

# **LE MANAGEMENT PEUT-IL DEVENIR UN FACTEUR DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS ROUMAINES? ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE ET ORIENTATIONS POUR L'AVENIR**

**Alexandrina Deaconu**

Académie d'Études Économiques Bucarest  
alex.deaconu@yahoo.com

**Viorel Lefter**

Académie d'Études Économiques Bucarest,  
vlefter@ase.ro

**Anca Bogdan**

Académie d'Études Économiques Bucarest  
socrates@ase.ro

## **RÉSUMÉ**

Dans le contexte d'une forte crise économique de longue durée, la Roumanie – pays émergent, ayant une économie qui s'adapte difficilement à un marché de plus en plus global et concurrentiel - se confronte avec de graves phénomènes sur des multiples plans. Dans le présent article nous nous sommes proposé d'analyser l'état du management de Roumanie, d'identifier ses troubles et de formuler les priorités et les recommandations pour sa transformation dans un facteur de performance pour les organisations roumaines. L'article est basé sur l'analyse quantitative et qualitative de certaines informations collectées pendant l'année 2010 et sur de nombreuses études scientifiques concernant la situation économique et sociale actuelle de Roumanie. Les résultats obtenus suite à notre démarche scientifique enrichissent les concepts avec lesquels nous opérons dans le domaine du management et offrent une perspective plus claire à tous ceux qui pratiquent le management dans des conditions de crise économique.

**MOTS-CLÉS:** management, crise économique, diagnostic managérial, croissance économique, performance organisationnelle

## **ABSTRACT**

In the context of a difficult and long-term economic crisis, Romania – an emerging country with an economy that adapts easily to a global and competitive market - is confronted with serious phenomena on multiple levels. In this paper we propose to analyze the state of management in Romania, to identify its problems and to formulate the priorities and the

recommendations for its transformation into a performance factor for Romanian organizations. The article is based on the quantitative and qualitative analysis of certain information collected during 2010 and on numerous scientific studies about the economic and social situation of Romania. The results obtained from our scientific approach enrich the concepts with which we work in the field of management and provide a clearer perspective for all those who practice management in conditions of economic crisis.

**KEYWORDS:** management, economic crisis, diagnostic managerial, economic growth, organizational performance

## **ASPECTS GÉNÉRAUX CONCERNANT LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL ET SES INFLUENCES SUR LA ROUMANIE**

L'Europe de l'année 2010 a été, avant tout, l'Europe de la crise économique et financière. Stimulée par la croissance économique allemande, la Roumanie, dans son ensemble, a réussi à obtenir une croissance modeste, mais de nombreux pays membres se sont confrontés avec des difficultés. Pour les surmonter, ils ont utilisé des solutions différentes: ils ont demandé l'aide du FMI (Roumanie), ont rejeté l'aide du FMI (Hongrie, Espagne), ont obtenu des prêts, mais n'ont pas accepté longtemps l'ingérence du FMI dans les politiques internes (Grèce), ont étendu leur déficit budgétaire de la réserve en devises de la Banque Nationale (Bulgarie), ont cherché une infusion massive de capital pour régler les graves problèmes avec lesquels se confrontent le secteur bancaire (Irlande). L'analyse des chiffres a montré qu'en 2010, en Europe, la situation était la suivante: la Suisse est l'économie la plus compétitive, se basant prioritairement sur une bonne capacité d'innovation et sur une culture des affaires très forte; la partie sud-est (comportant des pays tels la Roumanie, la Grèce, la Croatie, le Chypre, la Serbie) obtient des résultats plus faibles qu'en 2009; des pays tels la Turquie et le Monténégro ont maintenu et même amélioré leur situation économique.

En désirant de trouver des solutions aux problèmes compliqués avec lesquels se confrontent dans une mesure plus grande ou plus petite tous ses 27 pays, l'Union Européenne a élaboré une protection stratégique pour la décennie 2010-2020 (Stratégie Europe 2020) qui comporte cinq objectifs nationaux: *emploi, recherche et innovation, changements climatiques et énergie, éducation et lutte contre la pauvreté*. Pour parvenir à ces objectifs, l'Europe 2010 prend en compte trois domaines d'action stratégique:

- la croissance intelligente (ce qui suppose le développement d'une économie basée sur des connaissances et innovation). Elle gravite autour de trois concepts clé: Innovation, Education et Société numérique.

- la croissance durable (ce qui suppose promouvoir une économie plus efficace dans l'utilisation des ressources, plus verte et plus compétitive). Elle est basée sur deux concepts clé: Climat, énergie et mobilité d'une part, et d'autre part Compétitivité.

- la croissance favorable à l'inclusion (c'est-à-dire promouvoir une économie à fort taux d'emploi, capable à assurer la cohésion sociale et territoriale). Elle est basée sur deux notions clé: Emplois et compétence, d'une part et Lutte contre la pauvreté, d'autre part.

Sans mettre en doute les évolutions à long terme de l'Union Européenne et pour mieux comprendre ce qui se passera avec les pays membres, nous avons analysé le présent et nous avons constaté que, dans le contexte de la crise, la Roumanie a pleinement senti le choc de la récession économique et a choisi d'utiliser les emprunts accordés par le FMI, la Banque Mondiale et l'Union Européenne. En parallèle on a adopté dans ce pays des mesures d'austérité (réductions de 25% sur les salaires des budgétaires, élimination presque exclusive des revenus variables dans le secteur public, l'augmentation de la TVA à 24%, correction des pensions, augmentation de l'âge de la retraite, salarisation unique) qui, malgré les attentes des représentants du gouvernement, n'ont pas résolu les problèmes. Le niveau de la dette envers les financeurs externes a augmenté, la dette externe de la Roumanie dépassant, à la fin de l'année 2010, 72 milliards d'euros à long et moyen terme, et 19 milliards euros à court terme (Nicolescu, 2010).

Les analyses de compétitivité faites pour la même période montrent que la Roumanie est classée la 67 sur 139 Etats analysés, reculant 3 places par rapport à l'année 2009, et seulement la 24 sur 27 dans l'Union Européenne (Le Rapport de la compétitivité globale, 2010). Le score général obtenu sur une échelle de 1 à 7 a été de 4,16 points. Les performances les plus faibles ont été enregistrées dans le domaine de la complexité des affaires, de l'infrastructure et de l'innovation. Nous retenons également d'autres éléments concernant la situation économique et sociale de la Roumanie: - en 2010 le Produit intérieur brut (PIB) a enregistré une baisse, tandis que le déficit budgétaire a augmenté (6,58%), l'inflation a augmenté, le chômage dépassant 700 000 personnes; on a enregistré aussi un déséquilibre historique entre le nombre de retraités (plus de 5 600 000) et le nombre d'employés (4 700 000).

En superposant l'évolution de la Roumanie sur les réalités de l'Union Européenne, nous pouvons facilement mettre en évidence les principales opportunités et menaces qui peuvent survenir (tableau 1).

Tableau 1 Opportunités – Menaces pour la Roumanie

<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Le statut de pays membre.	Changement des critères d'affectation des fonds de l'UE au profit de ceux ayant un niveau supérieur de développement économique, social et scientifique.
Accès facile aux fonds structurels.	Compétitivité supérieure aux économies des pays européens.
Accent sur les PME (petites et moyennes entreprises).	Migration de la force de travail, supérieurement et moyennement qualifiée, vers l'UE.
Accès au financement extérieur.	Application des réglementations Basel II par les institutions financières, à partir de 2008, situation défavorable pour les pays moins développés.
Financement fonds européens.	Baisse de l'intérêt des investisseurs étrangers pour l'Europe.
Support pour innovation et développement industriel et technologique.	Augmentation du prix des ressources naturelles importantes.
Enjeux favorables au transfert technologique et aux clusters du domaine de la recherche –du développement et de l'innovation.	Influences négatives sur les exportations roumaines.
Possibilités de partenariat avec les pays membres dans le domaine de la recherche et de l'innovation technologique, avec des instituts et centres de recherche.	Concurrence des producteurs européens sur le marché roumain.
Inclusion de la Roumanie dans des projets européens d'envergure.	Transfert de certaines activités de Roumanie vers des pays ayant de meilleures conditions.
Conditions favorables à la réalisation d'alliances stratégiques et de réseaux entre les entreprises roumaines et étrangères pour production, commerce, innovation, transfert know-how.	Pressions économiques, fiscales et sociales exercées sur la Roumanie.
	Forte compétition sur le marché de la recherche scientifique, du développement technologique et de l'éducation.
	Augmentation de la dette envers l'UE.

## LE MANAGEMENT DE LA ROUMANIE DEVANT LA CRISE ECONOMIQUE

L'intention de faire une étude au niveau national concernant le management, n'est pas facile à mettre en application parce qu'on peut avoir des options différentes: investiguer le management en fonction *des domaines d'activité*, analyser le management en fonction de *la nature des problèmes managériaux abordés*, suivre *divers niveaux d'agrégation territoriale* auxquels se manifeste le management, analyser *les éléments de base des processus managériaux* envisagés.

Notre recherche met en évidence des aspects significatifs de *l'Enquête relative à l'état de santé du management roumain en 2010* (Nicolescu, 2011), de même que des opinions de certains spécialistes qui ont eu la possibilité de commenter certains aspects significatifs de management. Voilà quelques uns des aspects relevés par les réponses des sujets interrogés:

- la qualité et l'efficacité du management pratiqué en Roumanie, par rapport à d'autres zones de l'Europe sont présentées dans le tableau 2.
- dynamique de l'appréciation du management pratiqué dans les entreprises roumaines par rapport à celles de l'UE en 2010/2009 (fig.1).

Tableau 2 - Options comparatives relatives à la qualité et à l'efficacité du management pratiqué en Roumanie

N°	Appréciation de la qualité et de l'efficacité du management pratiqué dans les entreprises roumaines en 2010	Presque le même	Meilleur	Inférieur	Je ne sais pas
	<b>A. Enseignants, chercheurs et consultants en management</b>				
1.	Le management prédominant dans l'UE	6,73%	3,85%	77,88%	11,54%
2.	Le management moyen pratiqué dans les pays de l'Europe Centrale	23,08%	6,73%	52,88%	17,31%
	<b>B. Managers et spécialistes en économie</b>				
3.	Le management prédominant dans l'UE	14, 26%	12,98%	66,54%	6,22%
4.	Le management moyennement pratiqué dans les pays de l'Europe Centrale	30,26%	13,47%	44,46%	11,81%

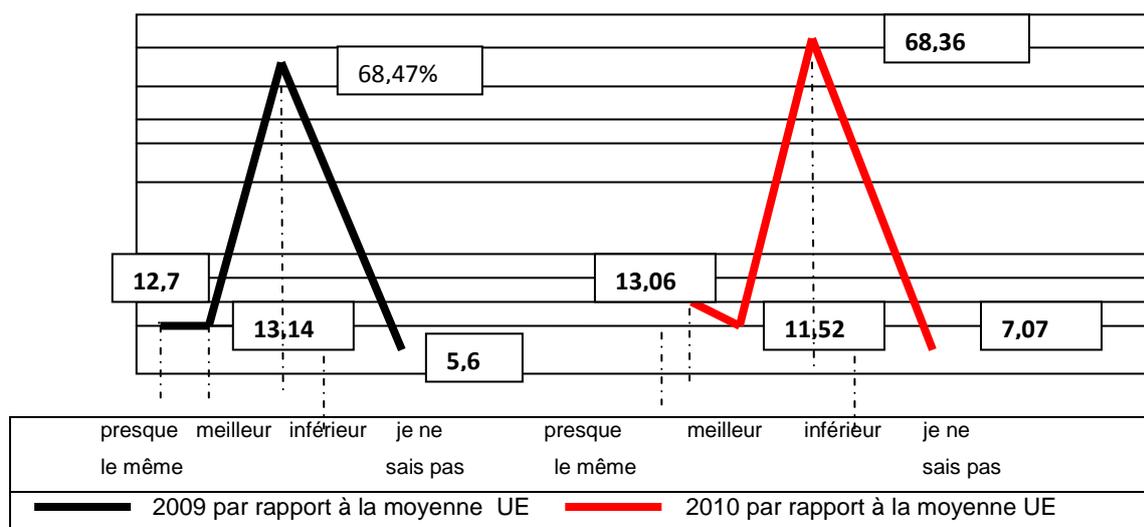


Fig.1 - Dynamique de l'appréciation du management pratiqué dans les entreprises roumaines

- appréciation du niveau du management pratiqué en Roumanie en 2010, par rapport à 2009 (tableau 3).

Tableau 3 - Situation synthétique de l'appréciation du niveau du management pratiqué dans les entreprises roumaines en 2010, par rapport à 2009

N°	Niveau du management pratiqué en Roumanie en 2010, par rapport à 2009	Presque le même	Meilleur	Inférieur	Je ne sais pas
1.	Au niveau du pays	35,24%	0,95%	59,05%	4,76%
2.	Au niveau des PME	49,52%	19,05%	20,95%	10,48%
3.	Au niveau des grandes entreprises	40,78%	28,16%	14,56%	16,50%
4.	Au niveau des multinationales	40,38%	31,73%	8,65%	19,23%
5.	Au niveau de l'Administration centrale	14,29%	0,95%	78,10%	6,67%
6.	Au niveau de l'Administration locale	30,48%	3,81%	59,05%	6,67%

- la capacité du management roumain de faire face à la crise est réduite (fig. 2)

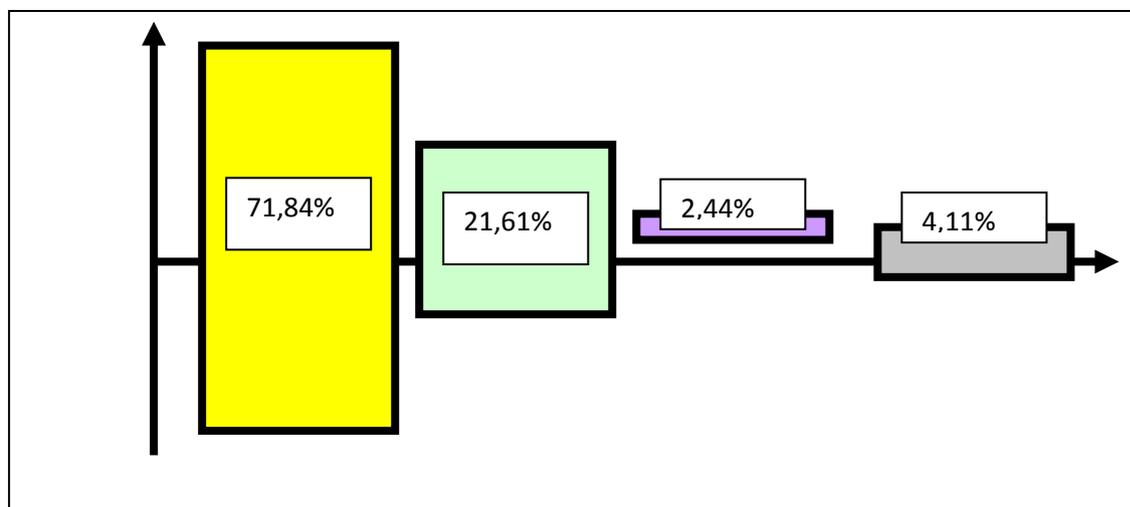


Fig. 2 - Capacité du management de faire face à la crise

- des banques d'augmenter les intérêts et de bloquer les crédits (32%); l'impossibilité de payer ou le paiement en retard des dettes de l'Etat vers les agents économiques (19,7%); la politique financière de l'Etat de faire des prêts chez les banquiers (16,7%); crédits excessifs à partir de 2008 (14,5%).

- la capacité du management de faire face à la crise économique (tableau 4).

- l'évolution générale du milieu économique de Roumanie a été appréciée comme embarrassante pour le développement par 78,13% des entrepreneurs et managers de PME, neutre par 17,96% et favorable par moins de 4% de ceux-ci.

- les indices remarquables pour l'évolution des PME ont été les suivants:

- L'indice moyen d'affaires –basé sur un ensemble de 13 indicateurs statistiques ;
- L'indice de l'évolution des PME-obtenu par le total des valeurs de 11 indicateurs ;
- L'indice d'appréciation de la situation économique des entreprises privées par l'entrepreneur.

Tableau 4 - Capacité du management de faire face à la crise économique.

N°	Capacité du management de faire face à la crise	Elevée	Moyenne	Réduite	Je ne sais pas
<b>A - Enseignants, chercheurs et consultants</b>					
1.	Au niveau des PME	5,71%	52,38%	34,29%	7,62%
2.	Au niveau des grandes entreprises	9,52%	63,81%	14,29%	12,38%
3.	Au niveau des multinationales	39,81%	34,95%	7,77%	17,48%
4.	Au niveau de l'Administration centrale	0,00	5,83%	96,41%	7,7%
5.	Au niveau de l'Administration locale	2,88%	17,31%	74,04%	5,77%
<b>B-Managers et spécialistes dans des entreprises</b>					
1.	Au niveau des PME	6,56%	45,17%	38,98%	9,29%
2.	Au niveau des grandes entreprises	18,21%	53,92%	19,31%	8,56%
3.	Au niveau des multinationales	38,57%	41,13%	8,78%	11,52%
4.	Au niveau de l'Administration centrale	4,55%	18,36%	70,55%	6,55%
5.	Au niveau de l'Administration locale	7,47%	27,50%	60,84%	4,19%

Les valeurs enregistrées pour chacun de ces indices sont présentées dans les tableaux 5 et 6.

Le total des scores obtenus par chaque indicateur pris en compte pour l'appréciation du milieu d'affaires, est de 17 points, fait qui reflète une situation insatisfaisante. Cela est encore plus évident si nous prenons en compte la valeur de 37 points obtenue dans l'année antérieure.

Tableau - 5 Détermination de l'indice moyen d'affaires

N°	Nom de l'indicateur	Score maximal	Score minimal	Score effectif obtenu	Mentions
1.	Taux réel de croissance du PIB	15	- 8	- 2	Il a baissé avec 15% par rapport au 1er semestre de l'année 2009
2.	Taux de l'inflation	10	- 10	5	Pendant le 1er semestre 2010, le taux de l'inflation a été de 2,78%
3.	Taux du chômage	7	- 7	2	Pendant le 1er semestre 2010, le taux du chômage a été de 8%
4.	Revenu salarial moyen mensuel net	6	- 6	1	Il a baissé avec 4,55% par rapport au 1er semestre de l'année 2009
5.	Dynamique de la fiscalité sur l'emploi	7	- 6	2	Elle est restée constante.
6.	Dynamique de l'impôt sur le revenu	6	- 7	1	Elle est restée constante (16%)
7.	Dynamique de l'impôt sur dividendes	6	- 7	1	Elle est restée constante.
8.	Dynamique du nombre d'impôts et de taxes	6	- 6	0	Elle est restée constante.
9.	Cours de change des devises	10	- 9	0	La monnaie nationale s'est appréciée avec 1,91% par rapport à l'euro, par rapport au 1er trimestre de l'année 2009
10.	Grade de couverture des importations par exportations	6	- 5	0	Pendant le 1er semestre 2010, le grade moyen de couverture a été 78,41%
11.	Taux de l'intérêt rapporté au taux de l'inflation	7	- 7	3	Pendant le 1er semestre 2010, le taux moyen de l'intérêt a été de 7,08%
12.	Dynamique de l'ampleur des investissements étrangers directs en Roumanie	7	- 3	- 2	Les investissements ont baissé avec 36,48% par rapport au 1er semestre de l'année 2009
13.	Risque-pays	7	- 6	2	Le risque-pays est B, conformément à Coface
14.	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>- 87</b>	<b>17</b>	

Tableau 6 - Dynamique de l'indice d'évolution des PME

N°	Nom de l'indicateur	Score maximal	Score minimal	Score effectif obtenu	Mentions
1.	Evolution du nombre de sociétés commerciales immatriculées au Registre du Commerce	10	- 5	- 2	Le nombre d'immatriculations a baissé avec 3,03% par rapport à l'année 2009
2.	Evolution du nombre de sociétés commerciales radiées	10	- 5	- 5	Le nombre de radiations a augmenté avec 464,89% par rapport à l'année 2009
3.	Evolution du nombre de PME qui ont obtenu des bénéfiques	10	- 5	- 1	Le nombre de PME remportant des bénéfiques a baissé avec 2% par rapport à l'année 2009
4.	Evolution du nombre de PME qui ont enregistré des pertes	10	- 5	- 2	Le nombre de PME enregistrant des pertes a augmenté avec 5,6% par rapport à l'année 2009
5.	Evolution des dettes totales des PME	10	- 5	- 1	Elles ont augmenté en moyenne avec 1,54% par rapport à l'année 2009
6.	Evolution du chiffre moyen d'affaires /PME	5	- 5	- 2	Il a baissé en moyenne avec 7,79% par rapport à l'année 2009
7.	Evolution du bénéfice moyen /PME	9	- 9	- 3	Il a baissé en moyenne avec 5,08% par rapport à l'année 2009
8.	Evolution de la perte moyenne /PME	9	- 9	- 4	Elle a augmenté en moyenne avec 7,71% par rapport à l'année 2009
9.	Evolution du nombre moyen de salariés dans les PME	6	- 6	- 1	Il a baissé en moyenne avec 3,11% par rapport à l'année 2009
10.	Evolution des investissements réalisés par les PME	11	- 5	- 2	Ils ont baissé en moyenne avec 6,45 % par rapport à l'année 2009
11.	Evolution du volume des exportations du secteur privé	10	- 5	1	Il a augmenté en moyenne avec 0,85% par rapport à l'année 2009
12.	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>- 64</b>	<b>- 22</b>	

L'indice d'évolution des PME compté par le total des 11 indicateurs mentionnés dans le tableau antérieur a enregistré la valeur de -22, fait qui reflète une évolution très insatisfaisante du secteur des PME.

En ce qui concerne l'indice d'appréciation de la situation économique des entreprises privées par des entrepreneurs, le solde obtenu (-43,03) indique un faible progrès par rapport

à la période antérieure (-53). Mais nous mentionnons que les valeurs obtenus ont connu dans les années antérieures des valeurs beaucoup plus favorables: 45 en 2006; 51 en 2007; 35 en 2008.

## POINTS FORTS –POINTS FAIBLES DANS LE MANAGEMENT ROUMAIN

L'analyse du management dans le contexte de la crise économique nous a permis de mettre en évidence un ensemble de points forts et faibles et d'identifier, dans la plus part des cas, les causes qui les engendrent.

En ce qui concerne les points forts, nous ferons référence exclusivement aux conclusions issues suite à l'interrogation, sur questionnaire, des spécialistes et des praticiens du domaine managérial et nous les présenterons dans le tableau 7.

Tableau 7 - Points forts dans le management pratiqué en Roumanie

N°	Eléments	% du total des personnes qui ont répondu
1.	Centrage sur l'obtention de performances	33,64
2.	Développement des systèmes informatiques performants	31,06
3.	Valorisation du potentiel informationnel et décisionnel de l'information	28,79
4.	Organisation efficace des activités	26,52
5.	Transfert intensif du know-how managérial des autres pays	26,52
6.	Contrôle –évaluation rigoureuse des activités et des performances	25,91
7.	Réalisation de projets et implémentation de systèmes de management fonctionnels et efficaces	25,45
8.	Elaboration de politiques et stratégies bien fondées	24,09
9.	Obtention d'importants revenus et bénéfices	23,79
10.	Entraînement des salariés de l'organisation	23,48

Suite à l'analyse des résultats obtenus et présentés dans le tableau antérieur, nous retenons quelques aspects:

- sauf une seule exception, les points forts signalés ne réunissent plus qu'un tiers des réponses, fait qui montre une dispersion prononcée des options. La motivation de cet état de choses résulte, d'une part, de la formation diverse des personnes interrogées, et, d'autre part d'une insuffisante cristallisation du management pratiqué. Lorsque les sujets de l'échantillon ont été changés, (l'échantillon 1 a été formé de spécialistes et praticiens dans le domaine managérial ; l'échantillon 2 a été formé d'enseignants, chercheurs et consultants),

les pourcentages affectés se sont modifiés, mais sans survenir des abords radicalement différents.

Les points faibles du management pratiqué en Roumanie sont présentés dans le tableau 8.

Tableau 8 - Principaux points faibles dans l'exercice du management au niveau national en Roumanie

N°	Eléments	% du total des personnes qui ont répondu
1.	Capacité réduite de motiver les salariés dans l'organisation	47,73
2.	L'impossibilité de focaliser sur des priorités	44,55
3.	Réactions tardives et inefficaces aux opportunités et aux menaces dans le milieu économique –social	40,00
4.	Stratégies et politiques déficitaires ou inexistantes	38,03
5.	Insuffisante préoccupation pour valoriser les connaissances et les ressources humaines	36,36
6.	Organisation défectueuse des activités	35,15
7.	Manque d'expérience et d'adaptation du know-how- managérial de valeur des autres pays	33,48
8.	Emploi de systèmes managériaux empiriques qui ne sont pas projetés professionnellement	33,03
9.	Insuffisant fondement économique des décisions	31,36
10.	Performances économiques faibles	30,76

L'analyse des chiffres présentés dans le tableau 8 nous permet de constater qu'aucun des points faibles ne réunit 50 % des réponses. Il y a, donc, dans le cas des points faibles, un degré élevé de dispersion dû, à notre avis, à l'hétérogénéité des situations de management déroulées en Roumanie.

## **RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE PERFECTIONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT EN ROUMANIE**

Dès le moment de son déclenchement, la présente étude a voulu identifier des voies directes d'action pour le perfectionnement du management en Roumanie. Les étapes parcourues ont créé la prémisse de certains éclaircissements et nous ont donné la chance de formuler quelques recommandations fondamentales. Dans les paragraphes suivants nous nous arrêterons sur certaines de ces recommandations, à savoir celles qui nous approchent davantage des dispositions de la Stratégie UE 2010.

a) *Intensification du transfert de know-how managérial international et des meilleures pratiques internationales*

Afin de réaliser efficacement le transfert de know-how on recommande le parcours des étapes suivantes (Nicolescu, 2008):

- identification des nécessités de transfert de méthodes et techniques managériales et de know-how managérial international;
- détermination des possibilités réelles de transfert de know-how managérial dans le cadre de l'organisation;
- adaptation des éléments managériaux transférables au spécifique de l'organisation;
- sensibilisation et formation des stakeholders et de l'entreprise afin d'assimiler les éléments de know-how managérial;
- implémentation proprement-dite des éléments de know-how managérial;
- évaluation du transfert de know-how managérial.

La réussite du processus de transfert demande une préparation rigoureuse et la fixation attentive, pour chaque étape, des objectifs, des modalités d'action, des difficultés à surmonter, des méthodes et des techniques à utiliser et des règles à prendre en compte.

b) *Réalisation de réseaux d'entreprises novatrices*

La création de réseaux d'entreprises novatrices est, pratiquement, un abord managérial organisationnel qui n'a pas été utilisé en Roumanie. A notre avis, le réseau d'entreprises représente une alliance stratégique entre un grand nombre d'entreprises, construites dans diverses zones géographiques, où la coopération facilite la réalisation d'objectifs communs. Vu que la coopération facilite des réseaux d'entreprises, nous considérons que c'est vital pour la Roumanie d'utiliser, à large échelle, tant les réseaux d'entreprises classiques, que ceux novateurs, sous formes variées : réseaux innovateurs complets, réseaux centrés sur marketing, réseaux dominés par le fournisseur d'équipements (Popa, 2003).

A notre avis, l'initiative de la promotion de réseaux d'entreprises industriels devrait venir de la part:

- des entreprises fortement novatrices, qui sont, en général, de dimensions plus petites;

- des universités, des centres de recherche et /ou des entreprises de recherche – développement qui ont inventé ou ont la capacité d’inventer de nouveaux produits ou services;

- des patronats, des associations professionnelles ayant en tant que membres, des entreprises avec potentiel d’innovation.

c) *Développement de clusters de production et/ou d’exportation*

Le développement de clusters est une variante évoluée du réseau d’entreprises novatrices. Les raisons pour lesquelles une telle recommandation produira des effets positifs en Roumanie sont les suivantes:

- favorisent la coopération à des bas prix;
- offrent des possibilités d’innovation plus grandes;
- divisent et réduisent les coûts et les risques liés à l’activité de recherche-développement;
- assurent la flexibilité technique, économique et organisationnelle;
- réduisent le temps de fabrication;
- réduisent le temps de commercialisation;
- augmentent la possibilité d’entrer sur de nouveaux marchés et de se maintenir.

d) *Fondation de spin-off*

Dans le contexte d’une économie basée sur la connaissance, l’option stratégique pour spinn-off est devenue fréquente. Les spins-off créés pour valoriser les nouvelles connaissances générées dans des universités ou /et des centres de recherche sont de nouvelles formes managériales-organisationnelles qui favorisent la combinaison de quatre types d’activités: *création de connaissances, initiation de démarches entrepreneuriales, concrétisées dans une nouvelle entreprise, déroulement de processus* industriels, agricoles, etc. d’un côté, et commerciaux, d’autre côté, dans un *contexte universitaire*.

La mise en application de ces recommandations attirera automatiquement des avantages tels:

- l’identification opérative des opportunités économiques offertes par les nouvelles connaissances produites dans des universités;
- la valorisation opérative, par des actions entrepreneuriales, des valences pragmatiques associées aux connaissances et au know-how scientifique universitaire;

- la réalisation de nouveaux produits, originaux qui confèrent compétitivité;
- l'accélération de la fondation d'entreprises dans le domaine des hautes technologies;
- la valorisation et le développement des talents scientifiques, entrepreneuriaux et techniques de la catégorie des enseignants, des chercheurs et des étudiants;
- l'obtention de synergie entrepreneuriale – scientifique.

e) *Développement d'incubateurs d'affaires*

L'expérience et les performances de nombreux pays développés et en cours de développement – Chine, Inde, Chili, Thaïlande, Malaisie – démontrent que la réalisation d'incubateurs d'affaires est une solution bénéfique, avec des résultats visibles dans la direction de l'accélération du développement et de l'efficacité des organisations, notamment dans le domaine de la production de biens et services.

La recommandation de soutenir les incubateurs d'affaires en Roumanie commence à partir de l'effet qu'ils peuvent avoir dans le développement des affaires de succès:

- ils créent un milieu entrepreneurial de formation;
- ils offrent accès direct à la consultance, aux formateurs et aux investisseurs;
- ils offrent visibilité sur le marché (Piturescu, 2003)

Même si la Roumanie a réagi favorablement envers les incubateurs d'affaires, les premières initiatives étant connues à partir de l'année 1991, elle a soutenu le phénomène et n'a pas créé un cadre qui stimule l'intérêt et la motivation pour le développement de telles initiatives. Ainsi, nous apprécions comme extrêmement opportun de concentrer notre intérêt sur les incubateurs d'affaires multifonctionnels, avec tous les avantages qu'ils peuvent apporter dans l'économie roumaine.

- la stimulation et la valorisation de l'esprit entrepreneurial;
- l'amplification des investissements greenfield dans l'économie, tant autochtones qu'étrangers;
- l'amélioration du taux de survie des entreprises nouvelles créées;
- le renforcement des jeunes entreprises;
- la création de nouveaux emplois ou
- la facilitation de la commercialisation des produits.

## CONCLUSIONS

La préoccupation d'utiliser la science et la pratique du management afin d'accroître la performance organisationnelle, est devenue importante et urgente. Quels que soient les changements produits par l'intégration dans l'espace de l'UE, sans une implication active, consciente et professionnelle, la Roumanie risque de chroniciser les dysfonctions existant en économie, et d'annuler toute chance de développement durable. Par ces raisons nous nous sommes proposé d'analyser les pratiques de management, de mettre en relief les atouts et les dysfonctions le plus souvent rencontrés dans les entreprises roumaines et de proposer des solutions qui peuvent faire du management un facteur essentiel dans la soutenance de la performance organisationnelle. Les aspects mis en relief de cette étude représentent plutôt une photo du moment et n'ont pas de caractère de généralité. L'utilité des constatations formulées dans la présente étude est plus grande si nous prenons en compte au moins trois aspects : *le fait que nous pouvons les utiliser en tant que base de comparaison pour nouvelles évolutions ; le fait que nous disposons d'une méthodologie de recherche qui nous permettra d'agir rapidement lorsque nous désirerons avoir une image actualisée et, le fait que nous disposons d'une base de données qui comporte un grand nombre de personnes pouvant participer à notre recherche avec des opinions pertinentes.*

## BIBLIOGRAPHIE

- Anghelache, C. (2010). *Roumanie 2010. L'état de l'économie sous l'impact de la crise*. Editura Economică, Bucarest.
- Deaconu, A. (collab.). (2004). *Le facteur humain et les performances de l'organisation*. Editura ASE, Bucarest.
- Deaconu, A. (collab.). (2011). *Bases de l'Economie d'Entreprise*. Editura ASE, Bucarest.
- Nicolescu, O. et collab. (2011). *L'état de santé du management roumain en 2010*. Editura PRO Universitaria, Bucarest.
- Nicolescu, O. (2008). *Management comparé international*. Editura Economică, IIIe édition, Bucarest.
- Popa, I. (2003). Réseaux d'entreprises et clusters, in O. Nicolescu (coord.), *Le système organisationnel de l'entreprise*. Editura Economică, Bucarest.
- Piturescu, I. (2003). L'incubateur d'affaires, in Nicolescu, O. (coord.), *Le système organisationnel de l'entreprise*. Editura Economică, Bucarest.

Verboncu, I. (colab.). (2005). Management et performances. Editura Universitară, Bucarest.

Le rapport de la compétitivité globale 2010-2011, World Economic Forum, 15 novembre 2010, <http://www.estiri.ro>

Stratégie Europe 2020, <http://eur-lex.europa.eu>

