

Csaba Máko

Une expérience d'enrichissement du travail dans l'industrie hongroise

Comment, dans un système industriel qui n'a pas épuisé les possibilités de la rationalisation d'inspiration taylorienne, les idées nouvelles d'élargissement des tâches et d'enrichissement du travail sont-elles reçues et même expérimentées, telle est la question. Ainsi la réponse apportée par une étude de cas dans l'industrie textile tire son intérêt premier des deux caractères du contexte : pays socialiste et industrie ancienne. Au-delà, la liaison entre réforme de l'organisation du travail, système de rémunération et identité collective des travailleurs peut prétendre à une portée plus générale.

L'organisation du travail selon les principes de Taylor (ou ceux de l'Organisation Scientifique du Travail, OST) était considérée jusqu'à maintenant comme une conséquence, néfaste certes mais nécessaire, du progrès technique. De plus, la pensée des experts en ce domaine — aussi bien sur les plans théorique que pratique — est caractérisée par une sorte de fatalisme : le travail divisé en petites parties et ne permettant aux travailleurs qu'un minimum d'influence sur le produit ou d'indépendance, ne pourra être évincé qu'à long terme par l'extension de l'automatisation et des machines-robots.

Nous sommes les témoins d'un tournant important dans la pratique industrielle de l'harmonisation entre les besoins humains et les exigences du travail. On rencontre des conceptions nouvelles selon lesquelles les structures traditionnelles du travail et l'organisation fondées sur les principes du taylorisme ne sont plus considérées comme les seules valables. Lors du processus d'harmonisation entre les besoins humains et les exigences organisationnelles du travail, ce n'est qu'à partir de l'influence et de la formation de ces besoins que serait conçue l'adaptation de la

main-d'œuvre aux conditions du travail. Les adeptes de ces nouvelles conceptions critiquent, à partir d'expériences concrètes, l'idée selon laquelle les possibilités technologiques de production ne peuvent être utilisées d'une manière efficace que dans une seule structure particulière et donnée des exigences et de l'organisation du travail, équivalant à « la seule meilleure solution possible ». Ces chercheurs font remarquer l'importance des facteurs sociaux dans la production en plus du rôle important des conditions techniques et technologiques.

Les initiatives pratiques qui ont pour objectif une restructuration des exigences et de l'organisation du travail révèlent le caractère non fondé de la conception déterministe et trop techniciste de l'organisation de la production. Les formes les plus fréquentes de ces initiatives sont les suivantes :

1. la rotation et l'élargissement des tâches
2. l'enrichissement des tâches
3. la création de groupes de travail semi- autonomes ou autonomes (blocs, modules etc.)¹.

Dans les conceptions et les activités des dirigeants des entreprises hongroises, la question se pose de savoir quelle est l'importance à accorder à la réforme de l'organisation et à l'équilibre entre les besoins humains et les exigences (organisationnelles) du travail. Nous devons d'abord préciser que nous n'avons que très peu de connaissances et de données sur de telles initiatives². Il est donc très difficile d'en évaluer, de manière scientifique, l'extension et l'efficacité économique et sociale. C'est toutefois un risque que nous allons prendre car il nous semble nécessaire d'informer le public sur les expériences des entreprises qui se sont engagées dans une réforme de leur organisation du travail. Ce faisant,

1. John R. Maher, *New Perspectives in Job Enrichment*, Van Nostrand Reinhold Company, New York, 1971. N° spécial de *Sociologie du travail* 1/76, « Les nouvelles formes d'organisation du travail ».

2. Dans le dernier ouvrage hongrois traitant des problèmes théoriques et pratiques de l'organisation du travail, on peut lire, à propos des initiatives pour une réforme, les constatations suivantes : « Afin de remplacer les chaînes de montage traditionnelles, on a commencé à appliquer des méthodes plus modernes dans l'industrie hongroise. Citons pour exemples l'instauration de chaînes de montage de type Lanco dans les usines d'automatisation MMG de Budapest et, dans l'usine de sous-vêtements d'hommes, le fait que les chaînes aient été remplacées par des petits groupes et que le système de travail ait été organisé par le regroupement des technologies. Ces innovations se sont avérées concluantes car elles apportent des avantages aussi bien aux travailleurs qu'à la communauté. » A part ces brèves informations, nous ne savons rien de plus sur les résultats économiques et sociaux de telles initiatives en Hongrie. (Laszlo Lado, *Théorie et méthodologie de l'organisation. Közgazdasági és Jogi Könyvtár, Éditions Économiques et Juridiques, Budapest, 1979, page 200.*)

nous voulons encourager les initiatives communes entre chercheurs d'une part et experts professionnels travaillant dans le domaine pratique d'autre part, ceci apparaissant comme la seule possibilité de percevoir et de décrire de manière systématique les problèmes complexes que posent les changements dans l'organisation du travail, tout changement d'ordre organisationnel n'allant pas sans poser des problèmes. Cette approche n'aura pas pour seul effet d'enrichir notre connaissance scientifique du monde du travail, mais permettra également de faire un pas en avant vers la réforme de l'organisation de la production en Hongrie. A l'heure actuelle, l'analyse de ces initiatives pratiques est considérée comme d'autant plus importante que les initiatives soulèvent particulièrement la question de savoir : « Comment, et de quelle façon produisons-nous des valeurs ? »

Le groupe « semi-autonome de tissage » dont il est question dans cette étude est réellement censé représenter l'une des formes possibles de la réforme de l'organisation du travail industriel. En même temps, nous aimerions insister sur le fait que ceci ne signifie absolument pas que les modes d'organisation qui fonctionnent d'après les principes de l'Organisation scientifique du travail soient dépassés et qu'il faille tirer la sonnette d'alarme.

Nos recherches ont montré que, pour une grande partie des entreprises hongroises, le problème primordial ne relève pas de l'application exagérée des principes du taylorisme¹. Les difficultés économiques (bas niveau de la productivité, faiblesse de la qualité, etc.) et les tensions sociales (par exemple le mécontentement des travailleurs) proviennent très souvent des applications « partielles » des principes de l'Organisation scientifique du travail et non pas des applications complexes de ces mêmes principes. Citons par exemple le fait que les tâches théoriques et pratiques des activités de travail soient spécialisées au maximum ou que le salaire au rendement soit utilisé. D'autre part, il arrive fréquemment que la direction néglige complètement les tâches d'analyse, de planification et d'organisation préalables au processus du travail. Les problèmes qui en découlent dans la pratique industrielle sont caractérisés par l'instabilité de l'approvisionnement du travail, par la grande fréquence des périodes de pointe, par le manque de matériaux importants, d'outils, d'équipements, etc. Au cours de nos recherches dans l'industrie automobile, branche de l'industrie qui relève du domaine de l'application classique de l'organisation scientifique du travail, nous n'avons pratiquement pas rencontré de travailleurs mécontents de leur travail ou référant leur mécontentement au fait que leur travail soit « vide de sens », « monotone » ou « pas intéressant ». Tout au contraire, c'est de l'approvisionnement insuffisant en matériaux, outils et en travail que se plaignaient les travail-

1. Lajos Héthy et Csaba Máko, *Technologie, organisation du travail et travail industriel*, à paraître aux Éditions Économiques et Juridiques, Budapest.

leurs mécontents¹. En mentionnant cet exemple, nous voulons attirer l'attention sur le fait qu'à l'heure actuelle, la création d'une organisation qui corresponde à tous les principes de l'Organisation scientifique du travail — et non pas à quelques-uns de ses traits seulement — recèle d'importantes ressources économiques et sociales. Ceci se révèle particulièrement vrai dans les branches où la direction n'a pas encore atteint l'application complexe des principes de l'Organisation scientifique du travail.

Dans la grande majorité des entreprises et usines de Hongrie, des ressources importantes peuvent être mises à jour par l'application complexe des principes du taylorisme ou de l'Organisation scientifique du travail en général, et non pas par leur application partielle².

Les critiques portées dans les pays capitalistes contre l'organisation taylorienne du travail et les modifications qui ont été inventées à la suite de ces critiques ne sont pas encore d'actualité dans la majorité des entreprises hongroises. Dans beaucoup de cas le problème n'est pas de dépasser ou de repousser l'OST mais de ne pas rester en retard par rapport à elle.

Nous trouvons cependant des branches ou entreprises où on critique sérieusement l'organisation taylorienne du travail parce qu'elle est devenue inefficace du point de vue économique et social. Dans ces entreprises, les changements brusques et négatifs qui sont intervenus dans la situation de la main-d'œuvre et dans les exigences du marché sont incitateurs au progrès. L'étude du cas présenté ci-après nous montre une entreprise ayant dû affronter ces changements. Les informations concernant la réforme de l'organisation du travail taylorien nous ont été fournies par la documentation encore disponible dans l'entreprise et par les témoignages des dirigeants qui organisèrent cette initiative dans l'usine.

Le premier essai en Hongrie d'une réforme de l'organisation du travail a eu lieu dans un domaine où la pénurie de main-d'œuvre devenait si

1. Des expériences du même genre sont également rapportées par les sociologues d'Union soviétique. Les travailleurs de l'industrie des machines — et parmi eux surtout les hommes — considèrent comme la condition la plus importante à la satisfaction au travail non pas les facteurs se rapportant au contenu du travail mais ceux qui se rapportent au niveau de son organisation. Dans cette branche de l'industrie, le salaire au rendement étant appliqué, les anomalies dans le fonctionnement de l'organisation — qui empêchent d'atteindre un revenu satisfaisant — influencent ainsi de manière décisive le niveau général de la satisfaction du travail. Les critiques portant sur l'organisation du travail correspondent dans une très grande mesure à celles émises par les travailleurs en Hongrie. (L. Sz. Bljahan, *Proizvodsztvennüj kollektiv, Izdatel'stvo politiceszskoj literaturü*, Éditions de la littérature politique, Moscou, 1978, p. 63-68.)

2. A ce propos, il serait bon de remarquer le danger de l'illusion qui porte à croire que l'application de méthodes d'Organisation scientifique du travail, comme la méthode des 3 M, ou celle de l'instauration du salaire au rendement, peut entraîner une amélioration profonde dans la réussite économique et sociale de l'organisation industrielle du travail.

grave qu'une grande partie des machines ou équipements restait inutilisée, et à l'époque où les demandes du marché envers les produits de ces entreprises devenaient plus exigeantes (par exemple, en standards de qualité et en délais de livraison). En même temps, les entreprises ne jouissaient pas des moyens de réaliser des progrès techniques et technologiques importants qui auraient entraîné une grande économie de main-d'œuvre. Ces conditions socio-économiques sont celles des entreprises de l'industrie légère. Elles ne peuvent offrir à leur main-d'œuvre qu'un travail pauvre et ennuyeux s'accompagnant de conditions de travail plus défavorables (grande intensité du travail, grand degré d'humidité, haute température, grande intensité du bruit, etc.) sans parler des conditions du travail posté (3 × 8) qui sont particulièrement pénibles pour la main-d'œuvre féminine, c'est-à-dire la grande majorité de l'effectif.

<i>Postes de travail</i>	<i>Nombre de personnes</i>
1. Ouvrier tisserand	5
2. Remplisseur	4
3. Refileur	1,66 ¹
4. Contremaître adjoint + Ajusteur du bloc	2
5. Contremaître	1
Total	13,66
<p>1. Le chiffre de 1,66 ouvrier refileur pour un groupe de 100 machines s'explique par le fait que 5 ouvriers refileurs doivent suffire à assurer le fonctionnement de 300 machines.</p>	

Les entreprises de l'industrie textile qui ont introduit la réforme de leur organisation du travail ont dû, au début des années 70, affronter divers problèmes : les effectifs étaient en diminution continuelle, ce qui entraînait une sous-utilisation des machines. Le management de l'entreprise, imputant ces phénomènes néfastes au fonctionnement de l'organisation traditionnelle du travail dans le tissage, a donc entrepris d'aplanir ces difficultés ; et les résultats, aussi bien économiques que sociaux obtenus montrent la justesse de la décision. Afin de mieux comprendre la nature

1. Le chiffre de 1,66 ouvrier refileur pour un groupe de 100 machines s'explique par le fait que 5 ouvriers refileurs doivent suffire à assurer le fonctionnement de 300 machines.

et le caractère des changements, nous allons d'abord présenter l'organisation traditionnelle du travail du tissage et nous examinerons plus profondément le nouveau type d'organisation et les effets économiques et sociaux qui découlent de son application.

Afin de pouvoir par la suite présenter les modifications opérationnelles de l'organisation traditionnelle du travail, nous devons d'abord décrire brièvement en quoi consistent les différents postes ci-dessus mentionnés, les relations entre eux et le système d'intéressement qui va de pair avec cette organisation.

Le tisserand : il assure le fonctionnement des métiers à tisser qui lui sont désignés par le chef d'atelier. Ses tâches sont les suivantes : localiser les cassures dans les fils de chaîne, quelles qu'en soient les causes, après l'arrêt — automatique — de la machine en cas de cassage du fil ; si nécessaire, le tisserand remplace le fil cassé, enfilant le nouveau fil dans la lisse, dans la lamelle et dans le peigne de façon à ce qu'aucun défaut ne se produise dans le tissu. Il doit accomplir le même travail en cas de cassage du fil de trame : il doit ainsi enlever l'ancienne navette du métier à tisser, nouer un nouveau fil de trame à celui qui est cassé, placer une nouvelle navette et remettre la machine en marche. Une autre tâche du tisserand, en cas d'opération défectueuse de la machine (par exemple cassage du fil de trame sans arrêt automatique de la machine, phénomène dû à un mauvais fonctionnement de l'équipement de contrôle) est d'arrêter alors la machine et d'en informer le chef d'atelier qui devra faire réparer le défaut de la machine. De plus, le tisserand doit contrôler la qualité du fil utilisé et est également chargé de la propreté de son poste de travail.

Le remplisseur a pour tâche d'approvisionner la machine, donc d'assister le travail du tisserand. Il enlève les canettes vides des navettes, enlève les restes de fils et remet une nouvelle canette sur la broche de la navette. L'ouvrier remplisseur doit ensuite enfiler le fil dans le chas de la navette et placer la canette sur la touche du métier à tisser. Ce travail doit être accompli de façon à ce que le tissage puisse continuer sans qu'aucune interruption ne survienne lorsque se produit le changement automatique des navettes. Le remplisseur doit de plus réparer les défauts que peuvent présenter les navettes (ainsi, par exemple, une broche qui bouge ou une vis mal serrée). Réparer les éventuels défauts de la navette est en effet chose importante, car une vis mal serrée peut entraîner la détérioration du peigne de tissage et cette pièce seule est d'une valeur de 1 500 forints. Toutes ces tâches montrent l'importance du travail accompli par le remplisseur.

Le refleur : il intervient dans le cas d'un cassage de plusieurs fils de chaîne (si plus de 10 fils de chaîne sont cassés). En même temps, les deux

refileurs d'un groupe doivent, dans l'organisation traditionnelle du travail, remplacer les ouvriers qui prennent une pause. A la fin de la journée de travail, fin du roulement, ce sont également les refileurs qui ramassent les déchets, doivent assurer une quantité de réserve nécessaire en fils d'attache et doivent de même assurer l'approvisionnement des ensouples. Ils accomplissent aussi, toutes les deux heures, un contrôle de la qualité du tissu. Puisqu'en fait ils accomplissent un travail d'agent de maîtrise, il va de soi que ce travail est confié aux meilleurs tisserands car ils doivent connaître tous les métiers à tisser, on pourrait les considérer comme des ouvriers polyvalents, ou les ouvriers « bons à tout faire » du tissage.

Le contremaître adjoint et les *ajusteurs* des blocs aident le contremaître à réparer les machines et à monter les ensouples. Étant donné que, dans le tissage, de nombreuses machines identiques sont utilisées (au nombre de 1 200), le réglage des machines peut ainsi s'opérer d'après des modèles pré-définis. Le réglage d'après un modèle est une activité très simple et donc surtout accomplie par des ouvriers spécialisés. Ce sont également ces travailleurs qui sont chargés des tâches d'entretien les plus simples (par exemple la réparation de la navette).

Le contremaître a pour tâche d'assurer les conditions nécessaires au travail des machines, d'assurer l'entretien préliminaire ainsi que d'organiser et contrôler la réparation des erreurs. Le contremaître est également responsable du respect du règlement de sécurité dans le travail et responsable de la répartition dans le temps des congés payés. Dans l'organisation du travail antérieure à l'établissement des groupes semi-autonomes, la plus grande partie des activités du contremaître consistait à pousser les ouvriers à travailler davantage d'une part et à exercer un contrôle sévère d'autre part.

Dans l'organisation traditionnelle du travail, les tisserands et les remplisseurs n'étaient pas exactement en tandem, c'est-à-dire qu'un tisserand devait travailler sur 20 machines tandis qu'un remplisseur devait travailler sur 25 machines. Ce dernier devait assister, en même temps, le travail de trois tisserands, fait qui, par lui-même, rendait plus difficile l'harmonie entre les professions et plus difficile également tout travail commun. Les contradictions internes du système d'intéressement avaient elles aussi entravé le développement de l'esprit de solidarité et de collectivité. Les tisserands étaient rémunérés d'après un système de salaire aux pièces, tenant compte d'un classement des pièces et pouvaient également recevoir des primes de qualité. Les remplisseurs, eux, recevaient une prime de 10 % calculée sur la base des résultats de tout l'ensemble du groupe, étant donné que leur travail n'était pas directement lié à celui d'un tisserand particulier puisqu'ils servaient chacun le travail de trois tisserands.

Ce système de rémunération différencié entraînait des différences notables dans les revenus des tisserands et ceux des remplisseurs, aux dépens de ces derniers.

Le mécontentement général parmi les remplisseurs était tout d'abord d'ordre financier. Les tisserands, possédant une qualification professionnelle, ne se sentaient pas du tout attirés par le travail des remplisseurs, consistant en opérations simples ne nécessitant pas de qualification particulière. Les travailleurs reprochaient également à l'organisation traditionnelle du travail *l'instabilité des postes*. En effet, lorsque l'on avait besoin d'une personne à un métier à tisser ou à un poste de remplisseur, le contremaître pouvait y envoyer n'importe quel travailleur. Ce fait entraînait de très grosses tensions et conflits, car les charges de travail étaient différentes dans chaque nouveau groupe, et évidemment le niveau des salaires n'était pas non plus identique. De plus, lorsqu'un tisserand n'avait pas de place stable dans un groupe, il devait se maintenir « sur la touche », sur le banc à l'entrée de l'atelier, que les travailleurs avaient surnommé « le banc de la honte ».

Tous ces facteurs, brièvement présentés ci-dessus, avaient pour résultat immédiat le fait que la direction de l'entreprise rencontrait de plus en plus de difficultés à trouver des tisserands prêts à accepter de travailler aux postes de remplisseurs, travail pourtant très important du point de vue de la qualité du tissage obtenue. La première réaction de la direction envers ces problèmes a été d'adopter une solution toute prête, superficielle et en fait plus paralysante que constructive. Au lieu d'affronter les problèmes afin de mieux les résoudre, la direction préféra les esquiver par des mesures administratives. Les tisserands qualifiés venant juste d'acquérir leur formation professionnelle devaient travailler exclusivement aux postes de remplisseurs. Le seul moyen de pouvoir être transféré à un poste de tisserand était d'attendre que se présente une vacance ou de remplir un travail de remplisseur pendant deux années. Le résultat immédiat de ces mesures a été qu'après cette période obligatoire de deux ans, les tisserands qualifiés quittaient l'usine et ce fait accroissait la pénurie de main-d'œuvre et l'inutilisation d'une bonne partie des machines. L'année précédant l'instauration de la réforme de l'organisation du travail, sur les 186 machines non utilisées, 156 l'étaient à cause de la pénurie de main-d'œuvre.

L'ENRICHISSEMENT DES TACHES ET LA CRÉATION D'UN SYSTÈME D'INTÉRESSEMENT COLLECTIF

L'inefficacité des solutions d'ordre administratif ayant été prouvée, la direction de l'entreprise essaya de trouver une solution dans la réforme

de l'organisation du travail : apporter une structure harmonisant les intérêts de l'usine d'une part, et ceux des travailleurs d'autre part, par une restructuration des postes et des tâches et par un changement — toujours en vigueur — du système d'intéressement. Les moyens concrets pour ce faire ont été les suivants.

Les postes de remplisseurs ont été supprimés et ce sont les tisserands qui se sont vus chargés du travail de remplissage. Dans l'organisation du travail antérieure à la réforme on comptait 5 tisserands et 4 remplisseurs aux machines, tandis que dans l'organisation du travail par groupes semi-autonomes, les postes de remplisseurs ayant été supprimés, le nombre des tisserands est monté à 8, vu les tâches supplémentaires leur incombant. A partir de ce moment, chaque tisserand d'un groupe de 8 travaille sur 12 machines où il remplit les activités de tissage et de remplissage. Le travail sur les 4 machines restantes dans un bloc de 100 machines est effectué collectivement par le groupe. Pour rendre cette dernière tâche plus facile, ces 4 machines sont celles qui se trouvent à proximité du plus grand nombre de postes de tissage.

De grands changements sont également survenus dans le système d'intéressement. Dans l'organisation traditionnelle du travail, où les activités du tissage étaient grandement divisées (tissage, remplissage, refileage, services, etc.), les tisserands travaillaient avec un système de salaire au rendement et les remplisseurs étaient rémunérés à l'heure et pouvaient recevoir des primes. L'ajusteur, le contremaître adjoint et le contremaître, dont le travail était « au service » des travailleurs de la production, percevaient un salaire mensuel. L'existence de plusieurs systèmes d'intéressement n'avait pas pour effet de diminuer, mais au contraire d'augmenter, la force anti-intégrative provenant de la grande division des tâches. Non seulement le personnel de réglage et d'encadrement, mais les remplisseurs eux-mêmes, n'étaient pas intéressés à fournir une assistance parfaite au travail des tisserands. Parallèlement à la création de la nouvelle organisation du travail, un système d'intéressement uniforme et collectif a été introduit. Ce faisant, la direction avait l'intention de créer une harmonie d'intérêts entre, d'une part les tisserands et les refileurs, travaillant tous directement dans la production et, d'autre part, les ajusteurs, le contremaître adjoint et le contremaître effectuant des travaux indirectement productifs. Chaque membre du groupe, du contremaître au tisserand, travaille dans le système collectif du salaire au rendement. Contrairement à l'ancien système fondé sur le rendement individuel, les membres du groupe sont rémunérés d'après le rendement collectif ¹.

1. Évidemment, cette forme d'intéressement collectif n'est pas appliquée automatiquement dans chaque poste. Dans le cas des postes où l'accomplissement des tâches nécessite une plus grande formation et une plus grande expérience (par ex. contremaître, contremaître adjoint, ajusteur du bloc), des rémunérations supplémentaires sont attribuées en sus des salaires.

Les expérimentations d'organisation du travail selon le système des groupes ont été entreprises en 1973. Avant d'implanter cette nouvelle forme d'organisation du travail, des études avaient été faites au cours desquelles on fit la comparaison entre les deux organisations. La direction accorda une importance particulière aux pertes de temps dues aux arrêts de machines, lesquels étaient à l'époque particulièrement néfastes. Au cours de cette recherche, la moyenne des arrêts de machines dans les groupes travaillant selon l'organisation traditionnelle du travail et la moyenne dans les groupes travaillant selon la nouvelle méthode furent comparées et l'on vit que dans les groupes où la réforme de l'organisation du travail avait été introduite, la situation était devenue bien meilleure, accusant une grosse diminution des pertes de temps. Les données suivantes reflètent bien ce phénomène :

<i>Arrêts des machines</i>	
<i>Type d'organisation du travail</i>	<i>Nombre moyen des arrêts de machines par heure</i>
1. Organisation traditionnelle du travail	
groupe 40	19,94
groupe 37	23,56
2. Organisation du travail par groupes semi-autonomes	
groupe 31	12,44
groupe 32	13,53

Le nouveau type d'organisation du travail s'est non seulement révélé supérieur du point de vue du nombre des arrêts de machines, mais a également entraîné une économie de main-d'œuvre et un accroissement important de la productivité. L'efficacité économique de la nouvelle organisation s'est accrue particulièrement quand la direction a décidé de continuer à élargir les tâches des tisserands : en plus des opérations des remplisseurs qu'ils avaient à accomplir, ils eurent aussi à remplir les tâches des refileurs. Une nouvelle période d'élargissement des tâches du tissage se produisit en 1977. L'économie de main-d'œuvre réalisée par un certain nombre d'élargissements des tâches se révéla par le fait que, tandis que 13,66 personnes travaillaient sur 100 machines avec le système ancien, dans l'organisation — grâce à la suppression de deux postes, celui du remplisseur et celui du refleur — 9 tisserands et 3 personnes indirectement productives, c'est-à-dire 12 personnes, accomplissaient le même

travail. Entre 1972 et 1976, l'entreprise a accompli une économie de main-d'œuvre de 229 personnes grâce à l'implantation permanente de la modernisation et de la réforme de l'organisation du travail. On pouvait ainsi remédier à près de la moitié de la diminution de la main-d'œuvre — 476 personnes — qui s'était produite durant cette période, par la restructuration de l'organisation du travail dans les ateliers de tissage d'abord et ensuite dans les ateliers de filage¹.

En dehors de l'économie de main-d'œuvre et de la réduction du nombre des ouvriers qui quittent leur emploi, l'organisation du travail fondée sur les « groupes » offre d'autres avantages. Par son application, la production et surtout les indices de productivité ont également accusé une nette augmentation. La production augmenta de 7,5 % et la productivité de plus de 20 %. Les indices de production et de productivité dans les deux types d'organisation du travail sont présentés dans le tableau suivant, dans les différentes étapes de la réorganisation :

Production et productivité dans les différents types d'organisation du travail		
Types d'organisation du travail	Production¹	Productivité²
Prédominance du type d'organisation traditionnelle du travail (1972)	103,1 %	107,2 %
Phase expérimentale de l'organisation du travail par groupes (1973)	107,2 %	117,2 %
Prédominance du type d'organisation du travail par groupes (1974)	110,6 %	128,1 %

1. La production est mesurée en 1 000 m².
2. La productivité est mesurée par la production en heures de travail dans l'atelier (production mesurée en km de trame).

Les résultats de la production s'améliorèrent également dans la filature (de 2 à 3 % d'augmentation de la production) par rapport à la production dans l'organisation traditionnelle du travail basée sur la grande division des tâches et sur un système d'intéressement individuel. Le nombre des effectifs dans les filatures se stabilisa également par la suite et, en consé-

1. La réforme de l'organisation du travail ne s'est pas limitée aux ateliers de tissage. A partir de l'été 1975, la direction entreprit des mesures identiques également dans les ateliers de filature.

quence, la proportion des arrêts de machines diminua, ainsi, par exemple, par rapport aux arrêts de machines qui étaient de 3,81 % en 1971, la proportion des arrêts n'était plus que de 3,46 % en 1976 malgré le fait que les effectifs aient diminué de 18,3 %.

Il semble bien superflu de vouloir prouver encore les avantages économiques de la réforme de l'organisation du travail. Nous devons cependant répondre à la question de savoir dans quelle mesure les conséquences et conditions sociales de la nouvelle organisation du travail sont avantageuses par rapport à celles de l'organisation traditionnelle du travail.

Nous considérons comme réalisations sociales les plus importantes les faits suivants : l'enrichissement progressif des tâches du tissage et l'intégration des mesures d'intéressement des travailleurs de la production et des travailleurs indirectement productifs, qui ont apporté des changements considérables dans les relations humaines au sein des groupes de travail. Le changement simultané des exigences organisationnelles du travail et du système d'intéressement ont entraîné l'apparition de forces structurelles de coopération et d'interdépendance. En fait, à partir de ce moment, les intérêts individuels ne peuvent être satisfaits que par le biais des intérêts du groupe. En d'autres termes, les changements de l'organisation du travail — dans sa composition et dans sa structure — ont entraîné des conditions objectives propres à faire primer les intérêts du groupe sur les intérêts individuels ». Citons, à titre d'illustration, le fait que les rémunérations des travailleurs non directement productifs aient été mises en rapport avec les rendements des travailleurs de la production. L'intéressement des travailleurs indirectement productifs se traduit par un système de primes sans plafond fixé, qui s'est révélé avoir une grande force incitante. La suppression des goulots d'étranglement était généralement une condition pour l'obtention des primes et, mentionnons-le à titre d'exemple, pendant longtemps, les ajusteurs des blocs chargés de l'entretien oubliaient souvent de changer les roues dentées lorsqu'ils effectuaient les réparations de l'ensouple. Si, dans une période d'un mois, on oubliait de changer une seule de ces roues, ce n'est pas seulement la prime de l'ajusteur qui « sautait » mais également celles du contremaître adjoint et du contremaître. Ceci montre pourquoi, dans ce système d'intéressement, ces trois producteurs indirects « pleuraient ou riaient de concert ». Ainsi, si un travailleur n'accomplit pas bien son travail, non seulement ses propres intérêts sont en cause, mais aussi ceux des personnes chargées de contrôler son travail. Avant l'instauration de ces mesures découlant du nouveau système d'intéressement, les indices montrant les conditions de marche des machines étaient les suivants : l'indice de cassage des fils de chaîne était de 1,2 et l'indice de cassage des fils de trame était de 2. Dans le nouveau système, les indices sont tombés à 0,4 et 0,6, ce qui montre bien que les travailleurs de l'entretien et du contrôle produisent des conditions de marche excellentes aux tisseurs.

En même temps, l'organisation du travail par groupes est financièrement plus rentable pour les ouvriers. Ceci est dû au haut niveau des tâches collectives accomplies, avec un grand degré d'interdépendance entre les tisserands et les travailleurs de service. Dans la phase expérimentale de ce nouveau système, on s'aperçut de la différence à voir où allaient les primes de qualité.

Le trait spécifique de l'organisation du travail par groupes — par opposition à l'ancienne organisation du travail — est la *stabilité*. Le contremaître ne déplace plus les tisserands aux postes momentanément vacants pour absentéisme, les tisserands n'ont plus à faire les « bouche-trous ».

En raison de l'interdépendance, les relations entre collègues sont devenues si étroites que le contremaître ne peut plus prélever ici ou là des ouvriers pour leur faire faire des remplacements. En raison du système de salaire au rendement collectif et de l'élargissement graduel des tâches, il va de l'intérêt des membres du groupe que l'absentéisme soit minimal.

Enfin, l'organisation du travail par groupes a permis l'*instauration de pauses pendant la journée de travail*. Ceci apporte une amélioration sensible des conditions de travail dans l'industrie de textile, qui était caractérisée par le fait que les ouvriers travaillant aux machines ne pouvaient consommer leur casse-croûte que près de la machine et tout en continuant à effectuer leur travail. Ils ne pouvaient quitter leurs postes que séparément, un à un et les refileurs étaient chargés de leur remplacement, ce qui avait valu à ces derniers le nom d'« aide-pisseur ».

Il arrivait souvent que plusieurs travailleurs auraient aimé avoir une pause au même moment mais le refileur ne pouvait remplacer qu'une seule personne. Il en résultait une certaine tension, nervosité même si les 30 minutes de pause permises par les normes étaient toujours assurées.

L'instauration du travail par groupes a permis que les pauses soient désormais utilisées pour un vrai repos. En fixant les moments et la durée des pauses, on a tenu compte du fait que les travailleurs avaient besoin d'une première pause plus longue, au moment où apparaît la première fatigue, même si la deuxième pause, au moment de la deuxième période de fatigue, devait être plus courte. En raison du travail posté, la première pause doit permettre à l'équipe du matin de prendre le petit déjeuner, à l'équipe de l'après-midi de prendre un casse-croûte et à l'équipe de nuit de pouvoir également se restaurer. A partir de ces faits, cette pause plus longue a été fixée au commencement de la troisième heure de travail pour l'équipe du matin et au commencement de la sixième heure de travail pour les équipes de l'après-midi et de nuit. Pour que les pauses puissent être prises dans de bonnes conditions, la direction a prévu une salle spéciale à cet effet. L'instauration de ces pauses n'a pas entraîné

une diminution de la production car, dans l'organisation nouvelle, il n'est pas nécessaire d'arrêter les machines. Les ouvriers ne prennent pas les pauses individuellement mais en groupe. Au début de la période de pause, quatre tisserands et un refilleur peuvent se reposer et pendant ce temps les autres membres du groupe accomplissent également leur travail. Vingt minutes plus tard, tous les membres du groupe travaillent ensemble pendant 10 minutes et ensuite ce sont les autres qui prennent leur pause, le travail étant assuré par leurs collègues. Il est évident que, durant ces périodes de pause (2 × 20 minutes), le niveau de la production diminue mais, si on considère le niveau de la production à l'échelle de toute la journée de travail, ce niveau se révèle positif. De plus, la direction de l'usine ajoute même que l'instauration des pauses pendant le travail n'a pas, jusqu'ici, entraîné de diminution de la production mais a au contraire conduit à une augmentation de l'intensité du travail. Ce phénomène se rapporte au fait que les travailleurs peuvent ainsi se restaurer ou fumer en prenant leur temps, et n'ont pas à le faire durant leur travail, aux machines même, comme cela en était le cas antérieurement. D'autre part, il n'est plus nécessaire d'assurer du personnel pour les remplacements, ce qui entraînait souvent des tensions parmi les travailleurs.

LES NOUVEAUX TYPES DE CONFLITS LIÉS AU NOUVEAU TYPE D'ORGANISATION

L'instauration de ce nouveau type d'organisation du travail a eu des effets positifs aussi bien du point de vue social que du point de vue économique. Ceci ne signifie pas pour autant une disparition des tensions ou conflits, disparition qui signifierait d'ailleurs l'extinction des relations humaines, la perte de la perspective de changements et de progrès ultérieurs. La réforme a entraîné un changement au niveau des conflits et dans leur intensité. La direction de l'entreprise se doit de les reconnaître et les contrôler si elle veut accomplir des progrès ultérieurs.

Avant la réforme, les tensions qui provenaient des conditions de travail — moments de pointe, division du travail — se manifestaient dans les relations travailleurs — contremaître. Les agents de maîtrise devaient, par exemple, intervenir dans les conflits entre tisserands et remplisseurs et les résoudre. De la même façon, ils devaient également apaiser les fréquentes différences de vue qui se présentaient entre les travailleurs prenant une pause et les remplisseurs qui les remplaçaient. L'organisation nouvelle a entraîné une diminution de la spécialisation et de l'isolement dans les groupes de travail grâce à l'élargissement des tâches, c'est-à-dire en ajoutant aux tâches des tisserands celles des remplisseurs et des refilleurs. Dans ce nouveau type d'organisation, où les postes sont d'une plus

grande égalité et où les intérêts sont collectifs, les problèmes de la coopération humaine devinrent une « affaire interne » aux membres du groupe. Les conflits émergeant à propos de la division du travail, de la répartition des pauses, de la répartition des rémunérations ne sont plus des questions à résoudre entre travailleurs et contremaître mais au niveau du groupe. La coordination des intérêts des travailleurs s'est transposée du niveau des postes individuels — où le contremaître avait un rôle décisif — au niveau du groupe de travail, ce qui lui a donné une plus grande autonomie et une plus grande responsabilité. Les tâches qui étaient de coordonner les intérêts individuels, et supposaient donc des tensions et conflits, sont désormais résolues par les membres collectivement. En conséquence, les tâches des travailleurs se sont trouvées élargies non pas seulement au sens fonctionnel (par exemple lorsque les tisserands accomplissent également les tâches des remplisseurs) mais également par un nouvel aspect social : la coordination des intérêts.

Afin d'illustrer ce qui a été précédemment mentionné, voyons sous quelle forme sont apparus les conflits en rapport avec les charges du travail et les rémunérations dans le groupe. L'instauration de la nouvelle organisation n'a pas entraîné la disparition des tensions et conflits en rapport avec la distribution des revenus, mais ces conflits ont changé dans leurs modalités et aussi dans leurs solutions.

Dans l'organisation nouvelle, les ouvriers embauchés sont souvent des jeunes sortant de l'école professionnelle. Comme il a déjà été mentionné, les membres reçoivent une part égale des revenus produits par le groupe. Le niveau de production d'un « nouveau » tisserand ne pouvait, au début, atteindre celui d'un tisserand ayant déjà l'expérience du travail collectif. Malgré quoi, en tant que membre de la famille de tissage, le salaire que recevait ce nouveau était égal à celui des autres, c'est-à-dire de l'ordre de 3 500 à 3 700 forints. Un avantage indéniable du nouveau système de répartition des revenus est la suppression de la compétition individuelle entre les membres d'un même groupe, de l'attitude « ma machine, ta machine », et de l'isolement individuel. Le facteur le plus positif de la répartition égale des revenus produits en commun sous la forme d'un salaire au rendement collectif réside en un renforcement de l'esprit de solidarité qui accentue les intérêts de la collectivité aux dépens des intérêts personnels. Cela ne signifie pas pour autant l'arrêt d'une émulation entre les travailleurs, qui est hors de question, mais la compétition individuelle fait place à une compétition entre groupes ¹. Une com-

¹ A ce propos, j'aimerais ici mentionner les opinions selon lesquelles, quelles que soient les conditions, l'application du système de salaire au rendement individuel et les différences individuelles dans les rémunérations des travailleurs entraînent de toute façon une plus grande productivité. L'efficacité du système de salaires au rendement individuel n'a pas encore été prouvée par des statistiques, son instauration est souvent basée non pas sur les faits mais sur l'opinion générale et sur la conception — rarement vérifiée — que se fait la direction sur les rapports humains. A ce propos, l'étude faite par le B.I.T. et qui porte sur le système du salaire au rendement nous

pétition fructueuse entre les groupes nécessite cependant une stabilité à l'intérieur des groupes de travail. Notre exemple montrait que le groupe ne réduit pas le salaire d'un travailleur qui n'accomplit pas les normes fixées par le groupe même, ce qui revient à dire que le groupe n'aspire pas à tirer profit d'un moyen de différenciation entre membres du même groupe. L'alternative choisie est une autre approche à la solution des conflits entre le travail accompli et les rémunérations. Le groupe va plutôt essayer d'écarter le membre qui ne réalise pas une productivité suffisante. Le groupe propose à la direction d'accomplir le travail de l'ouvrier quittant le groupe (le travailleur « excommunié ») par des efforts supplémentaires à la condition de pouvoir se partager le salaire ainsi économisé par la suppression du poste. Ces revenus supplémentaires ainsi gagnés par des efforts collectifs plus grands sont partagés entre tous les membres du groupe et non pas seulement entre les tisserands, contremaître, contremaître adjoint et ajusteur, en recevant également une part, même si celle-ci est moindre.

La direction de l'entreprise avait évalué fort justement le caractère des changements survenant dans les relations au sein du groupe en application de la réforme. Les premiers changements sont apparus dans la relation travail accompli-rémunérations. Ceci est la raison pour laquelle la direction a essayé simultanément d'assurer des conditions de travail favorables à l'homogénéité, la cohésion au sein des groupes, et de réduire une différenciation exagérée entre les groupes. La direction a pu éviter que ne se produisent de grandes différences de salaires au sein d'un groupe en fixant à une somme précise (500 forints dans le cas présent) la différence maximale autorisée dans un même groupe, au cas d'un surplus de revenu dû à une économie d'effectif, (poste laissé libre par suite d'un départ). Afin d'éviter une compétition nuisible entre les groupes, un système d'intéressement particulier a été instauré. La direction a fixé des conditions de prime communes aux trois groupes travaillant en roulement (équipes A, B, C). Par l'instauration de ce système, la direction espérait apporter une harmonie d'intérêts dans les groupes travaillant dans les différentes tranches horaires dans le but d'assurer une unité d'action

paraît intéressante. En résumé de cette recherche, la constatation suivante a pu être faite : « Différents gouvernements, employeurs et leaders de syndicats pensent que la productivité des travailleurs augmente généralement avec l'instauration du salaire au rendement... Les affirmations qui sont faites à ce propos sont très générales, se basent sur diverses opinions mais non sur des faits. Dans certains cas, des tentatives ont été faites pour prouver l'efficacité du salaire au rendement en s'appuyant sur des exemples spéciaux bien que, dans aucun de ces cas d'exemples, l'effet des changements dans le système d'intéressement n'ait jamais pu être séparé des autres changements instaurés simultanément dans l'organisation ou la direction. L'effet positif du salaire au rendement ou l'effet positif des motivations d'ordre matériel en général, qui se manifeste sur la productivité du travail, se réalise par la modernisation des conditions de travail. En même temps, le même genre de résultats peut être obtenu par la réforme de l'organisation du travail, et ceci indépendamment des changements dans le système de rémunération. » Voir H. Behrend, « Financial incentives as the expression of a System of Beliefs », *The British Journal of Sociology*, 1959, p. 137-147.

et une collectivité dans le travail au niveau de l'usine entière. Le résultat en a été un élargissement de l'intérêt entre les groupes : chaque équipe ne centrait plus son intérêt sur elle seule.

La direction de l'entreprise a remporté de vifs succès par l'instauration de la réforme. Les indices montrant l'efficacité de la production comme le volume de la production, le nombre des arrêts de machines et la productivité ont montré un changement favorable. L'initiative doit également être considérée comme concluante du point de vue social puisque avec la nouvelle organisation du travail, les intérêts matériels des travailleurs ont été mieux satisfaits, les relations interpersonnelles et la satisfaction envers le travail se sont améliorées. On peut voir dans ce dernier facteur la raison de la stabilité des effectifs.

Nous n'aimerions pas, par cette description de la réforme de l'organisation du travail, donner l'impression que l'organisation taylorienne du travail soit parfaitement inapte et périmée. Ce n'est pas le fait du hasard qu'au début des années 70, quelques entreprises hongroises aient instauré une organisation du travail selon les principes de l'Organisation scientifique du travail avec l'aide d'organiseurs des pays occidentaux et ont vu se produire une augmentation de la productivité qui paraissait miraculeuse.

La situation est, de nos jours, beaucoup plus complexe : le caractère hétérogène de l'organisation du travail est typique de la pratique industrielle, non seulement dans les différentes branches de l'industrie, mais même au sein d'une même branche. De nombreuses formes d'organisation caractéristiques de la période industrielle antérieure à l'Organisation scientifique du travail sont encore appliquées, pour lesquelles la condition *sine qua non* de bon fonctionnement est une bonne formation professionnelle et une grande expérience générale et industrielle des ouvriers. De nos jours, l'organisation du travail fondée sur les principes de l'Organisation scientifique du travail est largement répandue : tout d'abord dans la production en série et la production en masse. Dans ces domaines, l'accomplissement du travail ne requiert qu'une formation professionnelle et une expérience industrielle limitées. En même temps, des mesures sont prises pour assurer une plus grande indépendance, et une plus grande initiative à l'ouvrier, et ce par la réforme de l'organisation. Le travail accompli avec le nouveau mode d'organisation n'est pas seulement plus riche et plus complexe mais procure également au travailleur une plus grande capacité de décision vis-à-vis de son travail.

Par l'exemple de l'organisation nouvelle dans le tissage, nous avons voulu attirer l'attention — à partir des données dont nous disposions — sur quelques faits particuliers de cette réforme qui ne se rencontre que rarement dans l'industrie hongroise. Notre objectif était d'évaluer les

Une expérience d'enrichissement du travail en Hongrie

possibilités et conséquences des progrès ultérieurs dans l'organisation du travail basée sur l'enrichissement des tâches et le développement de l'autonomie de groupes de travail. Le choix d'appliquer la réforme est d'abord le fait des entreprises dans lesquelles les caractéristiques de l'organisation taylorienne du travail ne sont pas appropriées, ni du point de vue de la satisfaction des besoins de la main-d'œuvre, ni du point de vue des exigences envers l'entreprise (par exemple exigences du marché). Ces initiatives peuvent être considérées positives aussi bien du point de vue économique que social, mais elles n'éliminent pas pour autant les conflits qui peuvent survenir entre les travailleurs et la direction ou entre les travailleurs eux-mêmes. Les conflits caractéristiques de l'organisation du travail taylorien ont disparu mais des conflits d'un autre genre les ont remplacés.

CSABA MÁKO

Budapest