

# la participation des ouvriers dans l'entreprise socialiste

## une étude de cas hongrois

par cs. mako et I. héthy

*Le débat sur le respect des droits de l'homme tend aujourd'hui à occuper tout le discours que nous entendons sur les sociétés de l'Europe de l'Est. L'importance centrale d'un tel problème politique n'est pas contestable. Mais il n'est pas opportun qu'il occulte les transformations et les mouvements qui, à d'autres plans, sont à l'œuvre dans ces sociétés.*

*Après avoir connu des phases d'industrialisation forcée visant à constituer, ou à reconstituer un appareil industriel, ces sociétés sont aujourd'hui affectées par les transformations des relations économiques internationales. Simultanément, les attitudes et les comportements par rapport à l'industrie se transforment. Les travaux de sociologues font apparaître l'importance des problèmes posés par ces changements dans les attentes et les comportements au travail. La lecture de descriptions du travail ouvrier disponible en français, comme l'excellent *Salaires aux pièces* (Editions du Seuil, Paris, 1976) de Miklos Harastzi ou comme l'article d'Istvan Kemeny, « *La chaîne dans une usine hongroise* » (Actes de la Recherche en Sciences sociales, n° 24, novembre 1978) permet sur ce point de faire d'utiles comparaisons avec la situation que nous connaissons.*

*La participation ouvrière dans l'entreprise est l'un des sujets principaux d'études et de réflexion des sociologues du travail. Csaba Mako et*

*Lajos Héthy, sociologues hongrois, tentent de situer les principaux problèmes posés par cette recherche d'une plus grande participation ouvrière. Dans une introduction relativement générale, ils situent l'importance tout à la fois théorique et pratique de la prise en compte des possibilités de conflits d'intérêts pour l'analyse des comportements et attitudes des ouvriers par rapport à la participation.*

*Dans la seconde partie, ils s'attachent à mettre en évidence l'importance du rôle des syndicats et les distorsions et problèmes posés par la situation actuelle de ces organisations dans le système de décision. La dernière partie, enfin, est consacrée à l'analyse d'une expérience concrète de participation ouvrière à la détermination des salaires.*

*L'intérêt d'un tel texte nous est apparu double : d'une part, il nous permet de prendre connaissance des questions et des problèmes qui se posent dans les entreprises hongroises, ainsi que des attitudes ouvrières par rapport à l'entreprise et au travail. D'autre part, et en quelque sorte en seconde lecture, il permet de mieux situer le mode de réflexion des sociologues et, par contre-coup, de percevoir comment et par quels moyens une telle société s'auto-analyse et réfléchit sur elle-même et sur ses propres problèmes.*

jean saglio

Au cours des années 60, les chercheurs en sciences sociales des pays socialistes ont prêté une grande attention aux problèmes des structures de la société et à ceux de l'aliénation. Depuis le milieu des années 70, toutefois, une nouvelle préoccupation s'est fait jour, celle de la démocratie industrielle et des conditions nécessaires à son fonctionnement effectif. Un indicateur de l'intérêt croissant pour ce thème est donné par le nombre d'articles, d'ouvrages et d'essais parus ces dernières années, et par le succès que rencontrent conférences et débats sur le thème de la participation. Il y a de nombreuses raisons à ce fait.

## des changements dans la classe ouvrière

En premier lieu, la structure et la composition de la classe ouvrière en Hongrie ont beaucoup changé. Après la Seconde Guerre mondiale, la Hongrie a développé son industrie socialiste : ce processus a établi et stabilisé le pouvoir de la classe ouvrière et produit de nouvelles formes organisationnelles de participation des ouvriers. Dans le même temps, entre 1949 et 1973, le nombre d'ouvriers de l'industrie, rapporté au total des actifs salariés, est passé de 37 à 58 % (1).

C'est aussi la structure de la classe ouvrière qui a évolué du fait d'une plus forte augmentation des ouvriers qualifiés et de l'encadrement. Ceci a conduit à une croissance du niveau de vie. Par exemple, la valeur du revenu national par individu est passée entre 1950 et 1973 de 300 dollars à environ 1 000 dollars (2). En plus de la croissance considérable du revenu national, des améliorations complémentaires du niveau de vie des ouvriers ont résulté des réalisations sociales,

(1) Sandor Benedek, « Valtozasok a magyar munkaszólytal belso szerkezeteben » Changements dans la structure interne de la classe ouvrière hongroise), *Társadalomtudomány Közlemények*, 1977.4, pp. 4-29.

(2) *Nemztközi Statisztikai evkönyv* (Annuaire de Statistiques internationales), 1970 et 1974, *Statisztikai Evkönyv* (Statistiques annuelles), 1973, Office central de Statistiques, Budapest, 1974 (Le revenu national a été calculé sur la base des dollars 1968).

comme le plein emploi, l'introduction des indemnités de sécurité sociale et du traitement médical gratuit.

Tous ces développements ont influencé la satisfaction au travail et la motivation des ouvriers. Le plein emploi a signifié que les ouvriers n'étaient plus préoccupés par la sécurité de l'emploi, puisque celle-ci était dorénavant garantie par l'Etat. La structure de la force de travail a également été modifiée par le nombre de jeunes qui sont devenus salariés. En 1973, pour la première fois, le nombre de jeunes de moins de 30 ans a dépassé le million (3). Ces changements ont non seulement accru l'importance des ouvriers de l'industrie dans l'économie hongroise et relevé le niveau de vie, mais ils ont également transformé la nature des besoins des ouvriers et leurs attentes. Ceux-ci deviennent plus différenciés. Aujourd'hui il y a encore des gens qui ne voient le travail que dans une étroite perspective instrumentale, comme un simple moyen de gagner sa vie, et ne sont pas intéressés par les relations sociales ou le contenu du travail ; d'autres souhaitent participer aux activités de prise de décision dans l'entreprise. La démocratie industrielle a été stimulée par ces nouvelles attitudes au travail et ce désir d'implication.

Des facteurs économiques ont également joué un rôle pour accroître l'intérêt porté à la participation. Depuis la fin des années 60, la Hongrie fait l'expérience d'une pénurie de main-d'œuvre, car les sources traditionnelles comme l'agriculture et la jeunesse se sont tarées. De ce fait, la croissance économique n'a pu continuer à être le résultat de l'accroissement numérique de la main-d'œuvre industrielle. En conséquence, la politique de main-d'œuvre et les innovations en matière d'utilisation de la main-d'œuvre sont devenues des questions centrales pour les directions, car c'est seulement par ces moyens que l'on peut obtenir des accroissements de productivité.

Le 1<sup>er</sup> janvier 1968, nombre de réformes éco-

(3) Depuis 1973, le nombre de jeunes en dessous de 30 ans dépassait déjà 1 122 000 dans la classe ouvrière. Dix ans auparavant, il n'atteignait jamais le million. *Osztálystruktúra es társadalmi rétegözdes* (Structures des classes et couches sociales), Office central de Statistiques, Budapest, 1974, p. 36.

nomiques sont entrées en vigueur. Une plus grande indépendance économique a été donnée aux directions d'entreprise et de nouvelles mesures pour améliorer les conditions de vie et de travail ont été introduites. Mais durant la période 1973-1974, l'économie hongroise a connu quelques problèmes. Les prix des matières importées, des produits de base et du pétrole ont brutalement augmenté.

Ces changements ont attiré l'attention sur le besoin de perfectionnement des directions et tout particulièrement de leur capacité d'adaptation aux fluctuations des conditions économiques externes. Ceci exigeait de nouveaux comportements de la part des directions.

Dans le même temps, les ouvriers hongrois attendaient des améliorations des conditions de vie. Les méthodes de direction traditionnelles qui avaient auparavant fait la preuve de leur efficacité n'étaient plus capables désormais d'assurer la coopération des individus et des groupes bien qu'aucune nouvelle doctrine de direction n'ait encore été formulée. La solution est apparue spontanément à partir de l'amélioration des communications et de l'accroissement de la coopération entre direction et ouvriers. Ces changements ont stimulé l'intérêt pour la démocratie dans l'atelier et la participation des travailleurs.

### les conflits dans une société socialiste

La participation des ouvriers ne peut être séparée de la philosophie politique et sociale. Une des fonctions clefs de la politique est d'assurer l'unité de pensée et d'action des différents groupes sociaux constituant une société donnée. Le XI<sup>e</sup> Congrès du Parti socialiste ouvrier hongrois a apporté une contribution essentielle aux conceptions de gouvernement des années 70. Il a accepté

que les conflits entre demandes humaines et intérêts caractérisent même une société socialiste. Une des origines de ce conflit provient des différences d'intérêts dues à la division du travail. Cela signifie que des intérêts divergents peuvent apparaître à l'intérieur de la classe ouvrière, aussi bien qu'entre les différentes classes.

Des intérêts différents produisent des conflits sociaux et, en retour, cela affecte la façon dont la société et l'économie fonctionnent. La tâche des responsables de la direction de la société n'est pas de supprimer ces conflits, mais de les révéler et de les résoudre. En reconnaissant cela, on doit considérer que la croissance de tels conflits dans une société socialiste, et à l'intérieur des entreprises socialistes, peut être en contradiction avec les buts que s'assigne cette société. La direction des entreprises est souvent incapable de reconnaître la nature différenciée et dynamique des intérêts des ouvriers et de prendre les mesures nécessaires pour les satisfaire. Une telle difficulté conduit logiquement à permettre la participation des ouvriers à la direction des affaires de l'entreprise et à la prise de décision. Dans cette ligne, il devient possible de créer des règlements et des tâches qui soient acceptables du point de vue de la direction comme du point de vue des ouvriers. La participation des ouvriers est, dans le même temps, un exercice de pouvoir concret par la classe ouvrière, qui démontre la présence ou l'absence de participation dans les affaires publiques. L'un des résultats de l'accroissement de la prospérité de la Hongrie est que « la question des moyens de survie est en train d'être remplacée par la question des conditions de vie » (4); en d'autres termes par un accent mis sur la qualité de la vie au travail.

## I participation ouvrière et syndicat dans l'entreprise hongroise

Le développement de la participation ouvrière ne peut être séparé du rôle et de la fonction des syndicats dans l'entreprise socialiste, car la propriété socialiste a apporté des changements dans l'activité syndicale, tant au niveau national qu'au niveau des entreprises. Nous examinerons ces changements tout d'abord dans les relations dans l'atelier en comparant la participation représentative ou indirecte avec la participation directe.

La nature des relations industrielles socialistes a conduit au développement de deux fonctions pour les syndicats. En premier lieu, comme représentants de la classe ouvrière, ils sont responsables de ce que l'industrie accomplisse les objectifs de la société hongroise, et ils

(4) Minutes du XI<sup>e</sup> Congrès du Parti Ouvrier Socialiste Hongrois, Kossuth Publishes, Budapest, 1975.

doivent, pour ce faire, éduquer et organiser les travailleurs. Ceci nécessite qu'ils insistent sur des points comme l'accroissement de la productivité du travail, le développement de la conscience ouvrière, l'éveil de leur intérêt pour les problèmes sociaux. Dans une société socialiste, toutefois les ouvriers ne sont pas seulement propriétaires des moyens de production, ils sont aussi salariés.

Puisqu'une grande majorité des salariés — plus de 90 % — sont membres de syndicats, les syndicats doivent sauvegarder et représenter les intérêts de beaucoup de groupes d'ouvriers. Ces différents intérêts ont une influence sur le type de coopération que l'on trouve dans une entreprise socialiste. Les syndicats ont un rôle majeur pour réconcilier les intérêts des différents groupes d'ouvriers, et les intérêts des ouvriers et des dirigeants ; tout en sauvegardant, dans le même temps, les intérêts de tous les ouvriers.

Dans ce but, les syndicats ont un certain nombre de droits, garantis par la loi, qui leur donnent différents moyens pour protéger les intérêts des ouvriers. Par exemple, les syndicats ont le droit de faire des suggestions et d'exprimer des points de vue sur les propositions de la direction qui affecteront un groupe important d'ouvriers, par exemple le développement de plans stratégiques. L'accord des syndicats est nécessaire sur des questions comme les contrats de travail collectifs et les mesures de sécurité. L'accord des syndicats est aussi nécessaire sur les taux de salaires horaires, le montant de l'aide financière donnée à la construction de logements et le nombre de jours de congés payés ou non payés. Enfin, les syndicats dirigent et contrôlent avec un droit de décision indépendant les domaines concernant l'assurance agricole, la sécurité du travail et les congés organisés.

Ces droits largement étendus sont tirés du Code du Travail hongrois (5) et des droits politiques. Cela signifie que les ouvriers peuvent les revendiquer à travers des instances représentatives comme le conseil de syndicat et le comité du syndicat, et grâce aux fonctionnaires syndicaux.

Nous avons fait référence en commençant aux changements sociaux et économiques survenus

(5) *Munka Tervevénykönyve* (Code du Travail), Ed. Tancsics, Budapest, 1976, pp. 25-29.

dans l'économie hongroise à la fin des années 60. Ces changements ont eu une influence sur la position des syndicats dans l'entreprise. Les réformes économiques introduites au début de 1968 ont non seulement accru l'indépendance des entreprises, mais aussi étendu les droits des syndicats. Les syndicats se voient garantir un droit de réclamation ou un droit de veto qui a accru leur capacité de protéger les intérêts des ouvriers. Comme résultat de ce droit, les syndicats sont dans une position qui leur permet de bloquer les mesures économiques qui contreviennent aux lois ou aux ordres — en général, les exigences du contrat collectif de travail — ou qui sont en conflit avec les valeurs socialistes. Le droit de veto peut aussi être utilisé dans d'autres domaines affectant les intérêts des ouvriers comme les projets de stimulation irréflectifs, les procédures disciplinaires arbitraires, etc.

Il est important de comprendre comment les droits des syndicats ont été renforcés et comment les ouvriers perçoivent l'efficacité de cette démocratie représentative pour la protection de leurs intérêts.

En Hongrie, il y a peu d'études sociologiques portant sur la façon dont les syndicats défendent les intérêts des ouvriers. La recherche en ce domaine a mis en œuvre des méthodes et des approches différentes, mais, de ce fait, la comparaison des résultats est rendue délicate. Il faut donc traiter ces conclusions avec le plus grand soin. Nous allons maintenant proposer un résumé de cette recherche (6).

## **l'activité des syndicats vue par les ouvriers**

L'étude internationale « l'automation et les ouvriers de l'industrie » comportait une série de questions sur l'activité des syndicats. A travers elles, on souhaitait élucider les différentes activités des syndicats.

(6) Selon les résultats de recherche à notre disposition, les ouvriers accordent peu d'attention et sont faiblement intéressés par les activités syndicales au niveau national. Quand ils s'en préoccupent, ils les considèrent mieux et plus efficaces que les activités syndicales au niveau de l'entreprise. Puisque ces dernières intéressent plus les ouvriers, nous en discuterons d'abord.

## opinions des ouvriers sur les activités des syndicats (7)

types d'activités	cette activité est très importante	le syndicat accorde une attention suffisante à cette activité	le syndicat n'accorde pas assez d'attention à cette activité
1) administration des griefs et revendications des ouvriers	95	67	29
2) amélioration de la situation financière des ouvriers	91	70	20
3) réserves pour vacances organisées	89	67	30
4) amélioration des conditions de travail	86	64	31
5) réserves pour sécurité de l'emploi	83	83	12
6) « humanisation du travail » (e.g. nouvelle structure du travail, etc.)	77	70	25
7) influence sur la politique sociale et économique générale du pays	72	80	11
8) développement des activités culturelles et d'éducation au niveau de l'entreprise	70	72	13
9) incitation des ouvriers à renforcer leur attitude politique et leur conscience (« formation de la conscience »)	46	67	25
10) amélioration de productivité	45	70	21

On peut remarquer que les ouvriers attendent en premier lieu des syndicats qu'ils se préoccupent des intérêts individuels et collectifs, qu'ils les assistent lorsqu'il y a des conflits avec la direction, qu'ils améliorent leur situation financière, qu'ils offrent des possibilités de vacances organisées et qu'ils améliorent les conditions de travail et d'environnement. Ils sont moins intéressés par l'« humanisation du travail » ou par le développement d'activités culturelles et d'éducation à l'intérieur de l'entreprise. Ils attachent une importance moindre à l'amélioration de la productivité et au développement de la conscience politique. Dans cette recherche, nous n'avons trouvé aucune différence d'attitudes entre ouvriers de

métiers automatisés ou traditionnels. La technologie apparaît donc comme n'ayant aucune influence sur les besoins de protection syndicale (8).

Selon les données exposées dans le tableau, la majorité des ouvriers pensent que le syn-

(7) Lajos Héthy et Csaba Mako, *Az automatizáció és a munkastudat* (l'automatisme et ce qu'en pense l'ouvrier), publication de l'Institut de Recherche Sociologique de l'Académie des Sciences Hongroises et de l'Institut de Recherche Scientifique pour la sécurité du travail du conseil des syndicats hongrois, Budapest, 1975, p. 110.

(8) Pour cette raison, nous pensons qu'il y a peu de faits qui cautionnent les théories des intellectuels qui pensent que la participation ouvrière aux syndicats et à la direction des entreprises s'accroît avec le progrès de la révolution scientifique et technique (par exemple l'automatisme). Ces auteurs avancent que les ouvriers dans un atelier automatisé sont bien informés des problèmes techniques et organisationnels; de ce fait, ils peuvent mieux utiliser les droits reconnus aux syndicats; plus l'extension de l'automatisme de la production progresse, plus les travailleurs manquent d'intérêt à la participation au niveau de l'entreprise. Buza Marton : *A szakszervezetek és az ipari munka automatizálása* (syndicats et automatisme du travail industriel, expériences hongroises), Budapest, 1977, manuscrit, p. 48.

dicat accorde une attention suffisante aux activités qu'ils en attendent (9). Mais le nombre de réponses dans la catégorie « accorde une attention trop faible » est encore considérable. Beaucoup d'ouvriers croient que le syndicat accorde une faible attention aux activités auxquelles ils attachent une grande importance, comme les conflits, les salaires, les vacances et les conditions de travail.

Le fonctionnement de cette forme représentative indirecte de participation des ouvriers a aussi été examiné par l'institut de recherche propre aux syndicats hongrois. Dans leurs travaux, ils sont arrivés à la conclusion que les comités consultatifs pour la défense des intérêts des ouvriers au niveau de l'entreprise, comme les comités de production, les réunions syndicales, etc., ne sont pas toujours efficaces. Dans ces réunions, les ouvriers sont seulement informés des décisions déjà prises. Les dirigeants écoutent les ouvriers, mais ils n'en tirent aucune conséquence pratique, et même les fonctionnaires syndicaux ne connaissent pas les réponses à de nombreuses questions. Les ouvriers commentent ces déficiences de la façon suivante : « Chacun peut dire ici ce qui lui tient à cœur, mais personne ne l'écouterà », ou « J'ai donné mon opinion, mais il ne s'est rien passé, aussi je ne la donne plus » (10).

Une autre recherche sur la participation ouvrière attire l'attention sur les lacunes plus graves de la participation représentative (indirecte). Par exemple, la contradiction qui existe dans le fait que, dans des domaines qui affectent directement leurs intérêts personnels comme les conditions de travail, les ouvriers ne peuvent attirer qu'indirectement l'attention sur leurs problèmes, par le biais de réunions syndicales. Encore, est-ce sur de telles questions qu'ils ont le plus de connaissances. A contrario, ils peuvent participer directement à des décisions d'importance moindre pour leurs intérêts per-

sonnels, comme l'attribution du titre d'ouvrier d'élite, ou de brigade socialiste (11).

Une mesure de la force de la participation représentative est l'ampleur de l'usage que font les syndicats du droit de veto. En fait, les syndicats usent fort peu de ce pouvoir (12). Quant un veto a été émis, il a habituellement été associé au règlement de conflits sur les conditions de travail, et a été utilisé comme un dernier recours. Les cas typiques concernent des décisions arbitraires de la direction telles que des réductions de salaires injustes, une réduction des fonds affectés à la construction de logements, des pratiques disciplinaires contradictoires, etc. Dans tous ces domaines, les syndicats ont des droits garantis par la loi dont ils ont oublié de faire usage.

Il semble que le veto ne soit utilisé que dans le cas où aucune autre solution n'est disponible ou après pression des instances supérieures du syndicat. Et encore, si la direction de l'entreprise vient à savoir qu'un veto va être émis, elle essaie d'éviter le déclenchement du conflit. L'explication de cette anomalie réside dans le fait que les fonctionnaires syndicaux qui travaillent dans les entreprises locales dépendent de la bonne volonté de la direction. Même si le revenu, la classification et le salaire des fonctionnaires syndicaux sont habituellement fixés par la hiérarchie syndicale, la direction de l'entreprise peut influencer ces décisions. Un autre problème est que les dirigeants et les ouvriers appartiennent au même syndicat, et les dirigeants haut placés peuvent siéger dans un comité syndical d'atelier ou d'usine. Cela rend difficile, pour le syndicat, de ne pas tenir compte du point de vue de la direction.

Du fait de ces problèmes, beaucoup d'ouvriers s'adressent à leurs dirigeants, plutôt qu'à leur syndicat, pour demander assistance.

(9) La série de questions portant sur l'activité des syndicats a produit des réponses toutes semblables.

(10) Kerckes Gyorgyne, *A tudományos-technikai fejlődés hatása az Ikarus Karosszéria - es Jarmugyarban* (effet du développement scientifique et technique dans l'usine de carrosserie et de véhicules Ikarus), Institut de recherche théorique des syndicats, Budapest, 1977, p. 58.

(11) Mod Aladarne : « Kozvetlen es képvisleti demokracia - erdelek », (intérêts et démocratie directe et représentative). *Tarsadalmi Szemle*, 1974.10, pp. 75-76.

(12) Selon l'étude du Conseil des Syndicats, entre 1968 et 1973, il y a eu seulement 150 cas où les syndicats se sont servis de ce droit. Cf. « Demokracia - Vetojog », (Démocratie - Droit de Veto), *Magyarország*, 1973/36, p. 45.

question : sur quelle aide pouvez-vous compter dans les domaines suivants ? (13)

domaines	sur le plan hiérarchique	sur le syndicat
problèmes de salaires et de normes	75	1
problèmes liés au travail	87	/
formation professionnelle	76	2
amélioration des conditions de travail	75	15
problèmes personnels	80	2
questions sociales et de santé	74	20

Le tableau souligne l'importance de la participation fondée sur la coordination des différents intérêts. Les ouvriers attendent de l'aide de leurs syndicats dans les conflits qui affectent leurs intérêts individuels et collectifs. Mais si le syndicat est incapable de le représenter réellement, les ouvriers se tournent vers la direction. Une telle situation présente le danger que le rôle du syndicat dans la conciliation et la médiation entre les différents intérêts régresse et devienne entièrement formel.

### L'expérience nouvelle des délégués d'atelier

Afin de tester la représentation des intérêts ouvriers par les syndicats, une expérience a été tentée en 1975 à l'instigation du Conseil des Syndicats et du Gouvernement. Dans 25 entreprises, le système représentatif a continué et dans 25 autres entreprises, on a introduit un système de délégués d'atelier. On a découvert que le système de délégués d'atelier se montrait plus efficace pour protéger les droits des ouvriers. Le Conseil des Syndicats et le Conseil des Ministres (14) a donc décidé qu'à partir de l'été 1977, un système de délégués d'ateliers devait être mis en place

dans tous les ateliers grands et moyens. Dans les petits ateliers, continuait le système traditionnel de réunions ouvrières tenues par les syndicats.

Le comité des délégués d'atelier élus par les ouvriers a les droits suivants en commun avec les comités syndicaux des entreprises. Il peut faire des propositions sur le montant des augmentations annuelles de salaires et sur la distribution des profits. Il peut décider de la forme définitive ou de modification des contrats collectifs de travail, du plan social de l'entreprise et de la distribution des fonds affectés au bien-être et à la culture. Il peut donner un avis sur le plan annuel et à moyen terme de l'entreprise, et sur les résultats obtenus par la direction.

Le développement de la participation représentative des ouvriers par l'intermédiaire des comités de délégués conduit à une défense plus effective et à un renforcement des intérêts des ouvriers. A ce jour, nous avons une faible expérience de la façon dont ces comités de délégués travaillent et il ne sera pas possible de tirer des conclusions avant quelques années. Toutefois, on peut déjà remarquer que les syndicats n'insistent pas sur le besoin d'une forme plus directe de participation des ouvriers. L'initiative pour une participation directe est venue quasi exclusivement de la direction, et les syndicats en ont fait bien peu pour manifester leur approbation. Dans la partie suivante, nous décrivons une telle initiative des directions.

(13) Buza Marton, *op. cit.*, p. 16.

(14) Magyar Kozlöni, Budapest, 1977/36, page 531.

## II décentraliser la politique des salaires : une étude de cas

En Hongrie, le niveau des salaires est la préoccupation la plus importante des ouvriers.

De ce fait, un grand poids est attaché à tous les programmes et initiatives qui essaient de répondre tout à la fois aux demandes des ouvriers et aux exigences de la direction dans ce domaine. La décentralisation de la politique des salaires est un mécanisme pour réaliser cette harmonisation des intérêts, et cette approche signifie qu'un rôle de décision dans la détermination des salaires est donné aux ouvriers. Effectivement, cela étend les responsabilités des ouvriers puisqu'on leur demande d'accomplir des tâches qui apparaissaient auparavant comme une prérogative de la direction.

L'initiative décrite dans la section suivante s'est déroulée dans l'une des entreprises de véhicules publics qui sont les plus dynamiques et en plus forte expansion (15).

### accroître l'efficacité, réduire le turnover

A la fin des années 60, à la suite d'un changement des exigences du marché, la direction dut rapidement transformer la structure des produits de l'entreprise. Dans le même temps qu'on introduisait de nouveaux produits, les moteurs Diesel, la direction de l'entreprise mit fortement l'accent sur l'amélioration économique de ses anciens produits : les wagons de passagers des chemins de fer. En plus de l'accroissement de l'efficacité, la direction souhaitait également réduire le taux élevé de

turnover et ces deux problèmes ont retenu l'attention de la direction sur les questions d'organisation et d'incitation. Le turnover, dans les dernières années, avait pris une telle extension que certains groupes de travail avaient subi un renouvellement complet de leurs membres.

Dans l'entreprise où on devait décentraliser la politique de salaire, on exécutait la partie intermédiaire de la construction de wagons : l'assemblage de la carrosserie. Le travail est réparti en trois ateliers :

1) Un atelier de pièces où les tôles sont découpées et où les cornières, etc., sont produits par l'atelier d'assemblage ;

2) L'atelier d'assemblage où la carrosserie est fixée au châssis ;

3) L'atelier de finition où les monteurs reprennent les défauts des tôles par chauffe et martelage. Tous les monteurs et les soudeurs utilisaient des outils à main, des machines et des appareillages très simples.

La base d'un système de salaire par groupe était fournie par le caractère coopératif du procès de travail. Là où un système de groupe n'était pas adéquat, on désignait des postes à « haut salaire » et à « bas salaire ». Donc, depuis longtemps, la direction avait utilisé un système de paiement par groupe dans lequel les ouvriers se voyaient attribuer un taux de salaire horaire.

La direction souhaitait accroître l'efficacité de la production en changeant les bases de répartition des normes à la disposition des groupes de travail. On remplacerait les taux personnels par des salaires plus liés aux résultats individuels. Les ouvriers eux-mêmes étaient alors autorisés à fixer les nouveaux taux de salaires personnels, là où auparavant les critères pour ce faire étaient déterminés par le département du personnel sur la base des qualifications professionnelles, de l'ancienneté, des difficultés du poste, etc., plutôt que sur les résultats réels des membres individuels du groupe de travail.

(15) Pendant la durée de notre étude (1969-1972), l'entreprise employait environ 15 000 ouvriers manuels. Ses principaux produits sont les ponts arrière et les moteurs pour motrice, les wagons de passagers et les wagons de marchandise de chemin de fer. D'autres aspects de la décentralisation de la politique des salaires ont été exposés dans notre étude : L. Héthy - C. Mako : « Obstacles to the Introduction of Efficient Money Incentives in a Hungarian Factory » (Obstacles à l'introduction d'incitation monétaire au rendement dans une entreprise hongroise), *International Labor Review*, vol. 24, n° 4, juillet 1971, Cornell University.

## espoirs de la direction et réactions ouvrières

La direction souhaitait que le niveau des rémunérations à l'intérieur de chaque groupe de travail reflète plus précisément l'effort et la compétence personnels. Dans ce but, la nouvelle structure des salaires serait plus incitative et accroîtrait la motivation des ouvriers. De plus, la direction pensait que la volonté des ouvriers de participer aux décisions s'accroîtrait en même temps que, dans l'élaboration des taux de salaires, ils décideraient de ce qui affectait directement leurs intérêts personnels.

Contrairement aux attentes de la direction, les ouvriers n'ont pas accueilli de façon unanimement favorable leur plus grande indépendance dans la détermination des taux de salaires, et deux séries d'attitudes divergentes ont été constatées. La majorité des groupes de travail — 14 sur 19 — utilisa la possibilité ouverte par la firme et changea l'ancien système des taux de salaire. Malheureusement, en contradiction avec les objectifs de la direction, les nouveaux taux de salaire amenèrent une uniformisation des niveaux de revenus et échouèrent à rendre compte des différences de production individuelles. Les autres groupes ne changèrent pas la structure existante de taux personnels et refusèrent la nouvelle possibilité de décision. Dans ces derniers groupes, les ouvriers ne souhaitaient pas changer les paies établies par la hiérarchie.

Comment se fait-il que, malgré une préparation minutieuse et soignée de la direction, les ouvriers ne se soient pas identifiés avec l'objectif poursuivi : obtenir un accroissement de produit en décentralisant le plan de salaire ? Pourquoi ne furent-ils pas plus impatients d'utiliser la marge de décision plus large qui leur était offerte en ce qui concerne les salaires ?

Il apparaît que la participation ouvrière aux décisions sur les salaires était liée aux conditions socio-organisationnelles qui régentaient leur vie et leur travail. Ceci amena à différencier les intérêts selon les groupes qui pouvaient être très différents.

De même, il y avait des différences considérables dans la capacité de chaque groupe à

faire prévaloir ses intérêts. Ces facteurs sociaux ont conduit à donner des réponses différentes aux possibilités de participation aux décisions sur les salaires.

## deux types de groupe de travail ouvrier

La structure des relations à l'intérieur des groupes qui ont rejeté la possibilité de participer aux décisions sur les salaires était caractérisée par l'homogénéité (type « A »). Le comportement visait à réaliser la solidarité du groupe, et souvent ce groupe avait un moyen d'action informel puissant constitué d'un certain nombre de « clans » (16). Les membres de ces groupes reconnaissaient leurs intérêts communs et étaient capables de défendre ces intérêts par des moyens officiels et officieux. Pour comprendre ce comportement, il est nécessaire de connaître quelques points des besoins économiques de ces ouvriers et de l'organisation sociale qui produisait un sentiment collectif aussi fort.

Avant de répondre à ces questions, nous décrivons rapidement la structure des groupes de travail qui acceptaient les possibilités de prise de décision qui leur étaient offertes. Dans les groupes de travail qui s'identifiaient aux objectifs de la direction (type « B »), la solidarité était beaucoup moins grande. Il n'y avait pas de noyau de clans pour coordonner les différents intérêts et établir les intérêts communs. La structure informelle de ces groupes de travail était instable et peu développée et ils étaient caractérisés par des conflits internes ; la tendance aux désaccords était plus forte que la tendance aux accords. Ils étaient donc incapables de s'opposer aux initiatives de la direction. Les caractéristiques sociales étaient considérablement différentes. Dans le paragraphe suivant, nous allons décrire ces différences.

(16) Par « clan », nous entendons une unité informelle qui a une structure relativement identifiable. Ses buts sont pour partie conscients, et pour partie ne le sont pas. Les critères d'appartenance à un clan sont relatifs au statut, à l'origine sociale et à l'âge. Le clan est une structure sociale relativement stable, permanente et fermée. Cf. R. Mayntz : « Informális szerveztaz ipari uzemben » (l'organisation informelle de l'usine), *Uzemszociologia* (Sociologie industrielle), Kozgazdasagi es jogi Konykiado, Budapest, 1968, p. 125.

## l'influence des différences de situation socio-économique

Les ouvriers appartenant aux groupes de travail de type « A » présentent des différences considérables de ceux ressortant du

type « B ». Leur taux de salaire personnel était plus haut et plus uniforme, car la différence de niveau de compétence était faible. La proportion d'ouvriers ayant une grande ancienneté, plus de dix ans dans l'entreprise, dépassait largement celle rencontrée chez les ouvriers appartenant au type « B ». Ce qui apparaît dans le tableau suivant.

### situation socio-économique des membres de groupe de travail

type de groupe	Taux de sal. person. en florints		qualifiés	plus de 10 ans d'ancienneté	âgés de plus de 30 ans
	taux	coef. de dispersion			
A « non participants »	8.35	0.65	80.3 %	53.0 %	65.1 %
B « participants »	7.85	1.20	78.2 %	25.2 %	32.8 %
différence (A/B)	0.50	— 0.56	2.1 %	27.8 %	32.3 %

NDLR — A l'époque, le salaire mensuel moyen ouvrier dans les industries manufacturières était de l'ordre de 2 100 florints, et l'équivalence en commerce international était de l'ordre de : 1 \$ US = 11 florints (Source : *Annuaire statistique 1977*, Nations Unies).

Les attitudes et le comportement sont aussi liés à l'environnement socio-économique externe à l'entreprise, car les ouvriers portent avec eux dans l'entreprise des orientations différentes envers le travail (17). Par conséquent, pour comprendre plus complètement les réactions des ouvriers à la décentralisation de la politique de salaire, il nous faut sortir de l'entreprise. Les attentes des ouvriers qui sont un produit de leur situation socio-économique affectent aussi leurs attitudes, et ces influences peuvent être plus fortes que les facteurs sociaux et organisationnels internes à l'entreprise.

Dans les groupes de travail de type « A », la majorité des ouvriers avait une famille et environ les deux tiers d'entre eux étaient

propriétaires de leur appartement ou locataires. Par contre, dans les groupes du type « B », célibataires et mariés étaient en nombre égal et un tiers seulement avait un appartement (18). Il y avait également des différences dans la structure d'âge des membres du groupe ; une majorité d'ouvriers opposés aux suggestions de la direction avaient plus de trente ans, tandis que la plupart de ceux qui s'identifiaient aux objectifs de la firme avaient moins de trente ans. Nous voyons là que, lorsqu'ils atteignent les trente ans, des changements considérables affectent leur position socio-économique d'ouvriers tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

(17) En étudiant les orientations des ouvriers anglais de l'automobile envers la production, Goldthorpe et ses collaborateurs ont trouvé des tendances semblables. Cf. J.H. Goldthorpe, D. Lockwood, D. Bechoffer, J. Platt : *The affluent worker*, Cambridge University Press, 1968. (Traduction française : *L'ouvrier de l'abondance*, Ed. Seuil, Paris, 1972).

(18) L'influence de l'habitat est très complexe dans notre pays et pas seulement pour les relations à l'intérieur de l'entreprise. L'habitat est aujourd'hui un très important facteur économique. Ceci peut être expliqué par le fait que le besoin de faire des économies puis de payer des équipements produit une contrainte financière sérieuse et permanente sur la majorité des ouvriers.

Pour comprendre les attitudes ouvrières face aux incitations financières, il faut connaître la façon dont le plan de salaire a été développé. En prenant l'exemple des monteurs

qualifiés, nous avons examiné les différences entre l'ancien et le nouveau système de salaire personnel. Elles sont exposées dans le tableau suivant.

### augmentation de salaires des ouvriers qualifiés

le taux de salaire augmente :

ancienneté dans l'entreprise	dans l'ancien système de taux de salaire personnel		dans le nouveau système de taux de salaire personnel	
	forints	%	forints	%
0 - 10 ans	3.0	76,9	3.56	96,1
10 - 20 ans	0.80	20,5	0.12	3,3
20 - 30 ans	0.10	2,6	0.02	0,6
total 0 - 30 ans	3.90	100,0	3.70	100,0

Il ressort de l'examen du tableau que le système de salaire préconisé par la direction et accepté par les ouvriers réduit les possibilités d'accroître leur salaire pour les ouvriers, car le salaire plafond est atteint plus rapidement. Ceci apparaissait seulement pour les employés ayant une grande ancienneté car durant les dix premières années d'emploi, le nouveau système d'incitations attribuait des augmentations de salaires plus élevés que l'ancien. En conséquence, cela renforçait les intérêts à court terme au détriment des intérêts à long terme, bien que les ouvriers les plus jeunes ne considèrent pas cela comme important.

### mieux comprendre les réactions ouvrières

En résumé, les tentatives de la direction pour transformer le système de salaires produisent les réponses suivantes :

#### 1. des réactions négatives

Soit refuser d'accepter la décentralisation de la politique de salaires, soit égaliser les salaires, voilà ce qui caractérise le comportement des membres appartenant aux groupes

de type « A ». Ces groupes étaient caractérisés par la cohésion de groupe et la reconnaissance d'intérêts communs. Une minorité de ces groupes a rejeté la suggestion de la direction de décentraliser les décisions, parce que cela n'amènerait pas de plus hauts salaires, mais simplement une redistribution des salaires existants. Toutefois, une majorité de groupes sembla accepter les objectifs de la direction, mais utilisa le surcroît d'indépendance obtenue pour prendre des décisions qui allaient à l'encontre des suggestions de la direction. Au contraire, loin d'être plus liés à la production, les salaires ont été plus égalisés et uniformes. Les ouvriers se fixèrent comme principal objectif la croissance du salaire des ouvriers les moins payés, de façon à réduire les inégalités dans le groupe, dans la perspective de restreindre toute source de profit à l'intérieur du groupe de travail.

Une meilleure égalisation des salaires met en avant les intérêts communs et accroît les sentiments de solidarité ; en retour, cela a augmenté le pouvoir du groupe de travail et sa capacité de défendre ses intérêts. Par là, ils ont renforcé leurs positions pour une négociation ultérieure et sont devenus plus capables d'accepter ou de rejeter les propositions de la direction selon leurs mérites.

## 2. des réactions positives

Les groupes de travail du type « B » étaient caractérisés par le manque d'unité et les conflits d'intérêts, et ces ouvriers ressentait des contraintes considérables du fait de leurs responsabilités financières hors de l'entreprise. La majorité supportaient la charge de la fondation d'une famille et étaient en train soit d'économiser pour un futur investissement important comme la construction d'une maison, l'obtention d'équipements, etc., soit de rembourser des crédits engagés auparavant. Le nouveau système d'incitation signifiait qu'ils pourraient obtenir une augmentation de salaire. Ils avaient une faible expérience industrielle et étaient incapables d'une défense collective durable de leurs intérêts. Ces groupes contenaient également des jeunes qui vivaient avec leurs parents et n'étaient pas soumis à la contrainte financière.

Le temps de loisir était le facteur le plus important dans leur vie et ils attendaient du travail seulement de l'argent de poche et du temps sans souci. Dans des groupes de travail de ce genre, la dispersion des intérêts est si grande que des intérêts communs n'ont pas pu se développer. Des intérêts collectifs et une capacité collective de défense de ces intérêts n'existaient pas.

Un manque de pouvoir caractérisait ces groupes et ils ne pouvaient donc offrir de résistance aux idées de la direction, pas plus qu'ils n'étaient désireux de s'y opposer. Les ouvriers jeunes mariés avec des charges financières lourdes étaient intéressés à de plus hauts salaires correspondant à plus de production et à rien d'autre. Les ouvriers célibataires étaient indifférents à ce qui leur arrivait dans leur situation de travail. Aussi, ce fut seulement dans ces groupes que la direction put réaliser les objectifs associés à la décentralisation de la politique de salaire : une différenciation des salaires et un accroissement de la production.

## 3. quelques leçons

Cette étude de cas sur la décentralisation d'une politique de salaire attire l'attention sur les points suivants. Des mesures qui sont logiques d'un point de vue incitatif peuvent produire des conséquences imprévues. Même quand les idées nouvelles ont été so-

gneusement préparées et idéologiquement appuyées, nous devons reconnaître que les ouvriers n'y répondent pas de la même façon. Des innovations qui associent le désir d'une plus grande production à plus d'autorité et d'autonomie pour les ouvriers n'ont pas toujours reçu « un bon accueil ». Les différences d'opinion entre dirigeants et ouvriers peuvent être comprises en examinant tout à la fois les intérêts du groupe et les capacités du groupe à faire valoir ses intérêts. Des ouvriers n'acceptèrent d'assumer la responsabilité de la prise de décision — qui implique une plus grande responsabilité et plus de risque — uniquement si ceci leur permettait de mieux faire admettre et de mieux défendre les intérêts individuels et collectifs à l'intérieur du groupe.

Dans les groupes de travail où il y a peu d'intérêts partagés, un compromis entre intérêts individuels et intérêts de l'entreprise peut plus facilement être trouvé. Pour la majorité des ouvriers dans le cas analysé, le nouveau système d'incitation avait conduit, dans le court terme, à des augmentations de salaires. Par contre, les groupes de travail à forte cohésion qui ont perçu leurs intérêts communs peuvent utiliser les occasions de participation et de prise de décision offertes par la direction pour pousser leurs intérêts propres aux dépens de la direction. Dans le cas étudié, ils ont utilisé une telle possibilité pour diminuer les différences de salaires entre membres du groupe.

L'étude de cas montre que le concept de participation orientée vers le travail — à savoir que les ouvriers souhaitent prendre des décisions concernant leur propre travail — n'est pas suffisant pour expliquer le comportement à l'égard de la participation. Les idées pour coordonner les besoins des ouvriers et les exigences de la direction échouent généralement à prendre en compte les différences qui existent dans les intérêts individuels, dans ceux des groupes de travail et dans la capacité de défendre ces intérêts. Cette approche est basée sur l'idée que les actions des ouvriers peuvent être déduites d'une bonne compréhension de leurs besoins ; une fois que ces besoins sont connus, alors il est possible d'influencer leur comportement. Nous ne dénisons pas l'utilité de programmes de participation basés sur une identification des besoins ; par exemple, besoins

de discrétion, d'autonomie, etc. Mais nous avançons que les comportements vis-à-vis de la participation ne peuvent être déduits directement des besoins. Les besoins humains sont toujours liés aux conditions socio-organisationnelles qui déterminent leur satisfaction.

Dans le cas étudié, la direction a pris en compte non seulement les besoins des ouvriers, mais aussi les facteurs sociaux et organisationnels qui avaient de l'influence sur le mode de satisfaction éventuelle de ces besoins : alors un compromis d'intérêts s'avérait possible. La participation orientée vers le poste de travail pouvait alors coïncider avec la participation orientée vers le pouvoir. Les changements dans la politique des salaires devaient répondre à la fois aux besoins de participation et au désir qu'avaient les groupes de travail puissants d'accroître la cohésion du groupe et de réduire les zones de conflits potentielles entre membres du groupe. La sociologie industrielle hongroise accorde une attention croissante à ces problèmes.

### les conditions d'une participation ouvrière

La nature et le contenu des conflits sociaux qui accompagnent les tentatives de réalisation de coopération ont attiré l'attention sur la complexité et l'instabilité des processus sociaux à l'intérieur d'une organisation. Le comportement des ouvriers n'est pas seulement lié à la position dans la hiérarchie industrielle et à l'appartenance à un groupe de travail, mais aussi aux relations sociales hors de l'entreprise. L'influence de ces contraintes externes peut rendre insensibles à l'influence de la direction.

Ces relations socio-organisationnelles sont moins affectées par les besoins que par les intérêts, et les intérêts sont le principal facteur de motivation dans les organisations industrielles. C'est donc principalement en jouant sur les intérêts que la direction peut agir sur les comportements. Toutefois, la direction n'a qu'une capacité limitée pour façonner les intérêts à l'intérieur de l'organisation et ne peut exercer d'influence à l'extérieur. Les ouvriers, aussi, ont une capacité de faire valoir leurs intérêts, qui est en dehors du contrôle de la direction. Ceci

leur garantit une autonomie d'action considérable à l'intérieur de l'entreprise ou de l'atelier. Donc le processus de coordination des intérêts pour assurer la coopération ne peut se faire quand seule la direction a un rôle actif et que les ouvriers sont considérés comme des spectateurs passifs.

Dans le cas étudié, la direction a tenté d'accroître la participation ouvrière par la décentralisation de la politique des salaires. De plus, du fait que ceci ne coïncidait pas avec les intérêts des ouvriers, ces derniers pouvaient faire échouer le projet de la direction. Les réponses des ouvriers étaient déterminées à la fois par leurs intérêts et par leur capacité à faire valoir leurs intérêts. Quelques groupes de travail ont eu le pouvoir de rejeter totalement les propositions de la direction et de refuser d'accepter les chances d'accroître la participation qui leur étaient offertes. Même des groupes qui ont accepté un nouveau rôle dans la prise de décision l'ont utilisé dans un sens qui ne correspondait pas avec les projets de la direction. Au lieu d'accroître l'échelle des salaires, ils l'ont réduite.

La direction seule ne peut créer et influencer les conditions de coopération à l'intérieur de l'organisation. Les théories de « l'homo oeconomicus » et de « l'homo psychologicus » peuvent seulement influencer le comportement ouvrier dans un domaine limité. C'est seulement par un effort mutuel que direction et ouvriers peuvent agir sur les conditions socio-organisationnelles qui affectent leurs intérêts. La coordination des intérêts exige la négociation et la transaction entre les deux groupes.

Par la participation orientée vers le pouvoir, il est possible de mieux appréhender les différents intérêts et d'élaborer un compromis acceptable pour les deux parties.

Réaliser un tel programme exige plus que la création des conditions de la participation orientée vers le travail. Ce type de participation plus large garantit aux ouvriers non seulement le contrôle des activités de travail, mais aussi une influence dans les systèmes de relations de pouvoir et d'intérêt de l'entreprise. En même temps, cela nécessite une forme de direction qui, non seulement autorise, mais encore exige la négociation permanente avec les ouvriers et la réconciliation

des intérêts différents. Ainsi, la direction peut mieux appréhender les conditions socio-organisationnelles complexes qui déterminent le possible et l'impossible. On ne peut s'attendre à des progrès considérables tant que l'on considère la participation orientée vers le travail et la participation orientée vers le pouvoir comme mutuellement exclusives, il faut les considérer comme des pré-conditions l'une de l'autre. Ce n'est que par ce moyen qu'on pourra garantir un engagement à long terme des ouvriers dans la participation.

(Traduit de l'anglais par Jean Saglio)

**csaba mako**  
**et lajos héthy**  
Sociologues

## ETUDES

Jun 1980

L'Afrique, sujet de son histoire  
L'Eglise arménienne  
Cornelius Castoriadis  
Actualité de Galilée ?  
« Science sans conscience... »  
La famille en mutation  
Les Evangiles dans le texte

15, rue Monsieur — 75007 Paris  
Tél. 734-74-77

Le numéro 14 F (Etranger 16 F)  
C.C.P. « Etudes » 155-55 N Paris

*suite (et fin)*  
*d'un débat*

*crise et mortalité*  
*en u.r.s.s.*

*en réponse à e. todd*

par ch. beaucourt

Dans notre numéro 252 (mars-avril 1980), nous avons ouvert un débat — instruit contradictoirement par E. Todd et Ch. Beaucourt — à propos de l'U.R.S.S. et de l'évolution des phénomènes de mortalité dans ce pays. E. Todd avait publié une série de remarques complémentaires dans notre numéro 253 (mai-juin 1980) : « Les mystères du taux de mortalité soviétique ». Par rapport à cette dernière intervention, Ch. Beaucourt souhaite pour sa part apporter les précisions qui vont suivre.

Avec cette dernière intervention, nous clôturons là le débat inauguré, considérant que le lecteur possède maintenant les principaux éléments soit pour se faire lui-même une opinion, soit pour poursuivre seul l'investigation.

*En l'absence de certaines données concernant la situation démographique de l'Union Soviétique, on pourrait épiloguer longuement, et non sans intérêt, sur les caractéristiques de son évolution et sur les causes de cette évolution. Il est cependant remarquable que, si précises que puissent apparaître les statistiques démographiques en général, et celles de l'U.R.S.S. en particulier, elles puissent donner lieu à des*