

Наш анализ будет основываться главным образом на десятилетнем опыте в ОЧП в Sherbrooke и затем на двухлетнем опыте в нашем институте.

**Результаты, констатированные в Sherbrooke:**

- увеличение мотивации, так как проблема инсценирует профессиональные ситуации.
- возложение ответственности, вовлечение студентов
- лучшее усвоение студентами предмета
- более скорое запоминание новой информации
- больше креативности
- развитие способности взаимной поддержки, сотрудничества
- поведение самообучения прослушивания курса
- сравнительно одинаковый высокий процент успеваемости в знаниях и в способности решения проблем

**Результаты, констатированные в Непас:**

**- положительные результаты:**

- Студенты становятся более самостоятельными, активными, ответственными;
- Получение навыков происходит в реальных условиях, связи были установлены между многими дисциплинами, обучение углубленное, интегрированное; работа в группах приносит пользу: приобретение знаний каждым, знаний других и дополнительные,
- ОЧП связывает получение знаний с методами исследований, сотрудничества, создания различных ролей, которые надо исполнять внутри группы;
- Использование различных источников, сравнение информации позволяет развивать критический взгляд;

**- констатированные неудобства:**

- Метод требует времени, энергии и пространства, так же как и средств руководителей для образования маленьких группы студентов;
- Некоторые студенты могут основаться на работе других;

Первое упражнение очень дестабилизирующее.

В заключение можно сказать, что педагогика обучения через проблему, испытываемая уже два года на нескольких группах студентов убедительна.

Усовершенствование знаний студентов положительно, им нравится метод, даже если он у них требует больше собственной работы и большей способности самостоятельности и ответственности.

Преподаватели, присоединяющиеся к эксперименту, находят такую педагогику стимулирующей, активной и эффективной.

Педагогика очень гибкая, так как опыт нам позволил регулировать по желанию педагогические требования, комбинировать многие педагогические цели, усложнять проблемы, жонглировать с межпредметными связями, осуществить виртуальные обмены за Атлантическим океаном с канадскими студентами, добавить межкультурные элементы в проблемы которые надо решать,..

Наше отношение между тем остается скептическим по отношению к факту организации целого курса только по этому педагогическому способу.

Существенно сохранять в программе, курсы обучения более традиционным способом.

Наконец, камнем преткновения остается до сих пор нахождение материальных и материально-технических возможностей организации практического обучения этой педагогики. (помещение, маленькие группы, увеличение числа преподавателей,...).

**Dorota Leszczynska**

**REPENSER LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS DE TRAVAIL**

L'ensemble de cette analyse s'appuie à la fois sur une étude de la littérature sur le management des relations de travail, mais aussi sur notre expérience de cadre dans l'industrie privée et notre activité d'expert pour la DRIRE auprès de PME-PMI en matière de stratégie d'entreprise. Nous avons ainsi identifié trois grands axes dans l'évolution des relations de travail.

- Les transformations du travail se caractérisent par une précarisation de l'emploi qui va de pair avec les modifications organisationnelles progressives des entreprises, facilitées par l'état du marché de travail et la progression du chômage. L'un des axes principaux de la nouvelle politique des entreprises est la flexibilité qui permet de reporter le poids de l'incertitude marchande sur les salariés à l'intérieur de l'entreprise et sur les sous-traitants à l'extérieur. La protection des salariés diminue, leur charge de travail augmente, le niveau de leur santé se dégrade.

- La modification de l'ensemble de règles qui régissent le monde de travail peut entraîner un changement dans les épreuves à travers lesquelles s'effectue la sélection sociale des personnes. Les organisations tentent de faciliter le management des compétences et de favoriser les innovations en développant un nouveau mode de management d'une activité en équipe qui repose sur la *gestion par projet*.

- Dans le contexte actuel l'accent est mis sur le rôle social des activités économiques. Une nouvelle éthique de management cherche sa voie afin de favoriser l'entreprise orientée vers le bien commun et vers le développement durable de l'environnement.

## INTRODUCTION

Pour certains spécialistes de l'organisation du travail contemporaine, la pénétration de nouveaux outils technologiques suppose de nouveaux modèles de relations de travail, qui s'appuient sur les compétences et les capacités d'initiative des salariés. Pour d'autres spécialistes, il s'agit au contraire de la survenue de l'intensification continue des rythmes de travail et d'un contrôle de plus en plus pesant. Or nous avons pu observer, dans notre expérience de cadre dans l'industrie privée multinationale et lors d'expertises, pour la DRIRE, en stratégie d'entreprise dans des PME,<sup>44</sup> une phase de mutation majeure en cours, dans le domaine des relations de travail.

L'essentiel des emplois créés aujourd'hui sont des emplois qui ne sont menacés ni par la mondialisation, ni par l'automatisation, et qui sont basés sur une relation interindividuelle. Parallèlement à l'évolution des organisations, l'utilisation des technologies de l'information et de communication (TIC) remet en question le management classique des compétences au sein de la politique de gestion des ressources humaines, et pose le problème de la définition des conditions économiques, psychologiques et sociales nécessaires pour apporter la reconnaissance sociale et la réalisation de soi aux salariés.

Dans un contexte d'inadaptation croissante des systèmes de gestion traditionnels par rapport aux transformations actuelles du capitalisme, les organisations recherchent les conditions nécessaires au développement de liens de coopération et de la mobilisation au travail. En effet les systèmes de gestion en place ne permettent pas le pilotage au niveau local. Ils n'intègrent pas les nouveaux critères de performance comme la créativité, l'innovation, le changement.

L'organisation du travail et le management en fixant les statuts, les rôles, les domaines de compétence et d'autorité, les responsabilités, les obligations et les devoirs donnent un cadre de référence sans lequel aucune relation de travail ne serait possible. Le système de gestion des ressources humaines en entreprise recherche de nouvelles voies, tant dans le domaine de la relation contribution/rétribution que dans celui des conditions d'emploi des salariés, conciliant la flexibilité et la sécurité.

### 1. Comment comprendre la notion des relations de travail ?

Dans son analyse stratégique, Reynaud (1999) suppose un acteur rationnel (même si sa rationalité est limitée) qui poursuit des relations avec les autres pour réaliser un but. Les intérêts d'un acteur sont le résultat de l'élaboration d'un système d'action. « *L'acteur, individuel ou collectif, n'est pas défini par un centre d'impulsion abstrait et une liste de préférences. Il se définit activement par son insertion dans un ensemble social et par les règles d'échange et de communication qu'il réussit à établir avec d'autres acteurs et par lesquelles ils se reconnaissent mutuellement* ». (p. 208).

Dans l'organisation contemporaine, l'acteur économique et social, qu'il soit contremaître, ingénieur de méthodes ou directeur commercial, prend vraiment des décisions concernant l'organisation du processus de travail et la répartition des tâches, la fixation des objectifs ou la définition des contrôles. L'ouvrier exécutant, même étroitement contrôlé par les consignes qu'il reçoit, comme par des comptes qu'il a sans cesse à rendre, tient à garder une marge de décision propre. Les règles formelles de l'organisation ne limitent pas sa décision car il leur substitue des règles non écrites naissantes de la pratique elle-même.

« *Le sujet individuel, pendant longtemps considéré comme un assujéti à l'ordre dominant, devient dans notre environnement actuel, avec toute l'ambiguïté que cela représente, un acteur doué d'intentions ; l'acteur avec une capacité d'initiative et son potentiel de décision entend ainsi se substituer à l'assisté, figure-tabou et pourtant bien réelle, que l'on cherche désormais à occulter sans toutefois pouvoir l'effacer.* » (Boutinet, 1999, p. 17-18).

Les travaux récents des gestionnaires (Seo et alii, 2004) prennent en compte les dimensions affectives, irrationnelles et émotionnelles des relations de travail. La notion de *l'expérience affective*, longtemps rejetée, est aujourd'hui admise dans les réflexions de management.

### 2. Historique de l'évolution des relations de travail.

Les relations de travail actuelles sont l'aboutissement d'environ cent cinquante années de luttes sociales, entre 1830 et 1980, nécessaires pour permettre au travail salarié de devenir une institution qui offrait à chacun à la fois un moyen de vivre, une reconnaissance sociale et une certaine estime de soi.

Le modèle de management dominant, qui apparaît dans les années cinquante, met en œuvre une stratégie de profit donnant la priorité à la production de masse (« modèle fordien »). Pour ce faire, l'organisation productive est fortement intégrée, standardisée et placée sous la contrainte d'un processus mécanisé le plus continu possible. Les opérations élémentaires sont distribuées entre les postes de travail. La logique dominante est celle de saturation des temps de cycle de chacun.

En contrepartie à cette organisation, et au travail parcellisé, répétitif et sous contrainte mécanique, le compromis de gestion d'entreprise implique une contractualisation à long terme du rapport salarial, avec des limites rigides aux licenciements, et un partage des gains de productivité favorisant les salariés. (Boyer et Freyssenet, 2000).

<sup>1</sup> Ce constat est suffisamment significatif pour justifier la mise en place d'une étude réalisée sur la période 2002-2003.

Ce compromis n'a jamais été entièrement appliqué par les salariés qui adoptent un comportement déviant à son égard. (Coser, 1982). Les salariés gardent une distance par rapport à la rationalité dominante de l'entreprise.

*« Ils développaient tout un capital de connaissances, de savoirs, de savoirs-faire qu'ils appliquaient clandestinement, c'est-à-dire en transgressant les consignes, les prescriptions et les ordres hiérarchiques. Dans le cadre d'une subjectivité réfractaire, récalcitrante et rebelle, ils adoptaient une attitude plus efficace et plus adaptée que celle qui était exigée d'eux par l'organisation scientifique du travail. ».*

Source : Linhart et Linhart (1998).

A partir de 1970 la désagrégation progressive de la relation fordiste se caractérise par la fin de salariat formalisé avec conventions collectives et plein d'emploi. A la même époque, suite à l'augmentation du prix du pétrole, les firmes des pays fordistes cherchent de plus en plus à contourner des règles salariales en déplaçant la production vers les pays *en voie de développement*. (Lipietz, 1997).

Depuis les années quatre-vingt, les stratégies des firmes régulièrement bénéficiaires reposent sur la construction d'un compromis de gouvernement d'entreprise entre les principaux protagonistes de la firme.

Toyota emploie la réduction des *temps standard* d'exécution des tâches, par les salariés eux-mêmes, en échange de la garantie d'emploi et de salaire. Les moyens employés par Honda reposent sur la réactivité et l'initiative des salariés lors des changements fréquents de production, en échange d'une promotion individuelle en fonction d'une expertise manifeste et de meilleures conditions de travail. Volkswagen, quant à lui, emploie le modèle sloanien (du nom d'Alfred Sloan, ancien président de General Motors) et met en œuvre une stratégie de profit combinant volume et diversité. La polyvalence est acceptée par ses salariés en échange de la préservation de l'emploi et de la mobilité professionnelle. Ces firmes doivent leurs succès avant tout à l'adéquation de leur stratégie de profit par rapport au mode de croissance et de distribution des revenus de leurs pays respectifs. (Boyer et Freyssenet, 2000).

La chute du mur de Berlin en 1989 (Simon, 1994) déstabilise l'ancien équilibre économique mondial et l'ensemble des anciens modèles d'organisation de production.

### **3. Quelles sont les caractéristiques des relations de travail actuelles ?**

#### **3.1. La flexibilité et la précarisation de travail.**

Le travail actuel se caractérise par une dualisation de plus en plus nette des situations de l'emploi.

- Une partie des salariés bénéficie d'une certaine sécurité, même si elle peut être remise en cause par la fermeture de leur établissement ou par la mise en œuvre de réductions d'effectifs. Selon Veltz (2000) nous assistons même à un processus allant dans le sens d'une taylorisation croissante des secteurs jusque-là réfractaires aux modèles industriels classiques, comme par exemple les grandes firmes du bâtiment ou divers secteurs tertiaires.

- Une autre partie des salariés reste condamnée à la précarité, au travail flexible et temporaire, et a peu de possibilités d'accéder à un emploi régulier. Certaines formes de flexibilité imposent aux employés une polyvalence et une réactivité de plus en plus importantes pour s'adapter à l'incertitude. (Sennette, 2001). Dans ce schéma les plans de carrière sont remplacés par des emplois qui consistent à effectuer des tâches spécifiques et limitées, réalisées en équipe de travail. Les salariés ne peuvent pas se sentir réellement engagés envers une institution instable et qui fait peser sur eux une pression continue. Une situation précaire et temporaire en entreprise s'oppose à l'implication et entraîne des relations au travail plus superficielles. Cette absence d'implication rend également toute action syndicale plus difficile. En parallèle, les managers d'entreprise constatent que la flexibilité du travail se traduit par des baisses de productivité.

#### **3.2. La contrainte « temps ».**

Les analyses médicales de Davezies (1999) indiquent que 50% des salariés sont soumis à des demandes qui exigent une réponse immédiate, et que 48% doivent fréquemment abandonner une tâche pour une autre non prévue. Lors d'un sondage réalisé en 1998 par l'Ifop pour l'institut Eurotechnopolis, la moitié des personnes interrogées évoquaient comme un véritable handicap le fait de ne pas être maîtresses de leur temps. Ce mauvais usage du temps nuit aussi bien à la vie familiale qu'à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, au point d'être nommé *« le syndrome de Chronos »*. (Blanc et Ettighoffer, 2002).

Les développements les plus récents en management des relations de travail (Fried et Slowik, 2004) démontrent que le facteur *« temps »* est le paramètre central permettant d'expliquer le comportement des employés dans un contexte des environnements de travail de plus en plus complexes et en continue évolution.



<b>Ensemble</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>37</b>	<b>33</b>
dont :								
Cadres	3	3	20	18	10	10	25	24
Ouvriers	28	23	53	45	48	40	49	44
dont								
Agriculture	24	22	43	45	41	38	30	28
Industrie	24	16	46	39	39	31	43	38
Construction	23	22	42	37	39	33	41	39
Tertiaire	15	13	40	36	33	27	34	31

Sources : Bué et Rougerie (2000). Enquête conditions de travail, MES-DARES.

Selon de Terssac (1992) les théories classiques de l'organisation scientifique sont des théories de la commande. Si l'on observe de près les nouvelles formes de travail, on s'aperçoit que les principes qui différencient précisément les tâches de conception et d'organisation d'un côté, et les tâches d'exécution de l'autre, n'ont guère changé.

### 3.5. ... et les risques « santé au travail ».

Les facteurs de pénibilité se transforment : la charge mentale augmente. Les salariés peuvent se sentir dépassés par le niveau des compétences exigées. Le phénomène d'hyper sollicitation provoquée par les technologies de l'information entraîne des atteintes à la santé.

Année	Nombre d'attentes santé TIC indemnisées	Nombre total de maladies professionnelles indemnisées
1989	978	4 032
1990	1 040	4 417
1991	1 342	5 080
1992	2 602	6 533
1993	3 165	6 598
1994	3 963	7 500
1995	4 704	8 380
1996	5 856	9 330

Source : Rapports de la médecine de travail. Davezies (1999)

Le fonctionnement de la nouvelle économie crée un milieu d'incertitude permanente car il entraîne la suppression des qualités sociales. Les TIC augmentent la fréquence des interactions directes, et peuvent introduire une nouvelle dimension dans les relations humaines et les responsabilités individuelles. Alors que ces technologies peuvent devenir un facteur d'exclusion sociale (Leszczynska et Martin, 2001, Sennette, 2001), pour plusieurs auteurs (Dejours, 1992, Davezies, 1999, Chanlat, 1996) elles créent des situations qui constituent une charge psychique supplémentaire pour le salarié.

*« Evolution majeure du côté de la santé au travail est la montée dans l'entreprise, et plus encore au sein des cabinets médicaux, de l'expression de la souffrance psychique et des manifestations pathologiques qui en découlent. Cette souffrance est liée à deux types de transformations pourvoyeuses d'atteintes à la dignité et à l'estime de soi : la transformation du rapport des hiérarchies aux modalités d'exécution du travail; la transformation des modes de recrutement, de gestion et d'évaluation du personnel. »*

Source : Davezies, (1999).

La prescription par la hiérarchie se déplace de la définition taylorienne de la répartition des tâches, vers la fixation d'objectifs de plus en plus abstraits exprimés sous forme d'indicateurs chiffrés et de ratios.

La souffrance psychique apparaît alors liée à l'impossibilité de tenir à la fois les objectifs quantitatifs mis en place par la direction, et les critères de la performance sur lesquels les salariés engagent leur identité et prétendent donner sens à leur travail, comme la notion du travail bien fait, du respect du matériel et des hommes, de la solidarité, de la justice, de l'authenticité. Selon l'enquête *Santé, travail et vieillissement* menée par l'INSERM (1991-1995) le fait de ne pas avoir les moyens de faire un travail de bonne qualité mine l'estime de soi, dégrade l'image personnelle et conduit à la pathologie. Chanlat (1996) parle alors du « burn-out » (« brûlure intérieure » ou usure professionnelle), et le définit comme un syndrome d'épuisement physique ou émotionnel.

Toutes les entreprises ne connaissent pas de la même manière ces effets pernicieux sur leur organisation, car cette dégradation n'est pas inéluctable et il est toujours possible de faire évoluer ce contexte vers un cadre plus

favorable à l'initiative. La grande majorité des entreprises cherchent ces dernières années à se renouveler d'une façon ou d'une autre, sans trouver réellement de solutions pleinement satisfaisantes. La tendance adoptée est de déplacer le contrôle vers une appréciation des résultats relatifs aux objectifs. Une communication et les accords concernant la détermination de ces objectifs sont alors nécessaires au sein de l'organisation.

### 3.6. Vers quel nouveau « modèle » de l'entreprise ?

Comme l'indique de Tressac (1992) dans certaines conditions locales, les exécutants sont les mieux informés et il faut donc leur laisser une marge de décision et d'autonomie. Cette marge d'autonomie n'est pas facile à déterminer car elle est fonction de la compétence. Dans ce cas les nouvelles notions de l'implication des salariés peuvent prendre la forme de recherche de nouvelles qualifications, d'une coopération horizontale, d'une participation à la définition et aux contrôles des tâches, à la négociation des restructurations industrielles etc.

Cette implication collective ne peut pas apparaître en l'absence de solidarité de destin entre les firmes et leurs salariés, aussi bien pour les firmes individuelles, que pour celles d'un secteur ou d'un territoire. L'implication des salariés de l'entreprise reste une notion individuelle et nécessite de la part des gestionnaires la prise en compte des personnes et de leur trajectoire personnelle. (Thévenet, 2000).

*« Il est justifié de parler de management par les valeurs, si l'on veut souligner par là que les relations d'emploi ne sont pas décrites exhaustivement par le contrat et que la fixation des objectifs laisse une place à l'initiative parce qu'elle comporte une marge importante d'indétermination. »* (Reynaud, 1999, p. 209).

Semler (1993), un jeune manager brésilien, développe dans son entreprise une structure adhocratique. L'aspect adhocratique permet d'offrir une plus grande liberté aux employés qui restent solidaires de l'entreprise. Cette liberté leur permet d'être innovants et de trouver un épanouissement dans le travail, tout en étant un moyen de survie pour leur entreprise. Dans ce cas, l'autonomie responsable, permet de maximiser la plus value par rapport à la concurrence, mais implique un partage plus égalitaire de cette plus value.

Le développement réel des compétences et de l'autonomie de décision nécessite un climat de confiance, la disponibilité des moyens techniques et d'accès aux informations et aux réseaux de relations professionnelles, les actions de formation et la disponibilité temporelle. Il s'agit de créer un environnement propice à la performance en laissant à l'individu l'espace nécessaire à l'exercice de sa créativité et de la communication. (Zarifian, 1999).

### 3.7. Comment évoluer vers une entreprise innovante ?

Pour de très nombreux auteurs le véritable avantage concurrentiel d'une entreprise contemporaine provient de la créativité, de l'initiative et du savoir de ses salariés.

Selon Cohendet et Lierena (1999) une firme gérée selon les principes de flexibilité d'initiative est une firme créatrice de technologie et des innovations. Elle devient une organisation capable de l'apprentissage nécessaire pour maîtriser les événements, et non seulement de l'exécution des opérations. Une flexibilité d'initiative conduit de manière efficace à la mise en œuvre des processus d'innovation surtout dans les formes d'organisation décentralisée du type « *gestion par projet* ». Pour Boltanski et Chiapello (1999) il s'agit d'un phénomène d'ampleur globale et qui correspondrait à la formation de la « *Cité par projets* ».

Le projet correspond aux nouvelles réalités du capitalisme car il implique une conduite relationnelle qui amène à communiquer aux autres les intentions du projet pour juger ensemble de leur contenu. L'organisation fait alors abstraction des hiérarchies traditionnelles et devient créatrice, de façon permanente, des solutions les mieux adaptées aux situations. Cette adaptation s'appuie en priorité sur les compétences individuelles des hommes, et celles des équipes, et nécessite de nouveaux types d'apprentissages : travail en équipe, communication et coopération. La gestion par projet renforce la motivation au sein de l'équipe car les buts du projet sont assignés ou sont définis par un processus participatif et les individus concernés sont informés sur leur performance au cours du travail. (Levy-Leboyer, 1998).

Le sociologue finlandais Yrjö Littunen a formulé une hypothèse de « *frustration optimale* ».

*« Les personnes qui doivent maintenir longtemps un modèle monotone d'interaction finissent par en avoir assez les unes des autres. »* (cité par Coser, 1982, p. 158). Plusieurs théories soutiennent que l'équilibre d'un groupe dépend de la façon dont ses membres se conforment aux espoirs des uns et des autres. Un système construit sur l'habitude et le conformisme alimente les tendances à l'entropie sociale. Cette tendance est contrecarrée par la gestion par projet et les structures d'organisation matricielles, ouvrant le travail du manager à une multiplicité de tâches extrêmement variées. Le rôle d'un manager est alors celui d'un coach qui conseille son équipe de projet et soutient ses efforts.

Néanmoins, dans les entreprises qui préconisent la flexibilité de travail, la récompense est attribuée aux équipes qui emportent sur les autres. (Sennette, 2001). Il s'agit d'une compétition (au sens sportif) qui aggrave les inégalités car le vainqueur gagne la totalité des enjeux.

Compte tenu de la sophistication et de la complexité croissante des systèmes socio-techniques, il est de plus en plus nécessaire de miser sur la mobilisation individuelle et collective de l'intelligence des salariés. De nouveaux critères d'évaluation apparaissent : autonomie, communication, plasticité, ouverture à autrui. Cette évolution est manifestement une source d'inquiétude pour un management imprégné des conceptions *scientifiques* de gestion.

## 4. L'éthique manageriale recherche sa voie.

Les entreprises actuelles sont amenées à rechercher des fondements rationnels du bien-agir.

Les réflexions éthiques des entreprises se préoccupent traditionnellement des relations avec les partenaires et parties prenantes externes.

Le point de vue de l'école classique de l'éthique manageriale est clairement reflété par les propos de Friedman (1970): «*Dans une société libre, il existe une et une seule responsabilité sociale de l'entreprise - utiliser ses ressources et s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits en autant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire qu'elle s'engage dans une libre concurrence sans tromperie ni fraude.*» (p. 126).

Cette approche traditionnelle présente d'importantes carences en matière d'éthique relative au management des hommes. Les sociologues des organisations et les spécialistes du management en organisation (Goleman, 2002) ont bien démontré ce phénomène. Pourtant une activité relationnelle et humaine nécessite le respect d'un ensemble de valeurs dans un contexte de la recherche prégnante d'efficacité et de performance économique.

Le discours éthique de management actuel cherche à se démarquer de cette logique et de fonder un rapport de confiance basée sur la rationalité de l'action par rapport à des valeurs morales : «*chaque manager doit être capable d'appliquer des principes moraux lorsqu'il prend des décisions et qu'il pose des gestes dans sa vie de tous les jours.* » (Buchholz, 1989, p. 144).

Conscients de la nécessité des règles morales pour construire des liens de coopération les managers contemporains considèrent que la théorie de l'école classique devrait être révisée.

"*La responsabilité fondamentale de l'entreprise privée est de réaliser des profits, mais sans recourir à la coercition ou à la tromperie; de plus, elle doit respecter les droits de tous ceux avec lesquels elle transige, les traitant de façon juste et équitable, les indemnisant pour les torts causés antérieurement et évitant de leur en causer d'autres à l'avenir...* » (Bowie et Duska, 1990, p. 42).

Cette nouvelle vision de l'éthique managériale relève plus d'une volonté personnelle que d'une loi et peut faire partie de la stratégie de certaines entreprises. L'éthique insistant sur le rôle social de l'entreprise peut alors être un argument de vente tourné vers l'extérieur plutôt que d'être un véritable élément fédérateur au sein de l'entreprise. Si les managers ne sont pas hostiles à l'idée de jouer un rôle social, il reste à savoir s'ils font assez d'efforts pour traduire leur bonne volonté en actes.

### **Conclusion. Quelles perspectives pour le management des relations au travail ?**

Les développements les plus récents en management des relations de travail (Steers et alii, 2004) se préoccupent d'adapter les théories existantes aux contextes de travail changeants. Par exemple, la complexité croissante des environnements et des conditions de travail incite les chercheurs (Colbert, 2004) à utiliser les fondements de la théorie des systèmes complexes dans leur étude.

L'analyse de Steers et alii. (2004) indique les caractéristiques suivantes des conditions de travail:

- une pression croissante et la réduction des délais de réalisation,
- une augmentation d'interdépendance entre les employés,
- une évolution vers les réactions affectives par rapport aux expériences de travail,
- l'importance grandissante des conflits entre les employés,
- une claire réorientation vers la nature transitoire des carrières.

A l'heure actuelle les opportunités de la *flexibilisation* l'emportent sur les avantages de l'implication des salariés. Cette tendance, qui reste pour le moment contenue, pourrait être renversée par le développement d'une législation sociale et environnementale à l'échelle du continent. Pour l'instant nous notons une présence des tentatives de régulation macroéconomique nationale et de l'ajustement réciproque des pays.

Si les cadres de référence de l'organisation du travail et de la gestion de production sont encore imprégnés de méthodes scientifiques, l'efficacité réelle du travail est aujourd'hui en son cœur, de plus en plus relationnelle. La voie de la flexibilité n'est ni la seule, ni la meilleure solution, y compris du point de vue du capital. L'arbitrage stratégique entre la flexibilité du travail et l'implication des salariés admet des situations intermédiaires. Pour chaque pays et chaque secteur industriel ayant le choix entre la stratégie de la flexibilité et la stratégie de la mobilisation négociée des ressources humaines, la seconde voie est sans doute plus difficile, mais aussi plus intéressante aussi bien pour le capital, pour le travail et, potentiellement, pour l'écosystème global.

### **Bibliographie.**

- BLANC, G. & ETTIGHOFFER, D. (2002). Pour une écologie du temps. *Sociétal*, n° 37, SERPE.
- BOLTANSKI, L. & CHIAPELLO, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.
- BOYER, R. & FREYSSENET, M. (2000). Comment se transforment les modèles productifs ? *Sciences humaines*, n°29. Paris, p.37-40.
- BUCHHOLZ, R. A. (1989). *Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics*. Prentice-Hall Canada Inc. Toronto.
- BUÉ, J. & ROUGERIE, C. (2000). L'organisation du travail: entre contrainte et initiative. Les dossiers de DARES, Paris, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. *La Documentation française*, n° 4, p. 9-15.
- BOUTINET, J.P. (1999). *Psychologie des conduites à projet*. Paris, PUF, (3e éd.).
- BOWIE, N. E. & DUSKA, R. F. (1990). *Business Ethics*. Prentice-Hall Canada Inc., Toronto.
- CHANLAT, J-F. (sous la direction) (1996). *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Les Presses de l'Université Laval. Editions ESKA.
- COHENDET, P. & LIERENA, P. (1999). Flexibilité et modes d'organisation. *Revue française de gestion*. Paris, mars-avril-mai, p. 72-78.
- COLBERT, B.A. (2004). The complex resource-based view: implication for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 2004, vol. 29, n° 3, p. 341-358.

- COSER, L.A. (1982). *Les fonctions du conflit social*. PUF.
- DAVEZIES, PH. (1999). Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, Revigny-sur-Ornain, 3, p. 92-100.
- DEJOURS, CH. (1992). Polycopie des cours, Paris, CNAM. In: DAVID, C. & SAVEREUX, S. (2001). Les nouvelles organisations du travail. Problèmes politiques et sociaux, dossiers d'actualité mondiale n° 867. *La documentation française*, p. 37-39.
- DE TERSSAC, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. PUF.
- FRIEDMAN, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profit. *New-York Magazine*. 13 septembre.
- FRIED, Y., & SLOWIK, L.H. (2004). Enriching goal-setting theory with time: an integrated approach. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, p. 404 - 422.
- GOLEMAN, D. (2002). *l'intelligence émotionnelle au travail*. Village Mondial.
- LESZCZYNSKA, D., & MARTIN, M. (2002). *Technologies de l'information et de communication et régulation marchande de l'ordre mondial*, in Marché(s) et Hiérarchie(s), dixièmes rencontres de novembre 2001. Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- LEVY-LEBOYER, C. (1998). *La motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies*. Editions d'Organisation.
- LINHART, D., & LINHART, R. (1998). L'évolution et l'organisation de travail. In: KERGOAT, J. ET AL. *Le monde du travail*. Paris. La Découverte, coll. L'état des savoirs, p. 301-308.
- LINHART, D., LINHART, R., & MALAN, A. (1999). Syndicats et organisation du travail : un jeu de cache-cache ? *Travail et Emploi*. N° 80, Paris, DARES, La Documentation française.
- LIPIETZ, A. (1997). Les défis de l'après-fordisme. *Autrement* n° 174. Octobre.
- REYNAUD, J.D. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*. Octarés Editions.
- SEMLER, R. (1993). *A contre courant. Vivre l'entreprise la plus extraordinaire au monde*. Dunod.
- SENNETTE, R. (2001). Explosion des solidarités, uniformité, solitude. La civilisation urbaine remodelée par la flexibilité. *Le Monde Diplomatique*, février, p. 24-25.
- SEO, M.-G., FELDMAN BARRETT, L., & BARTUNEK, J.M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*. Vol. 29, No. 3, p. 423-439.
- SIMON, A. (1994). *Géopolitique et stratégies d'entreprise*. Descartes & Cie.
- STEERS, R.M., MOWDAY, R.T., & SHAPIRO, D.L. (2004). Introduction to special topic forum. The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 3, p. 379-387.
- THEVENET, M. (2000). *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*. Editions d'Organisation.
- VELTZ, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*. Galimard, Paris.
- ZARIFIAN, PH. (1999). Objectif : compétence : pour une nouvelle logique. Editions Liaisons. Paris.

## **Дорота Лешчинская НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ТРУДОВЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ**

### **Резюме**

Мир технических методов, используемых в научной работе направлен на порядок и на планирование, в нем доминируют количественные аспекты. С выявлением новой сущности капитализма и с приходом информационных технологий и связи возникла новая логика труда, которая стала учитывать межличностные отношения индивидуумов. Должны ли классические методы управления предприятиями быть пересмотрены в сторону человеческих ценностей и взаимоотношений между людьми? Целью этого доклада является не предложить идеальную модель менеджмента, а разработать новые научные концепции в области трудовых взаимоотношений, относящиеся к нынешней ситуации трудовых отношений и отношений между предприятиями.

Проведенный анализ основывается не только на обобщении литературных источников в области менеджмента трудовых отношений, но и на нашем собственном опыте, полученном в частных промышленных предприятиях, а также в ходе собственной деятельности в качестве эксперта по стратегии предприятия для DRIRE при PME-PMI. Мы также определили три базовых направления по усовершенствованию трудовых отношений.

- изменение труда связано с переменной и прогрессивными организационными изменениями на предприятиях, которым благоприятствует увеличение безработицы и состояния рынка труда. Одним из главных направлений новой политики предприятий является гибкость, которая позволяет перенести рыночную неустойчивость на рабочих внутри предприятия и на подчиненных за его пределами. Социальная защита рабочих снижается, увеличивается загруженность работой, ухудшается состояние здоровья.

- Изменение всех правил, которые управляют миром труда может повлечь за собой изменение критериев конкурсов по отбору работников. Организации пытаются облегчить управление путем введения инновационных технологий через новые способы управления, которое называется «проектным».

- В настоящий момент акцент ставится на роли общества в экономике. Новая этика менеджмента ищет свой путь, чтобы благоприятствовать функционированию предприятия ориентирующегося на всеобщее благо и на длительное развитие внешних факторов.