

Le management du changement, exigence de l'adaptation au marché de l'emploi de l'Union Européenne

Viorica Păuș

Faculté de Journalisme et des Sciences de la Communication, Université de Bucarest

vioricapaus@yahoo.co.uk

Abstract: The study proposes the analysis of the necessity for the Romanian firms' management to modernize in order to increase economic productivity within the European economic market. The approach will tackle the most important aspects regarding labor market evolution, the necessity of a performance-oriented management and leadership efficiency. A distinctive space will be devoted to organizational communication mechanisms, in the newly created conditions due to the penetration of the occidental-type organizational culture, especially through the multinational companies. Main changes in the labor market, at a global level, are the consequence of the new migration wave of the work force, registered after 1989, from and to the ex-communist countries, and to the adhesion of a part of these states, including Romania, to the European Union. All these evolutions impose a new organizational type, a new management, but also a new type of employee, selected upon his/her competences.

Keywords: Management, Globalization, Organizational communication, Labor market, Migration of the work force

Dans le contexte de la globalisation économique, **le management** devient l'instrument principal des organisations pour assurer leur compétitivité. Les décisions stratégiques du management doivent refléter, dans une proportion accrue, la responsabilité envers leur propre organisation et l'ensemble de la société.

L'influence de la globalisation sur le management des compagnies peut être définie par trois caractéristiques essentielles: son caractère universel, ses implications économiques et sociales et l'intensité de ses manifestations.

Parmi les avantages d'une compagnie qui élargit son domaine d'activité au niveau global, dans les conditions de la concurrence internationale – surtout si la compagnie est efficiente du point de vue de la production et des coûts de la force de travail – il faut mentionner *la libre circulation de la marchandise et de la force de travail* par l'intermédiaire des filiales dans de nouvelles zones géographiques. Pourtant, la globalisation ne se propose pas d'effacer les différences régionales, le spécifique local de chaque compagnie ou d'imposer leurs modèles économiques "de succès".

Le management des compagnies multinationales est donc obligé à s'adapter au spécifique local de chaque pays. Le caractère international des activités déployées impose la gestion d'un grand nombre de *variables locales* (les conditions pour entrer sur le marché, la diversification des activités économiques, le milieu institutionnel, économique, politique, social, etc.), *variables de la compagnie* (la mission, la stratégie, les objectifs, la gestion, l'expérience, etc.) et *variables des filiales* (la culture et la législation du pays de location, la distance qui la sépare de la compagnie souche, le rôle stratégique, etc.).

En ce qui concerne la politique des ressources humaines, l'attention est dirigée vers une embauche plus objective, basée sur des critères de compétences. En même temps, dans les filiales roumaines des compagnies multinationales, le paiement des salariés selon des critères de performance a remplacé les

critères de l'ancienneté dans l'entreprise et le critère de l'âge. Dans ces conditions, les employés accordent une importance accrue à l'évaluation correcte de leur travail et ils sont devenus plus conscients de leur valeur. Pour la plupart, le nouveau embauché est jeune, il manifeste une grande flexibilité, le désir d'innover, de changer les choses, de promouvoir dans la carrière et d'initier ou d'accepter un nouveau leadership.

Nous allons exemplifier les changements survenus dans le management des organisations, la gestion des ressources humaines et la communication interne, tel qu'ils sont perçus par les embauchés d'une multinationale du domaine énergétique¹. Les données sont fournies par la recherche en master *L'influence de la globalisation sur le management des ressources humaines*, dissertation de fin d'études de Mirela Stanca (janvier 2009), sous ma coordination scientifique. La compagnie analysée est entrée sur le marché roumain en 2005, ayant comme objet d'action la distribution et la livraison de l'énergie électrique vers un grand nombre de consommateurs ménagers et industriels, dans des zones géographiques importantes de la Roumanie.

Le siège de la compagnie se trouve en Italie, avec des filiales en Espagne, en France, en Bulgarie, en Slovaquie, en Pologne, en Roumanie, en Russie, au Canada, dernièrement au Brésil et dans d'autres pays de l'Amérique du Sud.

L'échantillon de recherche a été représenté par les chefs des départements qui coordonnent l'activité de la compagnie dans les secteurs les plus importants: le secteur financier, le service de comptabilité, le département des ressources humaines, les services juridique, technique, de programmation, d'acquisition, marketing, informatique, administratif, le département des communications, etc., au total, 75 sujets. Le choix de l'échantillon a suivi deux critères: d'une part, l'impact de ce segment de population investiguée sur les décisions managériales est immédiat, d'autre part, il s'agit d'un personnel à haut niveau d'instruction et de qualification, ce qui lui permet de bien évaluer les changements et l'état des faits dans l'entreprise.

L'hypothèse générale de la recherche a été que la globalisation, par l'alignement aux standards internationaux de la compagnie, influencera la culture organisationnelle, la politique et les stratégies de l'organisation, ainsi que les activités du département des ressources humaines: le recrutement et la sélection du personnel, la formation professionnelle, le système de rémunération et de récompenses, la communication interne, etc. Les résultats de la recherche ont confirmé cette hypothèse: le personnel est d'accord que la multinationale a fait induire une nouvelle culture organisationnelle, a apporté des changements dans les politiques et les procédures de l'entreprise, a introduit de nouveaux critères d'embauche et de promotion, a favorisé de nouveaux moyens de développement professionnel et d'évaluation des performances.

Cette recherche vient de confirmer la nécessité d'une politique cohérente des compagnies multinationales dans le domaine des ressources humaines, du management local et général de la compagnie multinationale, pour qu'on puisse adopter des décisions qui soutiennent l'activité de production, en même temps que la communication interne et avec les autres compagnies de la multinationale.

Les aspects positifs et négatifs constatés par notre recherche dans la compagnie multinationale d'électricité démontrent le fait qu'au fur et à mesure de leur évolution, même s'il s'agit de compagnies multinationales, un facteur de progrès incontournable reste la communication interne et le management des ressources humaines. *Le management nous apparaît donc comme l'art de résoudre, par diverses formes de communication interne, les problèmes organisationnels standard et récurrents, qui font partie des responsabilités de tout chef.* (Alex Mucchielli, 2008, p. 23) Nous considérons cette définition comme définitoire, car elle permet, par le positionnement du manager, de placer la communication interne parmi les instruments du management de l'organisation.

Pendant les dernières décennies, **la communication interne d'entreprise** a été investie de deux fonctions fondamentales: celle d'informer et celle stratégique. Le rôle de plus en plus important et les fonctions diverses de cette communication peuvent être expliqués par le biais des transformations

¹ Note: le nom des entreprises qui ont fait l'objet de notre recherche reste confidentiel, pour ne pas apporter des préjudices aux acteurs impliqués.

structurales qui ont marqué les organisations modernes. Parmi ces transformations, Stéphane Olivesi identifie (S. Olivesi, 2005, p.7):

- l'apparition de nouvelles catégories d'acteurs dans la compagnie (le directeur des communications, les responsables pour la qualité) tout aussi qu'au dehors de celle-ci (des consultants externes);
- la professionnalisation des spécialistes responsables de la communication interne et des relations publiques;
- la redéfinition des fonctions administratives et managériales en tenant compte des enjeux communicationnels de l'organisation;
- le développement et la généralisation des stratégies concernant la formation dans le domaine de la communication managériale;
- l'influence des compétences de communication sur la carrière professionnelle du personnel.

Pour compléter le champ de notre recherche, il est indispensable de prendre en compte les problèmes du marché de l'emploi et de ses évolutions. **Le marché de l'emploi** représente un milieu dynamique, soumis au changement. Ces changements concernent le contenu, l'organisation et les relations de travail. Notre époque se confronte à un rythme de plus en plus accéléré des changements. Quelques-uns de ces changements sont favorables aux acteurs du travail, d'autres ne le sont pas.

Il y a quelques tendances qui se font jour sur le marché de l'emploi:

- L'économie ne s'arrête plus aux frontières des Etats; le globe terrestre devient un grand marché international;
- Les technologies avancent de plus en plus rapidement, les informations et les connaissances se multiplient en se périssant tout aussi vite, dans un rythme qui échappe à tout contrôle.
- La concurrence s'accroît dans tous les secteurs d'activité et la compétitivité sur le marché de l'emploi devient plus dure;
- La sûreté de la place de travail diminue, le chômage s'accroît et la migration de la population à la recherche de meilleures conditions de travail et de vie est en train de se généraliser;
- La découverte de nouveaux mécanismes pour administrer et régler le marché de l'emploi constitue un défi, pas seulement pour chaque nation, mais aussi pour la société au niveau global;
- Le marché de l'emploi est affecté aussi par la crise financière et économique mondiale.

Un phénomène relativement récent sur le marché de l'emploi de Roumanie est celui de **l'immigration de la force de travail** à provenance des pays pauvres, comme la Chine, la République Moldave, les Philippines, la Turquie, les Pays Arabes.

Conformément au Centre de Ressources pour la Diversité Culturelle dans son rapport *Les Inconnus à nos côtés* (auteurs: Marian Chiriac, Monica Robotin, collaborateurs: Andi Păcurar, Floriana Scânteie, 2006), en Roumanie, la politique dans le domaine de la migration repose sur deux thèses fondamentales: l'Etat exerce un contrôle permanent de la migration de la population étrangère vers notre pays, des Roumains à l'étranger et de toutes les catégories de population à l'intérieur de notre pays; les étrangers immigrés en Roumanie constituent une source de contributions au budget national et une force de travail qui répond aux nécessités du marché de l'emploi roumain).

Malheureusement, la Roumanie ne gère pas correctement le phénomène de l'immigration sur son territoire. On a constaté – et médiatisé maintes fois – les mauvais traitements auxquels sont soumis les travailleurs venus de Chine, de Philippines, des Pays Arabes, de Turquie, etc., sans qu'ils aient la

possibilité de demander la protection de la loi roumaine (voir le cas des ouvrières chinoises des fabriques de textile Sonoma et Wear Company de Bacău, des ouvrières philippines de l'entreprise Mondostar de Sibiu et, plus récemment, le cas des ouvriers chinois travaillant dans les constructions qui, une fois leur contrat de travail fini, sont restés sans aucun moyen de vivre, sans logement, dans la rue, devant l'Ambassade de Chine, dans le parc Herastrau de Bucarest.

Un élément important des politiques publiques dans le domaine de la migration, qui apparaît expressément dans les actes normatifs récents est représenté par la distinction faite entre les citoyens des Etats membres de l'Union Européenne, qui bénéficient du droit à libre circulation, des personnes et des citoyens provenant des pays à "potentiel d'immigration".

Selon les statistiques officielles, le nombre total d'immigrés en Roumanie dépasse légèrement 65.000. Le processus d'immigration pourrait être ralenti par le retour des Roumains partis pour travailler dans les pays de l'Union Européenne. On estime qu'une fois de retour, ceux-ci compléteront le déficit de force de travail dans des secteurs déficitaires comme les constructions et les services.

La société roumaine a été fortement marquée pendant les dernières vingt années par le phénomène de **la migration de la force de travail**, spécialement à l'intérieur de l'espace communautaire. Si l'Union Européenne admet, par la législation européenne, la libre circulation des citoyens des pays membres, sans aucune restriction, la chose n'est plus valable lorsqu'il s'agit de la circulation de la force de travail. Conformément à la *Communication de la Commission des Communautés Européennes au parlement européen, au Conseil, au Comité économique et Social Européen et au Comité des Régions*, intitulé *La répercussion de la libre circulation des travailleurs dans le contexte de l'élargissement de l'Union Européenne*, Bruxelles, le 18. 11. 2008, *la libre circulation des personnes est l'une des libertés garanties par le droit communautaire. Elle englobe le droit qu'ont les ressortissants de l'Union Européenne de se déplacer librement dans un Etat membre pour y occuper un emploi et y résider avec les membres de leur famille* (article 39 du Traité CE). *La libre circulation des travailleurs empêche les Etats membres d'exercer dans le domaine de l'emploi une discrimination directe ou indirecte, fondée sur la nationalité à l'encontre des citoyens de l'Union et de leur famille. Elle garantit, en outre, l'égalité de traitement en matière de logement public et d'avantages fiscaux ou sociaux.*

Au delà de tous ces règlements, pour les pays ayant rejoint l'Union en 2004 (à l'exception de Malte et de Chypre) et en 2007 (la Roumanie et la Bulgarie), les Traités de 2003 et de 2005 autorisent les Etats membres à restreindre temporairement le libre accès à leur marché de l'emploi, pour une période globale de transition, d'une durée maximale de sept ans.

Les restrictions sont appliquées aux travailleurs venant de Bulgarie ou de Roumanie ou de l'UE 25 d'une manière différenciée par les Etats de UE 15 (exception font la Finlande et la Suède qui donnent libre accès au travail pour les travailleurs de toute l'Union Européenne), les pays de l'UE 10 accordant libre accès sur le marché de l'emploi à tous les travailleurs venant de l'UE (à l'exception de Malte et partiellement de la Hongrie). Au contraire, la Roumanie et la Bulgarie n'imposent aucune mesure de réciprocité visant ces restrictions. Nonobstant ces restrictions, un Etat membre doit toujours donner la préférence à un travailleur bulgare, roumain ou originaire de l'UE 8 par rapport aux travailleurs ressortissant d'un pays tiers en ce qui concerne un premier accès à leur marché de l'emploi. Pour la Roumanie et la Bulgarie, les restrictions cesseront irrévocablement de s'appliquer le 31 décembre 2013 et le 30 avril 2011 en ce qui concerne les pays de l'UE 8.

D'autre part, la Commission attire l'attention que les mesures restrictives excessives pourraient avoir pour conséquence l'accroissement du nombre de travailleurs illégaux dans les pays de l'UE 15.

Les cas des Roumains qui vivent en Italie, en Espagne, en France, au Portugal, en Angleterre, etc., ont montré le fait que, dans les pays respectifs, les Roumains qui y résident sont souvent assimilés aux immigrés de l'espace ex-UE, surtout du Magreb, et cela, à cause, principalement, de leur statut socioprofessionnel de travailleurs non-qualifiés et assez souvent, illégaux. Cela mène souvent à la discrimination et à l'inégalité de chances sur le marché de l'emploi. A ce phénomène s'ajoute l'image négative créée par la population roma arrivée de Roumanie, qui vit illégalement, dans des conditions précaires, ce qui fait que les infractions commises par cette catégorie de population soient plus fréquentes (ou qu'on leur attribue plus aisément des actes de délinquance).

Conformément au même rapport, les Roumains représentaient en 2007 approximativement 19% de l'ensemble des migrants récents à l'échelon intracommunautaire, partis résider dans un autre Etat membre au cours des quatre dernières années (source : Eurostat, *Enquête sur les forces de travail, données annuelles, 2007*). Leur principal pays de destination a été l'Espagne, qui a accueilli plus de 57% citoyens roumains, l'Italie (26%), le Royaume-Uni (2%). En 2007, c'est en Espagne et en Italie que le taux des citoyens roumains ou bulgares dans la population (respectivement 1,9% en Espagne et 1,1% en Italie) a été le plus élevé. Les analystes sont d'accord que le travail de ces migrants dans les pays de l'UE a contribué à la croissance économique de ces pays, constituant une réponse – jusqu'au début de la crise – aux besoins de force de travail de ces pays, a réduit les pressions inflationnistes dans la plupart des pays hôtes, tout en contribuant à une hausse temporaire de l'inflation dans les pays d'origine. Les données relatives aux envois de fonds indiquent que ces derniers apportent une forte contribution au PIB dans plusieurs Etats membres et surtout en Roumanie et en Bulgarie.

En ce qui concerne le nombre d'arrivées récentes dans la quasi-totalité des Etats membres de l'UE, on constate que la provenance des travailleurs des pays tiers est bien plus importante que celle de l'intérieur de l'UE.

Le même rapport estime que les départs des citoyens roumains vers d'autres Etats membres au cours des quatre dernières années représentent approximativement 2,5% de la population roumaine en âge de travailler. Pour comparer, en Bulgarie le taux de mobilité correspondant est égal à 1,7%. De tous les pays de l'Union, c'est la Lituanie qui enregistre le taux de mobilité récente le plus élevé : 3,1% des citoyens de ce pays sont partis vivre dans un autre Etat membre au cours des quatre dernières années; viennent ensuite le Chypre (3%), la Pologne (2%) et la Slovaquie (2%). Si l'on considère le long terme, en incluant les émigrants qui ont quitté leur pays d'origine depuis plus de quatre ans, ce sont le Portugal et l'Irlande qui comptent la proportion la plus élevée de ressortissants vivant dans un autre Etat membre (respectivement, 9% et 8,2%). En ce qui concerne la Roumanie, le taux est de 4,5% de la population en âge de travailler, pour la même catégorie (source : Eurostat, *Enquête sur les forces de travail dans l'Union Européenne; données annuelles*).

En ce qui concerne le type d'emploi, les migrants provenant de Roumanie et de Bulgarie ont tendance à travailler surtout dans l'agriculture (7,1%), la construction (28,4%), l'hôtellerie et la restauration (13,2%) et les services aux entreprises (2,1%) ou au domicile de particuliers (19,4%) (source: *EFT communautaire, données annuelles*). Conformément à la même source, l'analyse des qualifications montre que 39,1% de la main d'œuvre roumaine travaillant dans les Etats de l'UE 15 est non qualifiée et seulement 3,1% des roumains arrivés dans ces pays exercent des professions intellectuelles ou scientifiques.

Dans les conditions de la crise mondiale à laquelle nous nous confrontons tous, les prévisions de l'Union Européenne en matière de migration estiment une involution de celle-ci, en même temps qu'une multiplication des restrictions appliquées par les pays de l'UE 15 concernant l'accès aux emplois.

En outre, il semble que les flux de mobilité depuis l'UE 2 et l'UE 8 aient déjà atteint leur maximum et que la plupart des mouvements intracommunautaires récents aient été de nature temporaire. L'augmentation rapide des revenus et de la demande de main-d'oeuvre dans les pays d'origine, combinée à la forte diminution du nombre de jeunes enclins à l'émigration et à la diminution du chômage, semble réduire les flux de travailleurs et conduira probablement à un nouveau recul de l'offre à l'intérieur de l'Union Européenne. De plus, le volume et la direction des flux de mobilité sont plutôt conditionnés par l'offre et la demande générales de main-d'oeuvre ainsi que par des facteurs autres que les restrictions à l'accès au marché de l'emploi. Qui plus est, ces restrictions peuvent freiner les ajustements du marché de l'emploi, voire accentuer le travail non déclaré.

D'autre part, on constate une amélioration de la qualité de l'enseignement et de la formation professionnelle des jeunes, en même temps qu'une meilleure offre d'emploi sur le marché interne, ce qui fait que la migration des jeunes ait diminué dernièrement. Parallèlement, la crise a fait augmenter le chômage dans tous les pays de l'UE, bon nombre de travailleurs migrants rentrant dans leurs pays d'origine, suite à ce phénomène.

Pour les pays d'origine, ce retour et la baisse des revenus des travailleurs migrants ont fait diminuer les sommes envoyées par ceux-ci dans le pays, argent qui représentait une contribution importante au PIB national, ce qui est devenu visible dans le cours d'échange de la monnaie nationale par rapport à l'Euro.

Le rapport de la Commission Européenne conclut - considérant l'évolution actuelle de l'économie et son incidence éventuelle sur la situation du marché de l'emploi - que les flux de mobilité transfrontaliers ont tendance à s'autoréguler et à diminuer en période de ralentissement économique. Le rapport considère que l'incidence globale de la mobilité après l'élargissement a été positive.

Si la mobilité des travailleurs est considérée un phénomène normal et positif pour l'Union Européenne qui l'a réglementée pour tous les Etats membres, nous considérons nécessaire qu'elle soit intégrée et appliquée dans les politiques économiques et sociales sectorielles, sinon l'Europe risque de se trouver confrontée à la xénophobie, à l'intolérance et à la discrimination ethnique.

En guise de conclusions, le principal défi pour le management du XXI siècle est le changement fondamental du paysage organisationnel: l'accroissement de sa complexité, de son dynamisme et de sa turbulence. Le principal paradigme théorique sera, dans ces conditions, la perspective de l'organisation centrée sur des "ressources critiques". Si au XXe siècle ces ressources étaient les technologies, les ressources humaines et le mixage des deux premières, le XXIe siècle se concentrera sur les compétences, les valeurs intangibles, la connaissance tacite ou explicite, les processus et les pratiques organisationnelles et le capital intellectuel (M. Vlăsceanu, p. 200).

R. M. Kanter propose le nouveau concept de **pensée kaléidoscopique** en tant que "symbole des modèles en perpétuel changement et de nouvelles possibilités infinies offertes par la créativité humaine" (Kanter, *Kaleidoscope Thinking* dans S. Chowdhury (ed.), *Management 21C*, London, Pearson Education Limited, 2000, p. 261 apud M. Vlăsceanu, 2005, p. 200).

Kanter identifie trois valeurs intangibles des compagnies de succès:

- *les concepts*: le produit de l'innovation continue par la focalisation sur les meilleures idées et technologies;
- *les compétences*: l'habileté d'exécution irréprochable et de transmission des valeurs - centrées sur la qualité - aux clients qui imposent, à leur tour, des standards de plus en plus élevés. Cette habileté se développe dans le processus de l'apprentissage permanent et de la capacité de transmettre aux autres - au fur et à mesure du déroulement du processus - les meilleures pratiques;
- *les connexions*: des partenaires puissants qui soutiennent les offres de la compagnie, la font connecter aux marchés et facilitent l'accès aux innovations et aux opportunités qui, à leur tour, deviennent le moteur de l'innovation et de l'imagination.

Les leaders de succès du XXIe siècle, conformément au même auteur, contribueront à la création des contextes stimulatifs; ils impulseront les processus d'acquisition et de transmission des connaissances, de l'innovation et de l'expérimentation; ils éviteront l'isolement et accepteront avec joie la confrontation avec des idées novatrices. D'un autre côté, ils se trouveront dans un dialogue permanent avec les gens pour leur transmettre leur vision; ils encourageront la coopération et construiront des relations fondées sur la confiance et le respect réciproque.

Le XXIe siècle apportera aussi des changements significatifs dans les mentalités des embauchés. Le slogan du XXe siècle, "les gens représentent la valeur fondamentale de l'entreprise" commence à être regardé d'un œil méfiant. Les embauchés commencent à avoir une attitude critique envers leur entreprise. Beaucoup d'entre eux quittent l'organisation qui les a accueillis, pour chercher des modèles alternatifs de travail, spécialement ouvrir eux-mêmes de petites entreprises ou le travail indépendant. Cette tendance vient de l'effort soutenu de beaucoup de catégories de personnes de prendre leur vie à deux mains ou de sentir le goût du pouvoir. En même temps, les gens ressentent de plus en plus le besoin de se forger des relations avec leurs semblables fondées sur la confiance et surtout, regagner la confiance dans les dirigeants.

Bibliographie

- Chiriac Marian, Robotin Monica, Raportul *Necunoscuții de lângă noi*, Centrul de Resurse pentru Diversitate Culturală, 2006.
- Cornescu, Viorel, Mihăilescu, Ioan, Stanciu, Sica, *Managementul organizației*, Bucuresti:Ed. ALL BECK, 2003.
- Eurostat, *Enquête sur les forces de travail, données annuelles, 2007*.
- La répercussion de la libre circulation des travailleurs dans le contexte de l'élargissement de l'Union Européenne*, Communication de la Commission des Communautés Européennes au Parlement Européen, au Conseil, au Comité économique et Social Européen et au Comité des Régions, Bruxelles, le 18. 11. 2008.
- Mucchielli, Alex, *Comunicarea în instituții și organizații*, Iași: Ed. Polirom, 2008.
- Olivesi, Stéphane, *Comunicarea managerială*, ed. Tritonic, 2005.
- Păuș Viorica, *Comunicare și resurse umane*, Iași: Polirom, 2006.
- Vlăsceanu, M., *Organizația: proiectare și schimbare*, ed. Comunicare.ro, 2005.