entreprise, et de par leurs différentes positions socio-économiques hors de celle-ci, des aspirations distinctes des intérêts de l'organisation et différentes entre elles. Il y a parmi les seuls ouvriers — nos recherches l'on démontré — de nombreux groupes, ou couches ayant des intérêts économiques différents du fait de la différenciation de leurs caractéristiques socio-économiques hors de l'entreprise. Des problèmes de conciliation des intérêts peuvent parfois également se poser au sein de l'entreprise à la suite d'interventions externes, telles celles des organismes centraux, insuffisamment adaptées et sélectives. En dernier lieu, les liens d'intérêts déjà établis, la résistance automatique des relations humaines au changement, constituent un autre obstacle à la conciliation des intérêts.

Puisque cette conciliation n'est ainsi jamais parfaite, il est naturel

---

2. Sur la notion de « principe de rendement » voir des mêmes auteurs l'article « Stimulants salariaux et économie planifiée » dans le n° 1/1973 de *Sociologie du travail*. N.d.l.R.

qu'il y ait un minimum incompressible de départs dans les entreprises. Toutefois, lorsque, comme ces dernières années, le mouvement devient massif, il faut en conclure, à notre avis, qu'il exprime le mécontentement d'une large part des travailleurs vis-à-vis des entreprises.

### **3. Motifs économiques et motifs non économiques.**

Lorsqu'ils recherchent de quelle façon faire valoir leurs intérêts dans une organisation, ses membres prennent en considération, de façon plus ou moins consciente, les aspects économiques et, tout autant, les aspects non économiques. Il est faux d'attribuer à l'instabilité de la main-d'œuvre des raisons exclusivement économiques, ou essentiellement non économiques, d'autant plus, d'ailleurs, que ces facteurs sont étroitement liés. Aujourd'hui dans notre pays « l'argent » ne constitue pas seulement le moyen d'un accroissement de bien-être considéré comme de première importance, il est aussi le symbole le plus évident, le plus compréhensible pour tous, de l'importance du travail fourni (quelle que soit, par ailleurs, c'est une autre question, la relation réelle entre revenus et importance de l'emploi occupé), l'argent est le symbole du prestige social. On ne veut pas, par là, introduire une interprétation éclectique de l'instabilité de l'emploi, qui soutiendrait que tout est également important.

Nous sommes, au contraire, persuadés par nos recherches qu'au niveau actuel de développement de notre pays, le point de vue économique joue un rôle décisif dans la décision de changement d'emploi, pour les ouvriers manuels aussi bien que les employés. Le KSH (Bureau Central de Statistique) parle de la même tendance : « La plupart des gens changeant d'emploi s'efforcent d'obtenir un revenu plus élevé<sup>3</sup>. » Il y a de nombreux exemples des meilleurs ouvriers professionnels quittant les plus grandes usines pour des coopératives agricoles ou de petites usines proposant des salaires considérablement plus importants, d'ouvriers spécialisés et manœuvres passant d'une entreprise à l'autre pour faire « grimper centime par centime » leur salaire.

Ces comportements peuvent également intégrer une vision de l'avenir : les gens ne considèrent pas uniquement leur situation actuelle, ils mettent en balance de façon également très réaliste leur avenir. Ainsi dans une grande usine de mécanique que nous avons étudiée de 1968 à 1971, où l'ancienneté était, comme il est fréquent, le facteur principal des augmentations de salaire, on constatait que les gens âgés d'environ 30 ans, après 10-12 ans d'ancienneté, avaient « mangé » leur avenir, ayant atteint à ce moment le taux maximum personnel qu'ils pouvaient attendre, et ce au moment de leur plus grande capacité physique et mentale. Ils n'avaient plus alors le choix qu'entre une éventuelle promotion dans l'entreprise

---

3. *Informations statistiques du KSH*, volume 196, Budapest, janvier 1971.

ou le départ : décision « économique », même s'ils tenaient compte d'autres facteurs (ambiance de travail, liens professionnels, etc.).

On peut observer le même processus dans le sens inverse. Nous avons eu l'occasion, dans une organisation de communication de masse de notre pays, d'étudier les départs des collaborateurs. Alors qu'ils travaillaient dans des postes relativement bien rémunérés, que le milieu était agréable pour la plupart, le travail relativement varié et intéressant, ils quittaient l'organisation les uns après les autres car celle-ci, de par sa nature, les obligeait à rester « anonymes » dans le métier de journaliste. Le motif du changement d'emploi — que l'on pourrait appeler une sorte de besoin de prestige — était non économique. Toutefois, on ne pouvait pas ne pas remarquer qu'ils n'acceptaient jamais de postes moins bien payés. Les problèmes financiers font leur apparition même parmi les motifs à première vue non économiques.

De nos jours, on parle beaucoup d'un nouvel « attachement à l'argent » et, pour prouver l'existence de celui-ci, on cite, entre autres, l'exemple des changements d'emploi inspirés par la perspective d'une augmentation de salaire. Il existe en effet dans notre pays un certain « matérialisme » au sens où l'émergence d'intérêts matériels justifiés motive la recherche d'amélioration de revenus. La nouvelle gestion économique laisse le champ libre à ce besoin, mais il existait déjà auparavant, partiellement étouffé, c'est un stimulant puissant qui commence à trouver maintenant un terrain d'application. Mais ce sont moins à notre avis les caractéristiques spécifiques de la gestion économique des quelques dernières années qui ont provoqué cette apparition que le niveau du développement économique atteint, permettant l'accès à un large choix de produits de consommation courante ou durable.

#### *4. Conséquences de l'organisation de l'entreprise.*

S'agissant de l'instabilité massive de la main-d'œuvre il est tout aussi faux d'en attribuer l'entière responsabilité à l'entreprise, que de l'en dégager totalement<sup>4</sup>.

Certains dirigeants d'entreprise arguent — pour leur défense — que la responsabilité en incombe « exclusivement » (le mot lui-même n'est pas prononcé mais c'est bien le sens visé) aux directives centrales. Or le développement de cette instabilité est inséparable du fonctionnement des mécanismes internes de l'entreprise qui influencent directement la nature et l'évolution des rapports entre les intérêts des individus, des groupes et couches de l'entreprise elle-même, qui déterminent en grande partie l'établissement des compromis d'intérêts, les possibilités de collaboration interne au service des buts de l'organisation. Qu'il y ait ou

---

<sup>4</sup> L. Sz. Bljahan, A. G. Zdravomiszlov, O. I. Skaratan : *Développement du travail et de la personnalité. Sociologie de l'usine*, KJK éditeur, Budapest, 1969.

non des départs de l'entreprise est justement un test de la qualité de ces mécanismes internes.

Parmi ceux-ci, c'est le mécanisme de contrôle — le système des stimulants économiques et non économiques — influençant directement les actions des gens à l'intérieur des entreprises, qui souffre d'une imperfection primordiale : le « principe de rendement » ne joue pas suffisamment son rôle et de deux façons. D'une part les sanctions positives et surtout négatives sont trop faibles, d'autre part elles ne sont pas ajustées à l'importance positive ou négative des conséquences des comportements sur les objectifs de l'entreprise. En bref, le contrôle est faible et inconséquent. Ainsi dans une entreprise de bâtiment que nous avons étudiée, les revenus des dirigeants ont pu croître régulièrement pendant trois années successives en même temps que les résultats de production diminuaient non moins continûment. Dans la même entreprise, les différentes catégories de dirigeants n'étaient nullement rémunérées selon leur charge de travail et leur contribution aux résultats de l'entreprise, mais selon leur poste hiérarchique : dans ce cas le mécanisme déterminant la répartition des revenus contredit nettement le « principe de rendement ».

L'organisation économique est une structure complexe dont les divers éléments sont en relation d'étroite interdépendance, de ce fait ces déformations du mécanisme de contrôle ne pouvaient être, et n'étaient pas, des phénomènes isolés : elles s'accompagnaient de graves déformations du mécanisme de décision, de responsabilités, etc. Toujours dans cette entreprise les tâches d'organisation de la production incombaient formellement aux responsables des services fonctionnels : approvisionnement, entretien, embauche. On a en fait constaté qu'elles étaient pratiquement prises en charge par les chefs de chantiers moins bien rémunérés. Plus généralement et pour les questions les plus importantes (délais, qualité, respect des modes opératoires, sécurité) c'est l'accroissement des responsabilités et de la charge de travail des chefs de chantier qui compensait « l'irresponsabilité collective » des chefs des services fonctionnels<sup>5</sup>.

Lorsque le fonctionnement effectif de l'entreprise diffère à ce point de son fonctionnement déclaré, il s'agit, de façon évidente, de « désorganisation » : la structure est périmée, ne répond plus aux exigences nouvelles et ne peut, du fait de son manque de souplesse, se modifier que très lentement. La désorganisation, les déformations des mécanismes internes de l'entreprise, et surtout du système de stimulants, contribuent à ce que certains groupes et couches de l'entreprise supportent un déséquilibre entre des charges trop pesantes et les avantages dont ils jouissent. Leurs intérêts étant lésés, le départ de l'entreprise apparaît alors aux individus comme une des réactions possibles, la plus extrême. Ce n'est

---

5. Héthy-Mako, *Mécanisme de contrôle d'entreprise et désorganisation*, Publications de l'Institut de recherches sociologiques de l'Académie des sciences hongroises, Budapest, 1972.

pas un hasard si de nombreux contremaîtres et chefs de chantiers ont quitté l'entreprise évoquée ci-dessus pour assumer ailleurs des postes « plus calmes », en acceptant même, le cas échéant, un salaire inférieur. Nous avons observé des changements d'emploi pour les mêmes raisons dans une entreprise de mécanique, de la part d'ouvriers professionnels travaillant dans des conditions très dures et devant subir en outre, sous forme de réductions de revenus, les efforts de l'entreprise pour réajuster les normes, limiter les heures supplémentaires et diminuer les primes.

De ce point de vue, la mobilité massive de la main-d'œuvre est un symptôme typique de la désorganisation de l'entreprise.

### **5. Le rôle de l'organisation informelle.**

La critique la plus directe et la plus incisive de l'organisation « officielle » est fournie par l'existence, et l'influence, de l'organisation « informelle », constituée par les ensembles d'individus et groupes qui se constituent autour de relations d'intérêts réels communs, indépendamment des relations officielles prescrites dans l'entreprise et manifestent, dans des actions et comportements spontanés, leur unité réelle. Plus l'organisation de l'entreprise est rigide et périmée, plus l'importance de l'organisation informelle, fondée sur des critères spécifiques distincts, est grande. Son influence peut s'exercer dans un sens de renforcement et de stabilisation de l'organisation officielle, mais elle peut aussi bien s'opposer à celle-ci et en accroître les déformations. A ce titre, le rôle qu'elle joue dans les mouvements de main-d'œuvre est un nouvel indice de la désorganisation actuelle de beaucoup d'entreprises, mais ce rôle témoigne également à quel point il est erroné de considérer ces mouvements comme une série d'actes individuels. Bien au contraire, c'est cette existence de l'organisation informelle qui prouve qu'il s'agit dans de nombreux cas d'actions collectives exécutées par des groupes et couches qui se jugent placés au sein de l'entreprise dans une situation défavorable. Une entreprise que nous avons étudiée en fournit une claire illustration.

L'entreprise de bâtiment X a été créée en 1967 par la réunion des entreprises A et B de façon à maintenir presque entièrement l'effectif d'ouvriers, tous les postes de dirigeants de production (contremaîtres, chefs de chantier, directeurs techniques), en ajoutant même à la nouvelle entreprise de nouvelles brigades pour les travaux de finition, mais on a naturellement réduit de moitié les postes de chefs de services fonctionnels et les autres postes de direction qui ne pouvaient pas exister en double. Lors de la distribution des postes supérieurs, il y a eu un véritable marchandage ; il a été convenu un certain système « paritaire : le directeur est venu de l'entreprise A, le chef-comptable de B, pour l'ingénieur en chef on n'a pas pu se mettre d'accord, finalement on en a fait venir un de l'extérieur, le secrétaire du parti était d'origine « A », le secrétaire du syndicat d'origine « B », etc. Étant donné le nombre limité des postes, il y avait des

gagnants et des perdants dans ce processus, les groupes ont commencé une lutte acharnée pour le changement du *statu quo*.

En 1967-69, résultats de la lutte des groupes informels, plusieurs dirigeants d'origine « B » ont été licenciés et ont quitté l'entreprise. Entre-temps, les résultats de production baissaient et les organes supérieurs intervenaient : l'organe supérieur du parti a déplacé le secrétaire du comité de parti d'entreprise d'origine « A » qui avait participé, lui aussi, activement à la « lutte ». Ceci a été suivi par un nouveau compromis provisoire entre les camps « A » et « B », mais celui-ci n'était pas durable et les résultats de production ne se sont pas améliorés non plus. L'événement suivant a été l'intervention du ministère révoquant le directeur et le remplaçant également par une personne extérieure. Les résultats économiques se sont alors améliorés mais les phénomènes de mouvements internes se sont poursuivis : ce fut le tour des dirigeants d'origine « A », qui se croyaient en situation privilégiée, de se sentir évincés par la nouvelle équipe amenée par le directeur, nombre d'entre eux quittèrent l'entreprise. Bref, sans que cela fût jamais formalisé, chaque directeur a amené, et emmené, son « état-major » avec lui.

## 6. La fonction de défense d'intérêt du changement d'emploi.

On a vu que le motif des départs résulte toujours de quelque façon d'une absence de compromis stable entre les intérêts différents au sein de l'organisation. L'instabilité massive de la main-d'œuvre démontre donc aussi qu'il y a dans nos entreprises des problèmes dans le domaine de la défense des intérêts de leurs participants.

Il serait faux, comme certains dirigeants le font, d'en tirer la conclusion que tout allait bien auparavant dans ce domaine et qu'actuellement ce sont les conflits d'intérêts provoqués par la nouvelle gestion économique qui brisent l'unité d'intérêts existant auparavant entre les travailleurs de l'entreprise. Bien au contraire : la disparition successive des restrictions antérieures, empêchant le libre mouvement de la main-d'œuvre au moment où la demande globale de la main-d'œuvre augmentait, a amené au jour des tensions qui existaient déjà auparavant ; elle a rendu visibles les imperfections qui existaient depuis longtemps dans le domaine de la défense d'intérêts « officielle ». La possibilité de changement d'emploi a fourni une arme de défense à certaines couches ouvrières (jeunes, ouvriers spécialisés, etc.) qui n'en disposaient pas avant et qu'elles ont utilisée effectivement. « Cette lutte spécifique des jeunes pour les salaires se déroule en général sous forme de changement d'emploi — cela peut signifier jusqu'à quatre changements — jusqu'à ce qu'ils atteignent un niveau de revenu qu'ils estiment le maximum possible au moment donné » peut-on lire dans l'analyse déjà mentionnée, parue dans la *Közgazdasági Szemle (Revue économique)*.

Le syndicat (bien que depuis 1968, il ait fait usage, à plusieurs reprises, de son droit de veto et qu'il ait mené des discussions acharnées avec les dirigeants d'entreprise) n'est pas toujours capable, dans beaucoup de nos entreprises, d'accomplir, d'une manière suffisamment différenciée et efficace, les tâches de défenses d'intérêts qu'il a négligées pendant longtemps et qui présentent aujourd'hui des caractères nouveaux du fait des changements entraînés par la réforme économique.

Dans nos organisations économiques, le syndicat prend en général la position de principe d'agir au service de l'intérêt d'entreprise, de travailler en vue d'assurer la collaboration dans l'entreprise. Dans le cas où cette prise de position admet qu'au sein de l'entreprise les intérêts sont — à cause de leur détermination socio-économique complexe — différents, que les conflits d'intérêts sont normaux, que leur émergence est même désirable du point de vue de l'établissement d'un compromis, le syndicat peut jouer et joue un rôle très utile d'intermédiaire et de régulateur. Mais pour un grand nombre de nos dirigeants syndicaux, le « service de l'intérêt de l'entreprise en général » signifie malheureusement une sorte de fuite devant les problèmes réels souvent très concrets.

Nous avons constaté plusieurs fois à quel point l'obligation de prendre une décision dans un conflit « ouvriers-directeur » est embarrassante pour un comité syndical d'usine. D'une part, parce que les dirigeants d'entreprise en font aussi bien partie que les ouvriers. D'autre part, parce qu'il n'est pas en mesure de s'orienter, de faire le point de la situation. Le syndicat a des dirigeants exempts de travail mais n'a pas d'appareil propre indépendant : ses représentants dans l'entreprise — ouvriers, agents de maîtrise et même dirigeants — voient les problèmes et prennent position tout autant en fonction de leur propre « statut » professionnel dans l'entreprise que comme syndicalistes, ils ne peuvent de ce fait informer et orienter objectivement les dirigeants syndicaux. Et les ouvriers disent souvent que « le fait que les syndicalistes soient également payés par l'entreprise » pose un problème, ce qui donne parfois comme résultat que les permanents de la direction syndicale, exempts de travail, ne savent pas, et ne peuvent pas savoir ce qui se passe en réalité dans l'usine. Le syndicat devient alors lui aussi l'un des champs de bataille des conflits d'intérêts de l'entreprise.

Bien entendu, il faut aussi voir que la défense des intérêts ne peut se limiter uniquement à des interventions contre la direction d'entreprise. Le fait que le syndicat ne représente pas assez énergiquement les intérêts des ouvriers n'est de nos jours qu'une partie des problèmes. Des difficultés d'un autre ordre se présentent aussi, notamment le fait que les intérêts de certains groupes et de certaines couches ouvrières ne sont pas suffisamment défendus contre ceux des autres. Le montant de salaire à répartir ainsi que les avantages matériels et les privilèges obtenus par certains groupes et certaines couches ouvrières peuvent aller aujourd'hui — tout comme dans le passé — au détriment de la situation financière d'autres groupes et couches ouvriers. Ceci est valable évidemment non

seulement pour les ouvriers, mais aussi pour tous les travailleurs de l'entreprise. Les avantages matériels obtenus grâce à une capacité d'influence supérieure à un moment donné peuvent représenter une correction saine d'une situation antérieure défavorable, mais ils sont souvent aussi — au regard du travail accompli — peu justifiés et obtenus au préjudice d'autres intérêts. De ceci, le syndicat ne tient guère compte dans de nombreux cas.

Ce n'est donc pas un hasard si la fonction de défense d'intérêts dont est chargé le syndicat est en fait remplie souvent, en grande partie, par la direction d'entreprise. C'est elle qui essaye d'équilibrer les intérêts différents, d'établir une collaboration puisque c'est elle qui doit « produire » des résultats mesurables. Parfois, pour les mêmes raisons, ces tâches reviennent à l'organisation du parti. C'est donc, outre les raisons tenant aux imperfections de structure et de fonctionnement de l'entreprise, du fait des lacunes dans l'activité syndicale de défense des intérêts que l'organisation informelle s'est renforcée, et que, sous forme de « rapports personnels », de « relations », elle est devenue, entre autres fonctions, un défenseur parfois très efficace des intérêts de ses membres. Processus partiellement positif, puisqu'ainsi au moins certains disposent d'un représentant efficace de leurs intérêts, mais pour l'ensemble des travailleurs une organisation informelle incontrôlable ne saurait remplacer une instance officielle remplissant correctement ce rôle.

Si les mouvements de main-d'œuvre mettent à jour des imperfections de structure, des défauts de fonctionnement, tant dans l'entreprise que dans le syndicat, il ne faut nullement en conclure qu'il s'agit là de phénomènes nouveaux. Le syndicat porte toujours les traces de l'époque où la proclamation de l'unité des intérêts servait uniquement au camouflage des conflits d'intérêts existants et où il n'était même pas question de reconnaître officiellement la pratique de défense des intérêts. Lors de la préparation et de l'introduction de la réforme économique, les organes administratifs ont déjà tenu compte de ce qu'une confrontation des intérêts était possible et normale même dans les conditions socialistes et que, par conséquent, il était nécessaire que le syndicat protège les droits des collectifs de travailleurs et des individus, qu'il représente leurs intérêts de tous les jours.

De même les imperfections dans l'organisation des entreprises ne sont pas nouvelles. Dans les années 50, où l'activité des entreprises était déterminée par un système de directives centrales, l'exigence monotone portant sur la production quantitative ne stimulait guère la modernisation des mécanismes internes à l'entreprise, freinait son développement et camouflait en même temps ses traits périmés. De nos jours par contre, l'exigence de rentabilité posée par le développement et mise au premier plan par la réforme, la plus grande initiative des dirigeants pour la combinaison des facteurs économiques, supposent un mécanisme interne moderne, et font paraître, tôt ou tard (par des phénomènes comme les départs

massifs), les mécontentements accumulés. Pour apporter une solution, plusieurs directives centrales ont été formulées. Ces directives centrales prévoient et permettent donc une renaissance de l'activité des organisations. Freiné par la résistance des coalitions d'intérêts existantes, par certaines façons de considérer les choses, le changement ne peut être facile et rapide mais sa première phase — l'analyse de la situation — est entamée.

### *7. Apparition de la spéculation.*

L'existence de processus informels étendus de défense d'intérêts, dont on a vu qu'ils étaient à mettre en rapport avec les départs des entreprises, est toujours liée également à d'autres formes d'attitudes collectives négatives, elle est en outre dangereuse du point de vue des organisations dans la mesure où il s'agit toujours de processus peu explicites et encore moins contrôlables. Ainsi le changement d'emploi ne se résume pas à une forme d'expression du mécontentement de certains individus, groupes et couches, et à un moyen de liquider ce mécontentement, c'est aussi un moyen de « spéculation ».

Spéculation qui est apparue dans presque toutes les couches de travailleurs, ainsi que du fait des organisations elles-mêmes. Il faut souligner ce point car on a l'habitude de n'en accuser pratiquement que les seuls « oiseaux de passage ». Or, dans de nombreux cas ceux qui changeaient d'emploi n'étaient pas seulement les individus et groupes en situation défavorables, mais aussi des travailleurs bénéficiant d'une position forte et ayant l'intention d'améliorer encore leur situation. On peut citer ici l'exemple typique des meilleures brigades de maçons, de charpentiers, etc. qui passaient collectivement d'une entreprise de bâtiment à l'autre en réussissant à augmenter chaque fois un salaire déjà élevé à l'origine. La couche nouvellement constituée des recruteurs de main-d'œuvre a participé activement à ce processus. Sous la contrainte des circonstances, les entreprises elles-mêmes ont accepté et pratiqué la spéculation. On peut citer de nombreux cas dans l'industrie du bâtiment, par exemple lorsque certaines personnes ont été mises dans des postes de dirigeant supérieur uniquement pour avoir promis « d'amener avec eux » quelques centaines d'ouvriers. Dans un certain sens, le processus a été même suscité au départ par les organisations économiques. On ne peut ainsi considérer que comme une forme de spéculation le fait qu'une entreprise, visant l'amélioration des salaires des travailleurs qu'elle souhaitait conserver, ait pu engager — pour maintenir le salaire moyen imposé — des travailleurs à des rémunérations très faibles en ne leur demandant, et en ne leur offrant, rien d'autre que de figurer à l'effectif. Il n'est pas étonnant que ce personnel de « bourrage » ne restait pas longtemps dans l'entreprise.

Cette spéculation provenant des entreprises, ou pour mieux dire, ces comportements de « séduction » de la main-d'œuvre, ont leurs sources

également dans une certaine ignorance. Notre économie, tout le monde le sait, connaît actuellement une période de changement : il faut assurer une évolution dynamique sans disposer des moyens existant précédemment, entre autres des anciennes réserves de main-d'œuvre. Mais les dirigeants d'entreprise ne sont malheureusement pas encore suffisamment conscients de cette situation : dans leurs plans, la plupart des entreprises ont surestimé leurs possibilités d'acquisition de main-d'œuvre, et par conséquent elles se sont efforcées et s'efforcent toujours de s'en procurer par des moyens douteux.

La spéculation se manifestant de la part des travailleurs et des organisations est — de même que les autres processus déjà évoqués — une composante importante du mouvement massif de la main-d'œuvre ; elle a fortement intensifié ce processus. Nombreux sont ceux qui en ont tiré la conclusion que l'intervention administrative contre la spéculation devait être un moyen efficace également contre ce mouvement de main-d'œuvre. Des mesures dans ce sens ont été effectivement prises. Il est incontestable que l'intervention administrative peut mener à des succès dans certaines circonstances, mais nous pensons cependant que la spéculation de même que les changements d'emplois provoqués par des motifs d'intérêts, n'est pas susceptible d'un contrôle total, et qu'elle aussi est le produit d'un vaste ensemble de déterminants socio-économiques. Elle ne peut de ce fait être éliminée uniquement par le biais de dispositifs réglementaires. Ce qui ne signifie pas bien entendu que les ministères et organes centraux n'ont nulle responsabilité dans le maintien de ces phénomènes négatifs.

### **8. Effet des directives centrales.**

L'entreprise n'est dans aucune économie une « île isolée », et elle l'est encore moins dans l'économie socialiste planifiée ; en d'autres termes : la structure et le fonctionnement de l'entreprise sont sujets à de fortes influences extérieures. La même chose est valable aussi pour les travailleurs de l'entreprise : ils sont influencés non seulement par le milieu interne à l'organisation, mais aussi par le milieu extérieur. Ainsi on peut conclure que le mouvement de main-d'œuvre a été le résultat à la fois des défauts d'organisation et de fonctionnement des entreprises, et de ceux du système de régulation économique, c'est-à-dire en dernière analyse des caractéristiques socio-économiques historiquement formées qui déterminent ces deux éléments.

Les régulateurs économiques centraux manifestent toujours certaines préférences, ils expriment le choix — effectué en fonction d'une analyse de données sociales, économiques, internationales — de certains buts. Il en va ainsi des dispositions (contrôle du salaire moyen, libéralisation de l'emploi) qui ont été les principaux macro-facteurs de l'instabilité de la main-d'œuvre. Le contrôle du salaire moyen vise à éviter que de la

nouvelle gestion économique résultent un chômage temporaire, un déséquilibre de l'offre et de la demande et une inflation rapide sur le marché des biens de consommation. De même la libéralisation de l'emploi compensait partiellement les imperfections des mécanismes officiels de défense des travailleurs. Notre souci ici est seulement d'examiner si, parallèlement à la réalisation des objectifs choisis, on a réussi à réduire au maximum les effets secondaires négatifs.

La difficulté inévitable pour les entreprises ne venait pas de l'existence même d'une détermination et d'un contrôle du niveau de salaire moyen, mais de la fixation du niveau de salaire personnel de façon trop indifférenciée, et à un niveau moyen relativement plus bas dans le secteur d'État que dans les autres secteurs.

Il n'existe bien entendu nulle organisation au monde dans laquelle le niveau de salaire ne soit pas limité. L'économie politique bourgeoise indique un « point maximum » — niveau par le dépassement duquel l'entreprise devient « insolvable » — et un « point minimum » — niveau au dessous duquel l'entreprise n'est plus capable d'attirer de la main-d'œuvre. Bien que les points minimum et maximum ne soient pas adaptables, dans leur interprétation d'origine, à notre économie, ils peuvent servir comme illustration pour certains raisonnements.

Dans une entreprise mécanique faisant l'objet de nos études (1968-71), nous avons constaté que l'entreprise ne pouvait pas augmenter considérablement son niveau de salaire parce que son bénéfice ne le permettait pas, mais que en même temps, elle ne pouvait pas non plus attirer de la main-d'œuvre. C'est-à-dire que se formait une situation dans laquelle les deux points extrêmes de variation du niveau de salaire se sont rapprochés d'une manière étonnante, et on pouvait même dire que le point maximum s'est trouvé inférieur au point minimum. Dans certaines circonstances, l'existence du contrôle du salaire moyen a rendu impossible pour les entreprises de travailler avec la main-d'œuvre dont elles avaient besoin et qu'elles auraient dû bien payer. Dans ces conditions une part des capacités physiques et intellectuelles des travailleurs, dont l'entreprise avait besoin, restait inutilisée. Ces travailleurs faisaient, dans une certaine mesure, un « travail pour la frime », et l'entreprise devait, pour compenser ce manque, embaucher une main-d'œuvre supplémentaire également sous-employée. Ce qui revient à dire que le chômage se consolidait à l'intérieur de l'usine et que l'entreprise créait une demande de main-d'œuvre artificielle. Le contrôle du salaire moyen avait également des conséquences sur une partie des travailleurs, ceux qui étaient disposés à travailler plus pour satisfaire leurs aspirations matérielles. Or dans ce cadre, qu'ils travaillent plus et mieux, ou moins et mal, tous les travailleurs recevaient à peu près leur salaire « habituel » puisque l'entreprise n'avait pas les moyens d'augmenter celui-ci. Dès lors les gens ont cherché une issue en dehors de l'entreprise.

La réglementation centrale des salaires a donc contribué à l'accroisse-

ment rapide du nombre des changements d'emploi en entretenant le mécontentement des travailleurs sur le plan de leurs perspectives matérielles, en empêchant les entreprises de se doter de systèmes efficaces de stimulants, et en faisant naître une forte demande — en partie artificielle — de main-d'œuvre. Pour la même raison les entreprises d'État où les salaires étaient à peu près partout identiques n'ont pas eu la possibilité de s'attacher la main-d'œuvre par des avantages durables, alors que, non touchées par cette réglementation, les entreprises coopératives et agricoles pouvaient leur faire une irrésistible concurrence. De ce fait il faut sans doute s'attendre à ce que les mesures prises depuis soient à même d'améliorer cette situation, mais à long terme.

De même d'autres imperfections de la réglementation centrale ont freiné la réalisation de ses objectifs. N'avoir pas encore pu par exemple — mais le temps a sans doute manqué — mettre en œuvre une relation étroite et solide entre niveau de salaire, efficacité et bénéfice de l'entreprise peut expliquer que l'hypothèse de la réforme économique concernant le regroupement de la main-d'œuvre dans les branches les plus efficaces ne s'est pas réalisée convenablement, au moins jusqu'à ce jour.

## **9. Modifications dans les rapports d'intérêts.**

L'analyse du mouvement de main-d'œuvre doit se situer — on s'y est toujours efforcé — dans un cadre historique. On a déjà insisté sur le fait qu'il exprimait beaucoup moins un mécontentement et des difficultés récentes que des oppositions d'intérêts depuis longtemps établies, mais camouflées, qui s'exprimaient auparavant sous d'autres formes moins spectaculaires d'attitudes négatives, et qui sont apparues à la surface de façon manifeste après la libéralisation de l'emploi. Nous ne pouvons guère tenter ici la description de l'ensemble des contradictions « historiques » au sein du monde ouvrier depuis 20 ans, il est pourtant nécessaire d'en souligner certaines.

Les entreprises ont commencé à ressentir, dans les années 50 — conséquence du développement industriel de l'époque — le besoin de disposer d'équipes d'ouvriers professionnels qualifiés.

Comme conséquence d'une formation rapide, il s'est formé une couche d'ouvriers professionnels les uns très qualifiés, les autres à peine, et qui constitue aujourd'hui encore la base des effectifs d'ouvriers professionnels. A cette époque là, il y avait de grandes différences quant aux salaires et au prestige social entre ces ouvriers professionnels, les ouvriers spécialisés et les manœuvres, et elles renvoyaient souvent moins aux niveaux de connaissances professionnelles ou de rendement, qu'aux efforts réels de l'industrie pour s'assurer, de la part de la main-d'œuvre, une garantie de bon accomplissement des tâches et une stabilité des équipes d'ouvriers.

Depuis, la situation s'est modifiée à plusieurs points de vue. L'industrie

a continué à former de nouveaux ouvriers professionnels. Anciens et nouveaux faisaient souvent le même travail simple que les ouvriers spécialisés. A côté des travailleurs âgés, bien rémunérés, vivant dans de bonnes conditions économiques, il s'est donc trouvé dans l'usine de jeunes ouvriers professionnels, des ouvriers spécialisés, des manœuvres beaucoup moins bien payés qui devaient tout de même faire face, eux aussi, à d'importants problèmes économiques et matériels. Tout cela a été l'origine de nombreuses tensions.

Les changements d'emploi massifs, en nivelant les anciennes différences de salaire importantes entre les ouvriers, ont finalement démontré que les privilèges d'une partie des équipes anciennes étaient injustifiés aujourd'hui, suscitant ainsi d'ailleurs un nouveau nivellement dans les salaires qui pourra servir de base à une future différenciation selon les rendements réels.

En même temps, les conflits d'intérêts existant à l'intérieur de l'entreprise entre les différentes couches d'ouvriers ont été atténués, il a été plus facile d'établir des compromis d'intérêts bien fondés, au lieu de maintenir un postulat illusoire de compromis.

Le mouvement de main-d'œuvre a causé dans notre pays, du point de vue de l'économie et de la sociologie de l'organisation, de nombreux et lourds dégâts provisoires. Ces dégâts ne sont à mesurer ni par la valeur du temps de travail perdu, ni par la perte d'une partie des frais investis dans la formation de la main-d'œuvre. Ils ont touché notre économie, pour autant que nous puissions le juger, surtout sur deux points : d'une part (comme ceci est bien connu par les dirigeants économiques), la main-d'œuvre bien qualifiée a afflué — à cause du manque de différenciation des régulateurs économiques — des branches efficaces dans des branches moins efficaces. D'autre part, ils ont empêché l'amélioration nécessaire de l'organisation de l'entreprise. Si l'on en croit des expériences tayloriennes, il faut entre 4 et 8 ans pour assurer une organisation stable et solide dans une entreprise. Si la composition de la main-d'œuvre, et surtout celle de la direction, change tout le temps, les problèmes quotidiens repoussent à l'arrière-plan ceux de l'avenir, et le temps nécessaire à assurer cette organisation s'accroît d'autant.

Il faut noter toutefois que ce mouvement de la main-d'œuvre a eu également des effets positifs indiscutables. Il a attiré l'attention sur les imperfections accumulées depuis longtemps dans « l'état de santé » des entreprises et de l'économie, sur le caractère périmé et la rigidité de certaines formes d'organisation, sur la désorganisation de nombreuses entreprises, sur les défauts des procédures officielles de défense des intérêts, sur l'inadéquation de certains principes d'organisation, sur le manque de différenciation des mécanismes centraux. En même temps ce mouvement a modifié et corrigé (bien que partiellement seulement et de façon déformée à bien des points de vue) les rapports d'intérêt au sein de l'entreprise, de telle façon que certains conflits ont été découverts, modérés,

*Lajos Héthy et Csaba Mako*

parfois résolus, en bref les conditions de réalisation d'une collaboration, dont la nécessité est primordiale pour réaliser les buts de l'organisation, se sont améliorées dans les entreprises.

**LAJOS HETY et CSABA MAKO**  
*Institut de sociologie de Budapest*