

Les mécanismes de régulation et les changements sociaux dans la société hongroise*

Csaba MAKÓ et Agnes SIMONYI

Avec l'accentuation de la concurrence dans les pays industrialisés depuis le milieu des années soixante-dix, les entreprises visent une meilleure qualité de leurs produits, la flexibilité de leur production, l'économie de matériel et d'énergie, une utilisation polyvalente et souple de la main-d'œuvre. Ces objectifs ne pouvaient pas être atteints dans le cadre des mécanismes sociaux qui fonctionnaient relativement bien dans le passé. Dès la deuxième moitié de la décennie, la réaction politico-économique des pays capitalistes, le changement de structure industrielle et les progrès de la technologie manifestaient non seulement une adaptation économique-industrielle, mais aussi une crise et une transformation des mécanismes sociaux qui avaient auparavant encadré la coopération sociale ainsi que son renouvellement.

Les exigences économiques de cette adaptation ont été formulées au cours de la crise des années soixante-dix, mais sa nécessité sociale est apparue dans les mouvements sociaux dès la fin de la décennie précédente¹. Les tentatives d'adaptation réussissent lorsqu'elles garantissent non seulement la sortie de la crise économique, mais également le renouvellement de la production industrielle, une marge d'action à long terme pour les employés et les employeurs, ainsi que l'élargissement de cette marge.

Les cadres des entreprises recherchent l'adaptation flexible dans plusieurs sens simultanément. Ils tendent aussi à exercer une influence favorable sur la politique de l'État, en vue de renouveler les structures de la production, du financement et de la commercialisation. Enfin, ils visent la transformation de la technologie, de l'organisation et de la division du travail. Les innovations technologiques et socio-organisationnelles prennent deux directions. D'un côté, on assiste au renouvellement et à l'adaptation de la production de masse, modèle jusqu'ici

* La révision de la traduction effectuée par les auteurs a été réalisée par M. Jacques Boucher (doctorat, département de sociologie, Université du Québec à Montréal) que la direction de la revue tient à remercier.

¹ A. Touraine, *Le mouvement de mai ou le communisme utopique*, Paris, Seuil, 1968.

dominant des pays industrialisés. D'un autre côté, un modèle de rechange naît par le renforcement des petites entreprises et des unités périphériques de production qui avaient été reléguées à l'arrière-plan dans le passé. Ces deux tendances apparaissent entremêlées dans des proportions différentes selon les pays et les secteurs industriels.

Le développement du modèle de production de masse et sa modification par l'introduction de la technologie de pointe s'appuient sur les innovations technologiques, sur la réforme des entreprises et de l'organisation du travail mise en œuvre au cours des années soixante-dix, sur la responsabilité et l'engagement accrus des travailleurs grâce à de nouvelles formes de coopération entre employeurs et employés.

Toutes ces recherches d'adaptation des pays industrialisés se passent dans différents systèmes économiques et institutions politiques. Elles manifestent toute une variété de voie en émergence selon les différentes traditions sociales et culturelles et, par conséquent, une différenciation des modalités de dépassement des anciennes structures. En même temps, cette diversité d'expérimentations indique une capacité d'autonomie des sociétés, de même que de certains groupes sociaux à l'intérieur de celles-ci. Cette différenciation d'adaptation n'attire pas l'attention seulement sur les résultats de cette autonomie selon les possibilités et différents facteurs sociaux; elle rappelle aussi que, pour surmonter la crise des années 1970 et 1980, on a dû mobiliser les ressources des sociétés industrielles que ni l'exigence de la rationalité du marché, ni l'intervention de l'État, ni les deux simultanément n'auraient pu mettre en marche sans l'intervention d'autres mécanismes sociaux de régulation, des mécanismes autonomes et agents d'équilibre. C'est ce que nous allons démontrer à partir d'une expérimentation hongroise originale, les *groupes de travail contractuels*, dont nous ferons valoir la portée sociale en tant que lieu d'apprentissage collectif.

1 De nouveaux modèles de coopération

Au cours des deux dernières décennies, les entreprises hongroises ont déployé, sur le plan de la structure organisationnelle et des méthodes de gestion, toute une série d'efforts d'adaptation qui ont affecté de petits comme de grands ensembles de salariés. Ces initiatives provenaient en partie des organes centraux de planification économique et en partie des directions des entreprises.

Mais parallèlement à ce processus lancé au plan national et dans les entreprises, et souvent en contradiction avec lui, divers groupes professionnels ont créé des formes particulières de coopération à l'intérieur même des entreprises. Nous faisons référence à la pratique répandue du salaire au rendement sur la base de la décision autonome des membres de l'équipe de travail, en remplacement du système officiel de rémunération, ou encore au réaménagement de l'organisation du travail de façon à éliminer les problèmes de l'organisation courante. Ces initiatives

spontanées des travailleurs ont souvent abouti à des innovations technologiques, mais elles ont montré en même temps que certains groupes de salariés ont une remarquable capacité sociale de protéger leurs intérêts ou d'influer sur les décisions². Les changements qui ont été mis en place dès le début des années 1980, dans le cadre d'une initiative centralisée de lancement de petites entreprises, nous procurent un exemple particulièrement intéressant de gains qui peuvent être faits par des actions collectives.

Parmi les formes de petites entreprises proposées en 1982, ce furent les *groupes de travail contractuels* (VGMK, selon l'abréviation hongroise) qui ont suscité le plus d'intérêt et de débats. Dans l'histoire industrielle des quarante dernières années en Hongrie, c'était la première fois que nous pouvions être témoins d'une innovation organisationnelle relativement bien appuyée sur des recherches empiriques, soutenue et façonnée par presque deux cent mille salariés, et suscitant peu d'opposition. Au milieu des années 1980, "11,5% des salariés à temps plein dans l'industrie ont participé à ces groupes de travail, mais le taux de participation varie assez fortement selon les secteurs"³.

Des "contrats de travail internes", prévus pour du travail en dehors des horaires réguliers, ont été attribués sur la base d'une autonomie accrue des participants par rapport à l'organisation du travail et sur le principe d'un important encouragement au rendement, contrairement à la situation des emplois à temps plein. Cette stratégie est considérée, dans la plupart des rapports, comme une initiative unilatérale de la part des directions d'entreprises pour l'intégration de la force de travail: "la plupart des entreprises sont passées à ce type de gestion de la main-d'œuvre en accordant, moyennant la participation aux VGMK, des privilèges aux travailleurs les mieux qualifiés, à ceux qui ont le plus d'ancienneté dans l'entreprise et à ceux qui s'adaptent le mieux à l'appareil local de pouvoir"⁴. En réalité, ces tentatives ne proviennent pas simplement de la volonté de la direction de l'entreprise, mais de la nécessité d'assurer l'organisation et la bonne marche du procès de travail.

Au cours des années soixante et soixante-dix, les directions d'entreprises hongroises ont rémunéré ou toléré des initiatives de la part de groupes de travailleurs capables de fonctionner en collectifs, cela, en leur assurant des heures supplémentaires (primes). En contrepartie, ces entreprises pouvaient compter sur la collaboration des groupes de travailleurs. Certains d'entre eux assument des tâches apparentées à l'"autogestion" dans le procès de travail et jouent ainsi un rôle

² M. Laki, "A kényszerített innováció (Műszaki fejlesztés az eladók piacán)", *Szociológia*, 1984-1985, p. 46-52; M. Burawoy et J. Lukács, "Mitoszok a munkáról: gyárak összehasonlítása egy szocialista és egy fejlett tőkés országban", *Társadalomkutatás*, 2, 1987.

³ L. Neumann, A VGMK és az intézményes érdekegyeztetés, *Közgazdasági Szemle*, no 10, 1987, p. 5.

⁴ I. Csillag, "Korlátolt felelősségű becslés", *Heti Világgazdaság*, no 25, 1989, p. 52.

pratiquement irremplaçable à court terme en exerçant même certaines fonctions de gestion et de direction. Pour maintenir la continuité de la production, les ouvriers, surtout ceux du centre, doivent s'impliquer de façon disproportionnée dans l'organisation du procès de production. Les "solutions intermédiaires", la soi-disant "innovation forcée" ou "autonomie forcée", qui jouent un trop grand rôle dans le maintien de la production, remettent en cause l'importance de la capacité ouvrière de coopération et de la connaissance professionnelle par rapport aux problèmes de l'atelier.

Les directions d'entreprises qui n'ont pas songé à utiliser les connaissances "tacites" de la main-d'œuvre et ont sous-estimé l'importance des ressources humaines considéraient les VGMK comme de simples moyens d'atteindre les indices globaux de la gestion d'entreprise: intensification de la production, plan d'exportation, etc. On a souvent expliqué la performance supérieure, ainsi que l'exécution d'un travail de qualité et à temps des "contrats de travail internes" dans le cadre des heures supplémentaires comme le résultat de modifications dans la technique du système de planification et de comptabilité dans le sens du calcul d'un intérêt de revenus financé à même le budget des dépenses. Ainsi, le seul souci de la direction consisterait à chercher à diminuer les tensions sociales engendrées par les inégalités de salaires entre les participants des VGMK et ceux qui en sont exclus.

Par contre, les directions d'entreprises se sont montrées moins sensibles aux modifications des structures de gestion et de direction entraînées par les VGMK. Avec leur implantation, "la direction s'est presque complètement débarrassée des problèmes humains de gestion de la production, surtout des fonctions "les plus coûteuses" psychiquement et socialement, comme l'organisation du travail et la discipline⁵". Les charges de travail de la direction ont ainsi diminué, car les groupes de travail ont produit à un coût moindre que les partenaires coopérants à l'extérieur, leur production était de meilleure qualité et on a pu planifier celle-ci avec plus de certitude.

L'implantation des VGMK a été stimulante pour la gestion. Elle assurait à la direction une influence décisive dans la détermination des tâches et la négociation des contrats des groupes de travail. De plus, la direction n'avait plus à créer autant de réserves pour "satisfaire les aspirations salariales des ouvriers" selon les conditions de la régulation centralisée des salaires et des contraintes des systèmes bureaucratiques de rémunération. C'est qu'en même temps les groupes de travail se sont chargés de régler le problème en faisant accepter les taux de salaires à l'intérieur de chaque groupe comme entre les différents groupes.

Naturellement, les activités, la composition et l'autonomie des VGMK varient considérablement, puisque ces groupes ont été créés selon différents modèles

⁵ C. Makó, "Szervezeti innováció és a munkafolyamat", *Volóság*, no 2, 1985, p. 62.

d'organisation du travail et dans des conditions technologiques variables selon les secteurs industriels. On peut donc démontrer qu'il existe, à divers degrés, des différences remarquables entre la logique du fonctionnement des groupes de travail contractuels implantés dans les périodes de temps supplémentaire et celle de l'organisation du travail de l'horaire régulier. Contrairement à la pratique typique du dernier cas, les membres des VGMK se recrutent selon l'aptitude et la compétence, et en tenant compte des qualités humaines dont ils font preuve dans une petite communauté. Dans plusieurs cas, ils accomplissent des tâches de planification, de préparation et de coordination de secteurs d'activités proches de la production.

Cette implication signifie que des modèles d'attitudes et des méthodes de coopération transitoires, qui ont vu le jour dans des circonstances extraordinaires pendant la durée normale de travail, se sont généralisés dans l'utilisation du travail des VGMK. D'autre part, plusieurs membres de ces derniers ont acquis une compétence organisationnelle (culture d'organisation) et des connaissances logistiques sur l'organisation du travail. Celles-ci les rendent capables de comparer, d'évaluer et de critiquer les deux modèles différents (celui de l'horaire régulier et celui du temps supplémentaire) de division du travail et de coopération humaine. Actuellement, des membres des VGMK se portent acquéreurs des usines d'État. Ils participent ainsi au processus de privatisation et travaillent dans leurs propres usines.

2 Groupes de travail contractuels et nouveau mode de régulation

Devenue légitime, l'autonomie collective, qui s'est déployée dans un contexte d'assouplissement de la dépendance directe de la hiérarchie officielle des dirigeants, a donc mis en lumière la capacité des participants de modeler et de contrôler les rapports humains. Par contre, le développement inégal des connaissances sociales, c'est-à-dire de la culture d'organisation, explique la désintégration de plusieurs VGMK composés par ailleurs de membres dotés d'une excellente formation professionnelle.

Comme nous l'avons constaté, les initiatives de travailleurs dans la création et le fonctionnement des VGMK ont répondu, non sans tension, aux aspirations de certains groupes de la direction ainsi qu'à celles de certains représentants des organisations nationales, dont les dirigeants syndicaux. Bien qu'ils aient été créés dans l'intention de réduire les rigidités organisationnelles de la structure hiérarchique et bureaucratique de l'entreprise, les VGMK ne peuvent pas uniquement s'expliquer par ces fonctions.

En outre, nous devons aussi réfuter les jugements qui expliquent la création des VGMK par la situation du marché de la main-d'œuvre au sein des entreprises hongroises, par la différenciation des négociations entre les partenaires. Le sociologue américain Stark considère la création et le fonctionnement des VGMK

comme une initiative de la direction qui essaierait de tempérer les incertitudes en provenance de l'environnement bureaucratique en confiant l'allocation et la motivation de la main-d'œuvre aux mécanismes intérieurs du marché.

Or, le fonctionnement des VGMK n'est pas compréhensible si on fait appel seulement à la régulation du marché de la main-d'œuvre à l'intérieur de l'entreprise. Des recherches empiriques ont prouvé, par le comportement des membres des VGMK aussi bien que par l'attitude des représentants des différents paliers de la direction, qu'interviennent, dans le marché de la main-d'œuvre, des "mécanismes de coordination" "qui suppriment le marché idéal typique de la régulation des prix"⁶. On peut citer des expériences remarquables faites dans une grande entreprise où on a mis les tâches des VGMK à la disposition des groupes de travail et ces derniers se sont entendus avec l'entreprise dans un esprit de véritable surenchère.

L'existence de monopoles établis sur la base de responsabilités en organisation du travail, sur l'expérience, la connaissance spéciale de la communauté de l'usine et le savoir-faire professionnel a toutefois contribué à limiter la concurrence du marché aussi bien que les cartels des VGMK, où la lutte contre la baisse des salaires a été définie comme la défense d'un intérêt collectif de la part des groupes de travail qui ont souvent coopéré dans leurs rapports quotidiens de travail, sur la base de normes et de valeurs sociales communes.

Ainsi, sur le marché des VGMK en position de concurrence, une situation particulière a été créée non seulement par la monopolisation ou la cartellisation, mais aussi par la formation de coalitions de vendeurs (qui définissent les tâches) et de clients (les entrepreneurs VGMK). Comme le constate le chercheur hongrois Neumann, on peut reconnaître des signes formels du marché, des marchandages, des contrats, des prix, mais "la fonction régulatrice et coordonnatrice du marché ne se manifeste pas"⁷. La demande et les prix reflètent en premier lieu le rapport de force entre les parties, mais les possibilités de rémunération dans le cadre de l'horaire normal de travail, le marché local de la main-d'œuvre et les changements de l'environnement social et politique y jouent aussi un rôle. L'utilisation des termes de marché dans le marchandage des salaires porte donc une valeur spéciale et indique que les parties concluent des accords correspondant aux rapports de force dans des négociations directes ou indirectes.

Si le système de marchandage caractéristique des VGMK, au sens économique original du mot, diffère de celui du marché, cela ne signifie pas que le fonctionnement des groupes de travail se caractérise par des formes de coordination typique de la bureaucratie comme solution de rechange à la régulation du marché, comme le mentionne Kornai⁸. Le non-respect d'une partie considérable des prescriptions et règles d'entreprise concernant les VGMK, ainsi que la violation des

⁶ L. Neumann, "Piaci viszonyok az uzemi béralkuban?", *Gazdaság*, no 4, 1988, p. 65.

⁷ *Ibid.*, p. 70.

⁸ J. Kornai, "Bürokratikus és piaci koordináció, *Közgazdasági Szemle*, no 9, 1983.

règles de contrôle des salaires ou de celles de l'incompatibilité des dirigeants sont devenus l'objet des marchandages. Nous pourrions conclure à l'absence de fonctions régulatrices du marché et au détournement régulier des règles bureaucratiques. Nous pourrions penser aussi que les rapports de l'entreprise avec les groupes de travail sont caractérisés par le désordre et que les prix — c'est-à-dire les revenus des membres — ne sont absolument pas coordonnés. Du point de vue étatique aussi, l'attribution des revenus des VGMK semble irrégulière: ce mode de paiement ouvre la voie à l'émission de salaires en dehors de la réglementation salariale en vigueur. Pourtant le cas des VGMK en situation de concurrence indique que les "manipulations" des dirigeants et les réponses des groupes de travail se combinent dans une régulation plus ou moins opérationnelle⁹. Neumann en arrive à la conclusion que dans la structure d'entreprise et dans le fonctionnement des VGMK, un mécanisme "d'organisation horizontale" entre en action et est "capable de régler la division du travail et l'inégalité des revenus".

Il considère ce mécanisme de régulation plus important que l'effet, limité, du marché et de la bureaucratie. Il l'appelle la régulation "compensatrice". Il considère ce mode de régulation comme semblable au système d'entraide des villageois dans la construction, une façon de faire qui s'est enclavée entre l'État et le marché dans le développement de l'habitation et qui modère les effets de la régulation étatique, comme le décrit Manchin-Szelényi¹⁰. Néanmoins, il emploie les termes "contrat", "transaction", tels qu'utilisés dès le début des années soixante-dix pour caractériser les rapports sociaux entre les groupes d'intérêt au sein de l'entreprise¹¹. Ces expressions, qui reposent sur les relations de réciprocité et les reproduisent, intègrent les micro-unités d'entreprise.

3 Portée sociale des groupes de travail contractuels

En nous basant sur les sept ans de fonctionnement des groupes de travail, nous voudrions faire ressortir quelques corrélations importantes afin d'apprécier l'aptitude de la société hongroise à apprendre et à s'adapter. Il faut d'abord souligner qu'au sein des entreprises hongroises la coopération ne s'est pas seulement appuyée sur les mécanismes hiérarchiques-bureaucratiques ou ceux du marché, mais aussi sur les rapports sociaux, un lieu d'actions possibles fondées sur les principes de mutualité-réciprocité.

En deuxième lieu, il faut souligner qu'il a été publiquement démontré que les partenaires impliqués dans le travail ont besoin de coopérer et qu'aucun d'eux ne

⁹ L. Neumann, *op. cit.*, p. 72-73.

¹⁰ *Ibid.*, p. 74; R. Manchin et I. Szelényi, "Szociálpolitika az államszocializmusban", *Medvetánc*, nos 2-3, 1987, p. 74.

¹¹ R. Manchin et I. Szelényi, *op. cit.*, p. 77; L. Héthy et C. Makó, "Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet", *Akadémia Kiadó*, Budapest, 1972, p. 77.

dispose de toutes les connaissances et de toutes les sources d'énergie nécessaires pour réussir un changement. Cela veut dire que les représentants de la direction de l'entreprise ne sont pas les seuls initiateurs de changement. Tout en étant dirigés, les différents groupes disposent d'une autonomie remarquable — bien qu'inégalement répartie et visible à long terme seulement — dans la formation des rapports sociaux du procès de travail.

Troisièmement, l'existence même des VGMK et leur fonctionnement demeurent, au cours des années quatre-vingt, une des critiques les plus évidentes du mode de gestion d'une portion importante des directions d'entreprises. Par leur performance, les groupes de travail ont remis en question la raison d'être de certaines fonctions et structures de gestion. En même temps, ils ont confirmé la légitimité sociale de compétences dirigeantes dévalorisées au cours des décennies passées, la fonction de contremaître, par exemple, même s'il s'agissait d'une confirmation transitoire.

Quatrièmement, les expériences de motivation des groupes de travail ont remis en cause, par la force des choses, non seulement les directions d'entreprises, mais aussi les représentants des institutions de gestion chargés de la régulation des salaires et des revenus au niveau national.

Un nombre important d'ouvriers sont arrivés, à long terme, à légitimer, dans le cadre des VGMK, leurs exigences d'augmentation des salaires, leurs compétences et leur pratique professionnelle, leur connaissance des lieux et leur projet de coopération, face aux organisations rigides, hiérarchiques et bureaucratiques, et face aux prescriptions centrales de fixation des salaires. Ces expérimentations ont ouvert des possibilités de choix et d'action. En plus de l'augmentation des salaires, elles ont fourni un lieu d'apprentissage à plusieurs couches de travailleurs, même aux ouvriers spécialisés, sans qualification, c'est-à-dire aux travailleurs situés à la périphérie du point de vue organisationnel et social, bien que selon une efficacité différente.

La double pratique de l'utilisation de la main-d'œuvre pour des fins pragmatiques a suscité de profonds doutes sur les objectifs de la politique ouvrière officiellement représentée par les dirigeants politiques et par l'idéologie officielle de ce pays auparavant socialiste.

Cependant, la méfiance à l'égard des dirigeants d'une société n'est pas nécessairement destructrice ou déstabilisatrice. Les changements sociaux sont impensables sans une certaine dose de méfiance, parce que l'expression des doutes est un premier pas vers un contrôle intensifié des institutions de direction de la société, vers le renouvellement des organes de représentation des intérêts. Ces actions collectives des VGMK ont non seulement défié les structures organisationnelles et décisionnelles existantes, mais elles ont en même temps enrichi le processus d'apprentissage social de nouvelles expériences qui, du point de vue des participants, ont réussi et ont tracé des voies au développement de relations

de confiance. Avec l'apparition et l'expansion des VGMK, les modèles de coopération dans la coordination des intérêts et dans la conclusion des accords sont sortis de la sphère des marchés cachés et informels. Ils ont donné de la visibilité à la structuration des rapports sociaux de travail et l'ont rendue accessible à de larges couches sociales.

Conclusion

On peut tirer un important enseignement méthodologique de cette recherche pour la sociologie du travail et des organisations: pour explorer les corrélations sociales dans le procès de travail, on peut appliquer une analyse multidimensionnelle capable de tenir compte des rapports sociaux du travail, lieu direct de l'action et de ses impacts sur les autres secteurs de la société en même temps. Car les individus n'agissent pas, dans le temps et l'espace, dans une seule formation sociale, mais dans plusieurs. Ils participent de plusieurs systèmes de rapports sociaux différents et contribuent aussi à leur production. Nous ne pouvons pas interpréter les processus sociaux, ni leur reproduction, ni l'adaptation sociale, ni le contrôle des conflits, si nous les suivons, fût-ce avec attention, dans une seule formation sociale, et si nous ne tenons compte, dans notre analyse, que de l'effet d'une seule rationalité. Les individus impliqués dans un procès de travail passent d'une formation sociale à une autre dans le cadre de leurs activités et décisions, et ils relient ces différentes sphères sociales de leur vie.

En dépit du caractère discontinu et hétérogène de la production de la société, plusieurs mécanismes différents régulent la coopération à l'intérieur de ses différentes sphères et entre celles-ci. Nous considérons que ces régulateurs, qui sont présents dans la société et qui opèrent sur elle comme des mécanismes correctifs, sont appelés à maintenir une des sphères de la reproduction sociale: famille, production, services, habitat, etc.

Les phénomènes sociaux ne sont pas compréhensibles sur la base de la logique d'un ou deux mécanismes de régulation, même s'ils sont considérés comme dominants. Les rapports entre certains de ces mécanismes ne peuvent toutefois pas être ordonnés hiérarchiquement. On peut les séparer, mais pour des fins d'analyse scientifique seulement. Dans les activités humaines, ils sont inséparables. Différentes idéologies, qu'elles se retrouvent dans la vie quotidienne ou sur le terrain politique, tiennent pour absolu l'effet d'un régulateur social ou d'un autre. Auparavant, sous le système socialiste, on s'arrêtait, chez nous, à l'intervention de l'État; aujourd'hui, on tient plutôt compte de la régulation du marché comme facteur décisif d'intégration sociale. Pourtant, sur le plan tant international que national, on retrouve de plus en plus des expressions telles que le "marché communautaire" ou le "marché de la vie", comme produit commun du marché d'allocation des ressources au sens économique du terme et des corrélations entre les rapports sociaux. Ce modèle de marché tient compte des rapports entre les

entreprises et les entrepreneurs aussi bien qu'entre les partenaires qui coopèrent dans l'organisation de l'entreprise.

Par exemple, du côté de l'organisation des entreprises, dans certaines situations, une partie seulement des individus impliqués dans des changements économiques et technologiques sont capables de devenir de "véritables partenaires", c'est-à-dire de mettre en branle des changements et d'influer sur leurs résultats. Ce sont ceux, notamment, qui ont acquis une pratique professionnelle et sociopolitique dans des sphères variées de travail et de vie. Dans ce processus d'apprentissage, l'organisation de l'entreprise elle-même fonctionne comme un "système d'éducation". Le caractère de la technologie, la structure des organisations du travail, les structures d'emplois, les méthodes de gestion, les mécanismes du progrès, la formation professionnelle, la loyauté, la motivation, la reconnaissance de la concurrence et de la coopération à la fois, tout cela oriente, éduque, forme les individus impliqués dans les entreprises. Au sein de ces organisations, certaines couches sont intéressées à s'occuper des relations organisationnelles et sont capables de le faire. Quant aux autres couches, il pourrait être plus "rentable" qu'elles fassent valoir dans d'autres secteurs leurs connaissances. Le seul modèle d'utilisation de la main-d'œuvre rentable pour la société et la direction de l'entreprise doit donc encourager l'accumulation des connaissances professionnelles et organisationnelles.

Il existe, chez nous, un nombre considérable d'expériences où les connaissances professionnelles et organisationnelles accumulées dans l'apprentissage social peuvent être mobilisées non seulement pour résoudre de graves situations de crise du système des rapports sociaux, des organisations, des régions et des institutions, mais aussi comme capital social pour soutenir la société de façon à ouvrir de nouvelles voies en dehors des conflits, en corrigeant ou en éliminant les rouages à la source de ces conflits. Derrière la résistance et la passivité des citoyens qui se manifestent dans une situation donnée, on retrouve, sur la scène sociale, une sagesse collective obtenue dans d'autres espaces, dans d'autres formations. Cette sagesse collective constitue un capital humain et culturel difficilement acquis et qu'on peut facilement gaspiller. Or ce capital peut contribuer au renouvellement de la société plus profondément que beaucoup de grands investissements ou réformes institutionnelles.

Csaba MAKÓ
Institut de sociologie
Budapest
Agnès SIMONYI
Académie hongroise à Rome
Rome

Résumé

Des expériences originales de réaménagement de l'organisation du travail et de l'attribution des salaires se sont développées dans les entreprises hongroises au cours des années 1980, avec les groupes de travail contractuels qui constituent une forme particulière de marchandage. Cette initiative ouvrière qui rencontrait certaines attentes des directions d'entreprises ne répond pas simplement à des impératifs du marché de la main-d'œuvre tout en échappant à la régulation bureaucratique, mais elle participe de ce que nous pourrions appeler la "régulation compensatrice", c'est-à-dire sur la base des principes de la mutualité. Ancrées dans les rapports sociaux, ces expériences constituent un lieu d'accumulation d'apprentissage social qui peut contribuer non seulement au dépassement de crises, mais aussi au renouvellement de la société.

Mots-clés: organisation du travail, groupe de travail, entreprise, attente, régulation bureaucratique, régulation compensatrice, crise, Hongrie

Summary

The contractual work groups which emerged within Hungarian enterprises during the 1980's constitute an innovative restructuring of the organization of labour and allocation of wages. These worker initiatives go beyond simply responding to manager's expectations or the imperatives of labour markets, while at the same time avoiding bureaucratic regulation: they are part of a process that can be labelled "compensatory regulation," i.e. regulation based on principles of mutuality. These experiences, which are rooted in social relations, provide a base for accumulating social learning and can contribute not only to the resolution of crises but also to renewing society.

Key-words: organization of work, labour groups; enterprise, expectations, regulation, bureaucracy, compensatory regulation, crisis, Hungary.

Resumen

En el curso de los años 1980, con los Grupos contractuales de trabajo, forma particular de negociación, se han desarrollado en las empresas húngaras experiencias originales de reforma en la organización del trabajo y en la atribución de salarios. Esta iniciativa obrera, que respondía a ciertas expectativas de las direcciones de las empresas, no responde simplemente a los imperativos del mercado de la mano de obra y evita además la regulación burocrática. Participa en cambio de lo que podríamos llamar "regulación compensadora", fundada en los principios de la mutualidad. Arraigadas en las relaciones sociales, estas experiencias constituyen un punto de acumulación del aprendizaje social que puede contribuir no solamente a la solución de crisis sino también a la renovación de la sociedad.

Palabras claves: organización del trabajo, grupo de trabajo, empresa, expectativa, regulación burocrática, regulación compensadora, Hungría.