

APPROCHES MANAGERIALES DANS LES RELATIONS DE TRAVAIL

Manolescu Aurel

Académie des Etudes Economiques de Bucarest, Faculté de Management, Piata Romana n° 6, Sector 1, aurel.manolescu@man.ase.ro

Bălăneasa Maria Cristina

Université „Stefan cel Mare” de Suceava, Faculté des Sciences Economiques et Administration Publique, la rue Universitatii, n° 13, cod (code) 720229, cristinab@seap.usv.ro, tél. : 0726102943

Ungureanu Ciprian

Université „Stefan cel Mare” de Suceava, Faculté des Sciences Economiques et Administration Publique, la rue Universitatii, n° 13, cod (code) 720229, ciprianu@seap.usv.ro.

Cette étude présente brièvement la manière dont les managers gèrent les relations de travail, tout en insistant sur les stratégies et les styles de management utilisés, en passant par les facteurs d'influence. Une partie de cette étude est réservée à l'explication du déclin des relations collectives de travail, qui se développent sans syndicats dans diverses organisations de certains états de l'Union Européenne.

Mots-clés : relations de travail, syndicat, stratégies, styles de management

Considérations générales

M. Armstrong, spécialiste de la pratique des relations collectives de travail, définit la notion de « relation de travail » comme le rapport entre les employeurs et les employés. Ces rapports peuvent être formels (tels que les contrats de travail, les accords de procédure) ou bien ils peuvent être informels, tel le contrat psychologique. Ce dernier exprime, selon M. Armstrong, certaines suppositions ou attentes liées à ce que les employeurs ou les employés désirent effectivement offrir. Dans une entreprise, un contrat psychologique équilibré est nécessaire pour avoir une relation ininterrompue et harmonieuse entre l'employeur et l'employé. La transgression de ce contrat est la preuve que les deux parties ne partagent plus le même système de valeurs et d'objectifs.

Selon cet auteur, le point primordial dans la relation de travail est l'obligation assumée par l'employé d'offrir à l'employeur effort et aptitudes contre un salaire ou une rétribution. Les employeurs autant que les employés continuent d'avoir certains droits et obligations légales implicites. D'une part, l'employeur est obligé de payer les salaires, de mettre à la disposition des employés des conditions de travail qui correspondent à leur niveau de qualification, de faire preuve de bonne foi dans le rapport avec les employés et de ne pas compromettre la confiance qui caractérise la relation de travail. D'autre part, les obligations de l'employé tournent autour des mots-clés suivants : conformité, compétence, honnêteté et loyauté.

Les dimensions de la relation de travail sont présentées par S. Kessler et R. Undy (figure 1). Ainsi, la relation de travail peut avoir une dimension individuelle si elle fait référence aux contrats et aux attentes des individus, ou une dimension collective, si elle renvoie aux relations entre la direction de l'entreprise et les syndicats, les associations des employés ou les membres des organismes consultatifs communs, telles les commissions paritaires des usines.

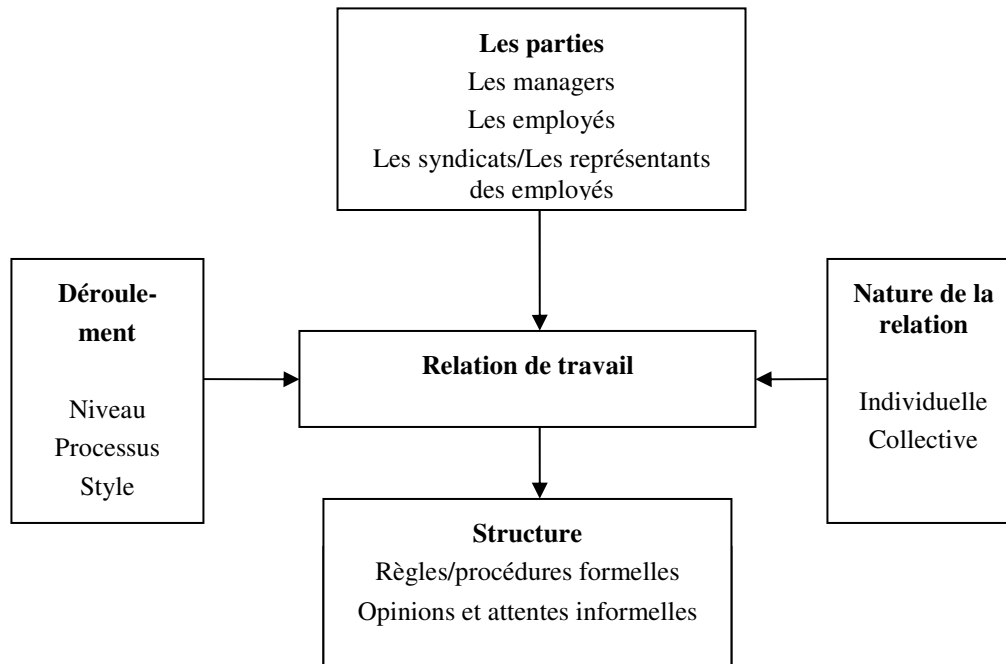


Figure 1. Dimensions de la relation de travail

(source : S. Kessler et R. Undy, The New Employment Relationship : Examining the psychological contract, Institute of Personnel and Development, London, 1996)

Par ailleurs, dans la relation de travail, il est très important de souligner le rôle de l'employeur. En effet, c'est lui qui détient généralement le pouvoir de dicter les termes du contrat, si ces derniers n'ont pas été fermement établis par négociation collective. Les employés individuels ont rarement la possibilité de modifier les termes contractuels imposés par les employeurs, excepté les cas où ils sont fortement recherchés sur le marché du travail. Le déroulement de la relation de travail est influencé par des processus comme la communication ou la consultation, ainsi que par le style managérial qui caractérise une entreprise ou qui est adopté par certains managers individuellement.

Stratégies concernant les relations avec les employés

Les stratégies concernant les relations avec les employés portent sur ce qu'une entreprise se propose de réaliser ou de changer dans la manière dont elle gère les rapports avec les employés et les syndicats. Les relations entre l'employeur et l'employé ont depuis toujours représenté une source potentielle de conflit. Dans cette perspective, Friedman (1977) parle de deux types de stratégies utilisées par les managers pour exercer l'autorité : l'autonomie responsable et le contrôle direct.

- **L'autonomie responsable** mobilise la capacité de travail tout en accordant aux employés la possibilité de contrôler eux-mêmes leur activité pour un meilleur profit de l'entreprise. Ainsi, les managers accordent aux employés un certain statut, de l'autorité et de la responsabilité, tout en cherchant à les rendre fidèles et à les déterminer à adopter les objectifs de l'entreprise.

Le contrôle direct est basé sur la surveillance de très près de l'employé. Il s'agit d'un régime sévère de discipline caractérisé par des menaces liées à la diminution du salaire, voire au licenciement. On a aussi tendance à réduire la responsabilité individuelle des employés. Tel que le montre Morgan (1977), le contrôle direct voit dans l'entreprise et les employés un mécanisme. C'est un régime actuellement considéré comme révolu, peu intéressant pour l'employé, qui se rend compte qu'une meilleure productivité serait possible si on utilisait la stratégie de l'autonomie de la responsabilité ou de la délégation (voir La Théorie Y de McGregor, 1960)

Par ailleurs, l'approche de Walton (1985), qui porte sur les stratégies managériales mutuelles (où les employés et les employeurs partagent les objectifs de l'entreprise ainsi que le but de les atteindre), a été

plus appréciée que le contrôle direct, qui risque de compromettre la performance économique et le développement humain.

De leur côté, Blyton et Turnbull (1998) affirment que certaines stratégies peuvent être adoptées pour divers employés retrouvés dans des situations particulières. En revanche, il y a des employés qui peuvent faire l'objet de stratégies contradictoires. Tel est le cas des compagnies japonaises qui déploient leur activité en Europe. En effet, on impose à l'employé une discipline individuelle stricte et on l'encourage à la fois à une forte implication personnelle. Ces stratégies de contrôle dans les relations de travail témoignent sur la manière dont les managers comprennent agir pour le bénéfice de l'entreprise.

Au XXI siècle, l'économie des pays développés est basée sur des métiers qui prônent les connaissances et non pas le travail physique. Plus les employés sont instruits, plus leur rapport avec les managers tourne à leur avantage. On arrive ainsi à la stratégie de l'autonomie de la responsabilité. Par exemple, il est nécessaire qu'un employé comprenne que certaines décisions relatives au travail sont basées sur la notion de l'exercice du pouvoir en commun. Elles ne doivent donc pas être considérées comme imposées sans consultation préalable.

Styles de management dans les relations de travail

Le style de management reflète les manières dont les managers exercent leurs attributions dans la réalisation des fonctions du processus de management, ainsi que leur attitude envers les employés. Le style de management traduit la manière dont l'employeur pense et agit dans les relations de travail. J. Purcell et Gray (1986) ont défini les styles de management comme la manière préférée de travailler avec les employés ou les collectivités. J. Purcell et K. Sisson ont même identifié cinq typologies, en divisant les styles de management dans les relations de travail selon les différents managers :

- Les traditionalistes exploitent les employés, en les considérant comme de simples travailleurs, des facteurs de productions qui forment un mécanisme. On limite l'implication de l'employé et on s'érige contre les syndicats. C'est le meilleur exemple de contrôle direct, motivé uniquement par les coûts réduits. L'employeur paye moins, investit moins dans la formation des employés et dans l'amélioration des conditions de travail. Cela arrive le plus souvent dans l'hôtellerie et dans le textile. Dundon (1999) parle dans cette perspective d'une usine de moteurs du Nord-Est de la Grande Bretagne qui a arrêté le paiement des salaires et a licencié un employé ayant perdu deux doigts lors d'un accident de travail.
- Les paternalistes sophistiqués sont considérés de bon employeurs qui prennent soin des employés de manière paternelle. Ils ne reconnaissent pas les syndicats. En revanche, la formation, l'implication et l'engagement des employés constituent les stratégies de ce type de managers. Ce style est rencontré dans la haute technologie et dans la recherche. Par exemple, Marks & Spencer est la compagnie qui a pratiqué ce qu'on appelle aujourd'hui le management des ressources humaines. (MRH), Hewlett-Packard.
- Les sophistiqués modernes (les constitutionnalistes) reconnaissent les syndicats. Ils ont une visée plurielle sur les relations de travail et, pour résoudre les conflits, ils font appel à des accords collectifs formels. Ce style est rencontré dans l'ingénierie et dans la production, à l'exemple de Ford.
- Les sophistiqués modernes (les consultatifs) reconnaissent aux syndicats le droit de s'impliquer dans l'administration des relations de travail. La négociation est considérée comme un problème commun à résoudre et les stratégies de management prennent en compte l'implication des employés. On les rencontre dans les compagnies où les coûts qui concernent les employés sont relativement bas par rapport aux coûts d'ensemble, à l'exemple de Dupont.
- Les modernistes standard reconnaissent les syndicats, bien que de manière bivalente. Il n'y a pas de stratégie concernant les relations de travail. S'il existe un conflit de travail, on intervient ad hoc, de manière pragmatique. Ce style existe depuis longtemps dans les multinationales développées par des acquisitions ou par la diversification, dans le domaine de l'ingénierie et de l'industrie lourde, comme British Aerospace, Lucas.

Par ailleurs, on constate dans une étude récente (Marinaş Cristian, sous la direction de A. Manolescu, "Le Management comparé des ressources humaines" 2006, p.270) qu'il existe dans les organisations roumaines actuelles surtout deux styles de management impliquant la manifestation de l'autorité sous différentes formes.

Ainsi, certains employeurs adoptent le style familial de management centré sur des éléments tels que la richesse et les propres intérêts, sur le profit, sur la possibilité de risquer pour le développement de l'entreprise. Dans d'autres entreprises, c'est le style managérial allemand qui prédomine où les employeurs accordent des responsabilités aux employés. Enfin, les auteurs de cette étude considèrent que les managers de Roumanie adoptent majoritairement le style français, car l'autoritarisme constitue un problème de pouvoir personnel et une solution à la fois face aux activités quotidiennes de l'entreprise. Le droit d'organiser et de contrôler vient de la position hiérarchique de l'employeur.

L'administration des relations de travail dans les entreprises européennes

Un aspect essentiel visant l'« option stratégique » dans le management des relations de travail est lié à la reconnaissance des syndicats pour la détermination collective des termes et des conditions d'embauche. Un élément important dans ce processus porte sur la décision du degré de reconnaissance accordé par la direction au syndicat. En effet, le manager dispose de deux options : une reconnaissance partielle (procédurale), où les droits de reconnaissance sont limités aux problèmes liés aux mesures disciplinaires, et une reconnaissance totale, où les syndicats participent en tant que partenaires égaux aux négociations avec la direction de l'entreprise pour déterminer les termes et les conditions contractuels.

Au fil du temps, le dialogue social a représenté la principale forme de communication entre les partenaires sociaux. Au cours des deux dernières décennies, dans l'Union Européenne de nouvelles formes d'action ont été adoptées afin d'anticiper et de répondre aux défis de la globalisation. On a ainsi identifié de nouvelles stratégies pour favoriser la justice sociale et la compétitivité économique.

L'Union Européenne a identifié dans les partenaires sociaux de nouveaux piliers de stabilité et de développement. La législation accorde une place primordiale aux négociations collectives à tous les niveaux. L'Allemagne, Le Danemark, Les Pays Bas, la Grèce sont des pays où les négociations ont lieu au niveau des branches d'activités professionnelles. Pour pouvoir participer aux négociations, le syndicat doit être représenté dans plusieurs institutions.

En Grande Bretagne, l'explosion syndicale a lieu dans les années 1979 lorsque le nombre des membres syndicaux atteint le sommet de 13,2 millions de personnes, vu la demande importante de travail de l'époque. Le déclin des syndicats est enregistré à partir des années 1990. En 1995, on décompte 8,2 millions de membres syndicaux pour 256 syndicats, et en 1998 on arrive à 7,5 millions de membres. Ce déclin a mené à ce que les négociations collectives au niveau des PME ne soient pas institutionnalisées.

L'enquête de 1998 (Cully) portant sur les relations de travail entre les employés, réalisée sur un échantillon de 3000 entreprises, constate que :

- dans 47% des entreprises il n'y a aucun membre syndical, alors qu'en 1990 ce chiffre était de 36%
- dans 2% des entreprises tous les employés sont des membres de syndicat, en baisse par rapport à 1990 lorsque ce chiffre était de 7%
- 70% des employeurs ont été d'accord avec le syntagme : « Ici on n'opère aucun changement sans un débat préalable avec les employés »

A présent, en Grande Bretagne, la position des syndicats est plutôt consultative et défensive. Les syndicats cherchent à protéger ses membres contre le licenciement abusif et luttent contre la modification des contrats et des accords de travail. Il existe pourtant des branches de l'économie britannique, tels les transports, où les syndicats disposent d'un grand pouvoir de négociation grâce à l'importance du service qu'ils rendent à la société. Par ailleurs, en France, les négociations collectives ont toujours favorisé l'adoption de solutions menant à la diminution des conflits de travail. En Belgique, les accords sociaux représentent un compromis entre les syndicats et les patronats qui reconnaissent le droit du syndicat d'être le seul représentant des ouvriers dans et en dehors de l'entreprise.

Parallèlement, en Espagne, les représentants des salariés ont des compétences importantes liées à la surveillance et au contrôle de l'activité de travail. En Italie, le dialogue social est limité à l'information des syndicats. Dans le secteur privé, la participation des salariés au dialogue est limitée.

Dans des pays tels que la Roumanie, la République Tchèque, la Slovaquie, la Slovénie, l'Estonie et l'Hongrie, le processus de globalisation est en pleine expansion, les syndicats ayant perdu l'opportunité d'exercer la moindre pression sur les compagnies internationales. On y constate aussi la diminution du

nombre de membres syndicaux. En Hongrie, par exemple, la législation du travail permet la réalisation de contrats collectifs. Mais, comme les PME représentent la moitié de la main d'œuvre, la probabilité de développement des relations collectives de travail est assez basse. Dans ce pays, les conditions de travail sont imposées par l'employeur par un accord individuel avec l'employé. En Lettonie et l'Estonie, 80% des employés ne font pas l'objet d'un contrat collectif de travail.

La législation actuelle de la Roumanie est alignée aux acquis communautaires. En ce qui concerne le dialogue social, le cadre juridique existant institutionnalise le dialogue social tripartite à tous les niveaux de l'économie nationale, tout en favorisant le fondement du dialogue social bipartite. Le dialogue social tripartite a lieu au niveau des structures suivantes : le Conseil Economique et Social, le dialogue social tripartite sectoriel, le dialogue social territorial.

Par ailleurs, la négociation et la conclusion des accords sociaux au niveau national représentent une forme particulière de partenariat social. Parmi les résultats remarquables enregistrés dans ce domaine, on signale l'élaboration et la promotion en commun de nombreux projets de loi et d'actes normatifs ayant un impact social particulier, tels : le Code du travail, la Loi des patronats, la Loi des syndicats, la Loi relative à la stimulation de l'embauche et à la protection sociale des chômeurs. On signale ici le rôle du partenariat dans la diminution considérable des conflits de travail au cours des dernières années, ainsi que la disparition des mouvements syndicaux revendicatifs au niveau national, les revendications s'étant limitées à des problèmes sectoriels et locaux. Selon le Bulletin Statistique trimestriel, dans le domaine du travail et de la sécurité sociale, le nombre total de conflits d'intérêts en 2006 est de 95, en baisse par rapport à 2003 lorsqu'on enregistrait 121 conflits.

Le dialogue social bipartite (syndicats, patronats) a une place importante dans le processus de négociation et de conclusion des contrats collectifs de travail, ainsi que dans la résolution des conflits collectifs de travail réglementée par la Loi n° 168/1999.

En guise de conclusion, on souligne que les perspectives du développement du dialogue social bipartite, basées sur l'augmentation des capacités des partenaires sociaux, vont mener à une implication soutenue de ces partenaires dans la résolution des problèmes économiques et sociaux, ainsi qu'à la création de nouvelles formes de partenariat nécessaires pour assurer un climat favorable à la stabilité sociale en Roumanie.

Les facteurs d'influence sur le choix des stratégies et du style managériaux

La Nature de la législation. Dans tous les pays de l'UE, l'administration des relations de travail est fortement influencée par la nature de la législation favorisant une plus grande uniformité dans la réglementation de la législation du travail en Europe. En Allemagne, il y a des réglementations formelles relatives à la participation des employés. En France, il existe des systèmes performants de réglementation pour la qualification dans le domaine de l'industrie. Les accords collectifs sont implémentés de manière légale dans beaucoup de pays européens, sauf la Grande Bretagne. Le système volontaire qui existe dans ce pays, où les employés et les employeurs choisissent librement la manière d'administrer les relations de travail, suppose une gamme variée de styles de management adoptés.

Les caractéristiques de l'entreprise. On fait référence ici à la taille de l'entreprise. En effet, plus une entreprise est grande, plus il y a des procédures formelles dans les relations de travail.

Le droit de propriété sur une entreprise. Le manager, propriétaire d'une petite entreprise, voit dans le syndicat un intrus. Une étude de 1998 relève le fait que 39 % des entreprises ayant entre 25 et 49 employés reconnaissent les syndicats, alors que dans le cas des entreprises de plus de 500 employés, les syndicats sont reconnus à hauteur de 78%. Par ailleurs, 11% des ces entreprises acceptent la rémunération des salariés par négociation collective, alors que pour les entreprises de plus de 500 employés la négociation collective des salaires est acceptée à hauteur de 43%. Enfin, 26% des ces entreprises enregistrent des employés impliqués dans la résolution de problèmes de l'entreprise sans faire partie de l'équipe de direction. En revanche, dans les entreprises de plus de 10.000 employés, ce rapport est de 47%. En Grande Bretagne, la même étude met en exergue le fait que le nombre d'employés du secteur public faisant partie des syndicats (95%) est double par rapport à celui du secteur privé (25%). Les styles managériaux du secteur public sont plus artificiels par rapport à ceux du secteur privé. Ceci est, d'une part, le résultat du déclin du secteur public en Europe, qui tend vers la privatisation totale. D'autre part, on constate une tendance dissimulée des employeurs publics à refuser les structures traditionnelles des relations de travail.

Bibliographie

1. Armstrong, A., "Managementul resurselor umane Manual de practică", Ed. Codecs, București, 2003, p.203-204;
2. Cole, G.A., "Managementul personalului", Ed. Codecs, București, 2000, p.466-468;
3. Chivu, I., "Dimensiunea europeană a Managementului resurselor umane", Ed. Luceafărul, București, 2003, p. 327-331;
4. Lewis, P.; Thornhill, A.; Saunders, M.; "Employee Relations", Ed. Prentice Hall, London, 2003; p.101-121;
5. Manolescu, A.; Lefter, V.; Deaconu, A.; "Managementul resurselor umane", Ed. Economică, București, 2007, p.583-586.