

# PARTICULARITES ET TENDANCES DANS L'EVOLUTION DU MANAGEMENT STRATEGIQUE – au niveau micro et macro-économique – EN ROUMANIE

Chargée de cours, docteur, Claudia OGREAN  
Chargé de cours, doctorant, Lucian BELASCU  
Université « Lucian Blaga » de Sibiu  
Faculté des Sciences Economiques

*Dans le contexte des chutes des régimes communistes du Centre et de l'Est de l'Europe et des changements économiques, sociaux et politiques majeurs qui ont eu lieu dans le monde entier, l'année 1990 a signifié pour la Roumanie le début d'un processus ample et complexe de transformation dans tous les domaines de la vie (socio-économique, administratif, politique et institutionnel) et à tous les niveaux décisionnels (micro, mézo et macro-économique).*

*Les impératifs de la transition vers l'Etat de droit et l'économie de marché, de l'intégration dans les structures euro-atlantiques et du raccordement aux exigences imposées par des processus tels que la globalisation de l'économie, la révolution du management et la transition vers la société de l'information, ainsi que la décentralisation du processus décisionnel, ont généré un changement d'attitude fondamental en ce qui concerne la théorie et la pratique du management.*

*Dans ce sens-ci a issu et s'est développée l'orientation pour assumer la vision stratégique du management et pratiquer le management stratégique autant au niveau macro que micro-économique, par la valorisation des opportunités et l'évitement des contraintes de l'environnement dans le but d'atteindre et maintenir la compétitivité et l'efficacité et répondre par cela aux défis du nouveau millénaire.*

## **I. Cadre général des approches stratégiques en Roumanie après 1989**

Dans le contexte de la chute des régimes communistes de l'Europe Centrale et de l'Est en 1989 et de la manifestation de certains changements profonds, à caractère politique, social et économique dans le monde entier, **la Roumanie a marqué en 1990 le début d'une évolution « sous la pression simultanée d'au moins trois processus d'envergure paradigmatique: (a). la transition vers l'Etat de droit et l'économie de marché, (b). l'intégration dans les structures européennes et euro-atlantiques, et (c). le développement durable, en accord avec les demandes du globalisme politique et économique, l'un plus complexe que l'autre, accompagnés par d'innombrables pièges.»**<sup>1</sup>

L'an 1990 a signifié pour la Roumanie le passage brusque d'un système politique et économique excessivement centralisé et fermé à une phase de *transition* – dont le *point terminus* a souvent été négligé/ignoré et *jamais* défini en termes concrets – pas du tout préparée, en l'absence d'une vision intégratrice et systémique, de certains objectifs clairement précisés et de la préparation des ressources humaines nécessaires à la projection et à la construction d'un nouveau système – basé sur les principes de l'Etat de droit et de l'économie de marché, avec la possibilité de s'intégrer ainsi dans le système global (trouvé, à son tour dans un processus de transformation profonde – ce qui caractérise la globalisation de l'économie et le développement durable). Les difficultés héritées, amplifiées par les sacrifices du renversement violente de l'ancien régime et par les fréquentes

---

<sup>1</sup> Popescu, I., *Management du risque du pays dans la transition roumaine vers l'économie de marché*, Ed. Lux Libris Brasov, 1998 p. 62

mouvements sociaux, ont empiré davantage la période de transition, et les mesures de réforme adoptées ont pour longtemps été plutôt des réactions de moment que des transpositions en pratique d'une stratégie nationale radicale cohérente.

Ces évolutions ont déterminé un observateur et commentateur de la vie économique roumaine –**Eugen Ovidiu Chirovici**<sup>2</sup> – à affirmer que « *les mutations* qui ont secoué violemment notre pays dans les 10 dernières années se sont manifestées avec la force d'une *tempête* et il est clair que *les Roumains n'étaient presque pas du tout préparés pour elles* : ils hésitent à assumer et à les intégrer dans un *système de valeurs neuf*, ou même les nient, en les considérant transitoires. Mais les choses ne se présentent exactement comme ça. Quelques-unes des mutations sont irréversibles, surtout dans le plan économique et social".<sup>3</sup>

De la même perspective, mais en termes plus durs, le professeur **Dinu Marin** soutient qu' „ on a pratiquement raté l'entrée dans la modernité spécifique aux pays engagés dans la vague de la globalisation, il s'agissant là d'une autocondamnation à la condition de périphérie de la civilisation pour longtemps dorénavant (...), parce que ce qui compte à la fin ce ne sont pas les paroles qui pourraient transmettre le message d'un idéal ou contre-idéal, mais le fait que ces paroles n'ont pas sur quoi reposer, les âmes et les esprits des gens étant de plus en plus ravagés.”<sup>4</sup>

Tout en traversant cette vision catastrophique – sans négliger également les aspects négatifs qui ont été ressentis sur le plan socio-économique, tels que l'infirmité des espérances dans une transition rapide ou la souffrance de nombreuses personnes suite aux pressions psychologiques et aux difficultés matérielles déterminées par la transformation – le professeur, analyste économique et ancien ministre de la finance **Daniel Daianu**<sup>5</sup> remarque aussi „la partie pleine” du verre, donnée par le fait qu'en général, on a assez réalisé tout en tenant compte de la charge du passé – un certain état de *normalité du point de vue des principes généraux* de fonctionnement des systèmes économiques de marché et des structures démocratiques ou la modalité où les institutions démocratiques créées ont été capables à *gérer la frustration* (déterminée par les coûts de la transition) de quelques larges segments de citoyens – donc „il aurait pu être encore pire”.

Tout en présentant, par la suite, **les principaux repères des approches stratégiques démarrées au niveau macro-économique pendant la période d'après 1989, nous essayerons ensuite une radiographie succincte des évolutions qui ont été réellement enregistrées**, dans l'idée de déterminer, d'un côté, la manifestation de l'articulation de la Roumanie aux processus et aux phénomènes économiques qui définissent ce début de millénaire, et de l'autre, les paramètres actuels et de perspective où on inscrit l'évolution des entreprises roumaines et de leur management – éléments essentiels de fondement de la stratégie et du management stratégique au niveau micro-économique.

Une première approche stratégique globale – **Schéma concernant la stratégie de la réalisation de l'économie de marché en Roumanie (présenté en 1990)** – a issu de l'idée de base „de la nécessité de la rentabilité de toutes les activités, en valorisant d'une manière efficace les possibilités économiques et l'implantation des technologies avancées” – considérée aussi le problème de base de la gestion de l'économie. Les auteurs du Schéma considéraient que la transition vers l'économie de marché peut se faire dans les délais les plus courts, en même temps avec le dépassement d'une crise profonde, dans les conditions d'un programme de protection sociale qui assure « la croissance au fur et à mesure, mais effective, du standard de vie, de la qualité de la vie. » L'optimisme manifesté dans cette stratégie – définie comme une transition graduelle effectuée dans un rythme rapide”, où l'adoption des mécanismes strictement nécessaires au fonctionnement de l'économie de marché se fasse d'une façon accélérée (2-3 ans) a été contredit par la réalité des années qui se sont succédées. Cela a prouvé que la transition d'une économie centralisée vers une économie de marché entraîne tout d'abord un déclin puissant – déterminé par

---

<sup>2</sup> actuellement conseiller du premier ministre et président de l'Agence Nationale pour les PME et la Coopération

<sup>3</sup> Chirovici. E.O. *Spectacle de la réforme vue de la galerie*, Ed. Eficent, Bucarest 1999, p.125

<sup>4</sup> Marin, D., *Economie de la Roumanie. Limitations à manager*, Ed. Economica Bucarest, 2000, p.25

<sup>5</sup> Daianu, D., *Vers où se dirigent les pays post-communistes?* E. Polirom Iasi, 2000, p. 111-113

l'élimination du système économique centralisé et des distorsions existantes, avant d'avoir fait construire le système de l'économie de marché, avec tous ses mécanismes et institutions.

Ultérieurement, une autre approche systémique de la transition vers l'économie de marché – **Stratégie de réforme socio-économique du Programme de gouvernement (élaborée en 1993)** – a suivi l'assurance de la continuité du processus de *réforme économique* – comme moyen de sortie de la crise de système de l'économie planifiée et de passage à l'économie de marché – corroborée avec *la relance de la croissance économique*. La conception générale du programme de stabilisation et restructuration économique comprenait: (1) la politique de stabilisation macro-économique; (2) la réforme de l'entreprise et le développement du secteur particulier; (3) la restructuration du système de la production nationale; (4) la politique commerciale; (5) attirer des investissements étrangers directs; (6) l'intégration de la Roumanie dans les structures européennes.

Si, pendant la durée des premières dix années d'après la révolution de 1989, la Roumanie a essayé de créer sa nouvelle identité par la confrontation aux nombreuses urgences qui ont déterminées les facteurs de décision à se concentrer surtout sur les problèmes qui nécessitaient une résolution rapide, une fois avec le rapprochement du nouvel millénaire il est devenu important d'arriver à un consensus concernant **les priorités de développement de la Roumanie à moyen et à long terme en concordance avec les demandes du développement durable**. Dans ce sens-ci, en **1999**, les autorités roumaines, ont demandé l'aide de la Banque Mondiale pour que – en vue de la création de la « **Vision commune de la Roumanie** », réalisée par les Roumains, spécialement pour la Roumanie – la Roumanie fasse partie du groupe des pays - pilote participants à l'initiative de la Banque Mondiale de créer un **Cadre Vaste de Développement**.

L'approche stratégique intégratrice la plus fréquemment citée - **Stratégie Nationale de développement économique de la Roumanie à moyen terme (2000)** -, à partir du constat que « sur le fonds de l'instauration des normes et des institutions de l'Etat de droit, de l'activation et l'organisation de la société civile, de la création du cadre normatif des nouveaux mécanismes, la Roumanie a fait des pas importants dans la direction de la formation du système fonctionnel de l'économie de marché », *comprend* le fait que « malgré tout cela, une évaluation objective sans préjugés ou motivations partisans, montrent que l'économie roumaine se présente encore comme un système faiblement structuré du point de vue institutionnel », et *conclut*: « le problème essentiel de la stratégie consiste dans (...) la transformation de l'économie roumaine dans un système de marché structure et fonctionnel ».

**Le point de départ** de la stratégie l'a représenté **l'analyse de la dynamique de l'économie roumaine** pendant la période des années '90 (à voir le Tableau 1), pour pouvoir réaliser *la caractérisation synthétique de l'état existante*; cela a permis *l'identification des problèmes* auxquels se confronte l'économie roumaine, suivie de *l'établissement des hypothèses du scénario restructurant et des estimations en chiffres* en ce qui le concerne – qui ont ensuite été transposées dans *les politiques macro-économiques*. **Les effets macro-économiques** estimés en rendant opérable cette stratégie, on a considéré qu'elles trouveront le reflet dans « l'augmentation des revenus réels de la population et l'enregistrement de progrès effectifs dans l'élimination de la pauvreté. Le taux de chômage, estimé à 13% en 2000, baissera à environ 9% en 2004. Evalué à la parité du pouvoir d'achat, le produit intérieur brut/habitant devrait atteindre en 2004 environ 7250 euros. »

Tableau 1. *Indicateurs synthétiques de la dynamique de l'économie roumaine pendant la période 1990-1999*

INDICATEURS SYNTHETIQUES	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Taux de croissance du PIB - %	-5,6	-12,9	-8,8	1,5	3,9	7,1	3,9	-6,1	-5,4	-3,2
Taux annuel de l'inflation - %	5,1	170,2	210,4	256,1	136,7	32,3	38,8	154,8	59,1	45,8
Taux de croissance du taux annuel de change ROL/USD - %	50,3	240,6	303,1	146,8	117,8	22,9	51,6	132,5	23,8	72,8

Indice du taux de change ROL/USD/Indice des prix de la consommation (1990=100) - %	..	126,0	163,7	113,4	104,3	96,9	105,9	96,6	75,2	89,1
Indice du salaire/Indice des prix de la consommation (oct. '90=100) - %	..	81,7	71,3	59,4	59,4	66,5	72,7	56,3	58,2	58,4
Population occupée (total économie) – mille pers.	10839,5	10785,8	10458,0	10062,0	10011,6	9493,0	9379,0	9022,7	8812,6	-
- Agriculture	3153,5	3112,3	3448,8	3621,1	3653,0	3270,2	3326,4	3389,6	3354,3	-
- Industrie	4004,7	3802,9	3300,9	3030,6	2881,7	2714,2	2740,8	2449,6	2316,9	-
- Constructions	705,9	500,9	579,2	574,0	562,7	479,1	474,4	439,2	391,0	-
- Services	2975,4	3269,7	3129,1	2836,3	2914,2	3029,5	2837,4	2744,3	2750,4	-
Taux du chômage - %		3,0	8,2	10,4	10,9	9,5	6,6	8,9	10,3	11,5
Masse monétaire (moyenne/an.) – mld. ROL	478,0	603,5	1209,6	2764,4	6652,2	13107,7	22219,5	45116,4	70212,5	106348
Masse monétaire (moyenne/an.) – croissance par rapport à l'an précédent - %	17,0	26,2	100,4	128,5	140,6	97,0	69,5	103,0	55,6	51,5
Masse monétaire (M2)/PIB	55,7	27,4	20,1	13,8	13,4	18,2	20,4	18,0	19,1	20,4
Dettes extérieures totales brutes (mil. USD)	..	2131,0	3240,0	4249,0	5563,0	6482,1	8344,9	9502,7	9807,0	8589,0
Dettes extérieures totales brutes/hab. (USD)	..	91,9	142,2	186,7	244,7	285,8	369,1	421,5	435,8	382,5
Déficit du budget général consolidé en PIB - %	1,0	3,2	-4,6	-0,4	-2,4	-2,9	-4,1	-3,9	-4,1	-4,0
Exportations FOB (mil. USD)	5775	4266	4363	4892	6151	7910	8084	8431	8302	8505
Importations FOB (mil. USD)	9202	5372	5784	6020	6562	9487	10555	10411	10926	9592
Différence FOB/FOB (mil. USD)	-3427	-1106	-1421	-1128	-411	-1577	-2471	-1980	-2624	-1087
Investissements directs nets (des non-résidents) – mil. USD	..	37,0	73,0	87,0	341,0	417,0	263,0	1224,0	2040,0	961,0

(Source: Stratégie nationale de développement économique de la Roumanie à moyen terme, 2000)

Même si le rôle d'une approche stratégique globale, de synthèse (telle que la Stratégie nationale de développement économique de la Roumanie à moyen terme), établie au niveau décisionnel macro-économique, ne peut être ignoré, *en Roumanie on a ressenti dès le début l'absence d'une stratégie économique claire*, avec des objectifs et termes clairs, surtout dans des problèmes fondamentaux comme la propriété, la restructuration de l'industrie ou attaquer la politique de privatisation, etc., qui puisse être prise pour repère par les managers des entreprises roumaines en vue de la consolidation des propres stratégies (on ne s'arrête pas là – mais on le fera ultérieurement – sur la capacité des managers à faire face à une telle approche). C'est pourquoi, la **transition roumaine** est parfois « repérée directement comme une **crise de manager** »<sup>6</sup>, qui n'a pas encore été dépassée, *le management politique* – responsable de la réalisation de *la vision stratégique* et la préoccupation dans la direction de son implantation – en ne réussissant pas à

<sup>6</sup> Marin, D., ouvrage cité, p. 28

aligner son comportement aux impératifs de la *révolution du management* (car le professionnaliser, c'est encore en phase de « projet ») et de la *globalisation* (parce que la management pratiqué a été plutôt l'un de la conjoncture, qui n'a pas pris en considération l'évolution du système global).

Tout en saisissant, d'un côté, les carences des approches officielles et, de l'autre, tout en comprenant la nécessité objective d'une stratégie cohérente, pertinente et possible à être mise en pratique, autant l'**Académie Roumaine** que d'autres spécialistes ont proposé des **modèles propres d'approches stratégiques**. Sans minimaliser leur contribution (au moins dans le plan de la *sensibilisation* du public et des autorités, de la réalisation d'une *vision* d'ensemble, de quelques *objectifs* quantifiables, du *jalonement en espace et temps* des démarches nécessaires à être faites et de quelques *moyens* de mise en place des options stratégiques), les « schémas » « souffrent » d'une part, parce qu'ils indiquent, pratiquement seulement des possibles directions d'action – suggérant ce qu'il y aurait à faire – et, de l'autre, par le fait que, quelques bonnes qu'ils soient, la composante décisionnelle, essentielle, leur manque - ils ne représentent que des propositions, qui peuvent être ou non en considération par les décideurs politiques au niveau macro-économique.

**La Stratégie nationale de développement durable**, réalisée – en 1999 – sous l'égide de l'Académie Roumaine, de la Fondation de l'Université de la Mer Noire et du Centre pour Développement Durable dans le cadre du Programme des Nations Unies pour Développement a essayé de restructurer et définir la meilleure voie à suivre pour la Roumanie dans les deux suivantes décennies. Après la détermination *des objectifs* (le rôle fondamental revenant à celui de la croissance de la prospérité individuelle dans l'ensemble social de la Roumanie) et *des priorités* (la santé de la population, l'éducation, la croissance économique, la conservation des ressources énergétiques et la protection de l'environnement), l'ouvrage évalue *le potentiel pour le développement durable* en Roumanie sur chaque secteur d'activité, tout en essayant à la fin de proposer *des scénarios et politiques du développement durable*. Mais ce qu'on a toujours souvent reproché à cet ouvrage c'est que « ces scénarios et politiques sont assez *prétentieux quant'au titre*, mais assez *pauvres en contenu*, parce qu' (...) ils ne dépassent pas le niveau de quelques *idées sans un support des faits* et, surtout, *sans la perspective* de la pensée où l'on peut advenir dans un tel développement... »<sup>7</sup>

Un autre schéma est proposé par les auteurs *D. Marin* et *C. Mereuta* dans le livre **Economie de la Roumanie 1990-2000. Compendium**<sup>8</sup> - qui, en se plaçant dans le contexte des nouvelles orientations qui visent non seulement la dimension économique de la dynamique évolutive d'un pays, mais aussi sa composante socio-humaine de la perspective durable, propose **comme élément de référence l'indice de développement humaine (IDU)**, et comme **objectif stratégique** la réalisation d'une valeur de celui-ci de 0,8 plus grande à l'horizon des années 2005-2010, qui permette à la Roumanie de traverser l'état de régression chronique et l'inclusion dans le groupe des pays développés. La réalisation pratique de cet objectif est considérée comme étant conditionnée par l'obtention d'un taux moyen annuel de croissance de PIB (évalué à la parité du pouvoir d'achat) de 5%-6%, simultanément à la croissance du niveau général de l'éducation et de la santé de la population.

Par la suite, nous essayerons de déterminer en quelle mesure cet ambitieux « projet 0,8 » est réalisable - qui permettrait à la Roumanie la pénétration dans le club des pays au développement humain élevé. Pour cela nous allons faire une succincte *analyse de l'évolution du cadre macro-économique roumain* – analyse qui, d'ailleurs, doit représenter (à côté de celle de l'environnement international et de celle intérieure de l'entreprise) le point de départ de *toute démarche du management stratégique initiée et déroulée au niveau de l'entreprise*.

Avec une valeur d'IDU de 0,778 en 2002 – qui a subi une tendance « légèrement négative » par rapport à 1990 (mais qui n'a pas représenté, un « sommet de forme » pour la Roumanie, mais seulement un seuil) jusqu'en 1999 et « légèrement positive » de 2000, (à voir Figure 1), la Roumanie s'inscrit au sein des pays avec un IDU moyen (69<sup>e</sup> place au monde en 2002 – mais « en chute libre » par rapport à la 58<sup>e</sup> place détenue en 1999, quand la valeur de l'IDU avait été plus

<sup>7</sup> Anghelache, C., *Roumanie 2000. Etat économique*, Bucarest, 2000, p. 360

<sup>8</sup> Marin, D., Mereuta, C., *Economie de la Roumanie 1990-2000. Compendium*, Ed. Economica, Bucarest, 2001

petite – uniquement 0,772 !). Mais la structure IDU dénote des décalages significatives non seulement par rapport aux pays développés, mais aussi par rapport aux pays limitrophes, qui pendant la période 1990-1999 ont affiché autant des valeurs de l'indice plus grands de 0,8, que des tendances positives de celui-ci.

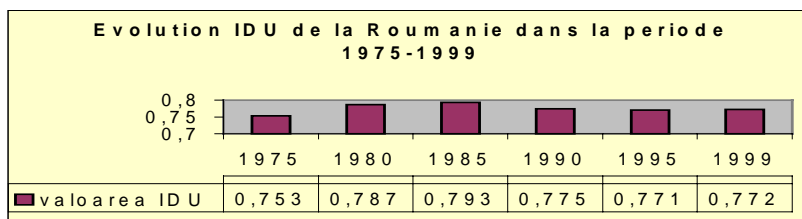


Figure 1. Evolution de l'IDU de la Roumanie pendant la période 1975-2002  
(source : PNUD, Human Development Report, 2003)

L'analyse de la **composition IDU** en 2002 (Figure 2.) nous offre la possibilité de la détermination des points faibles et de ceux forts en ce qui concerne la Roumanie et nous permet de tirer certaines **conclusions** :

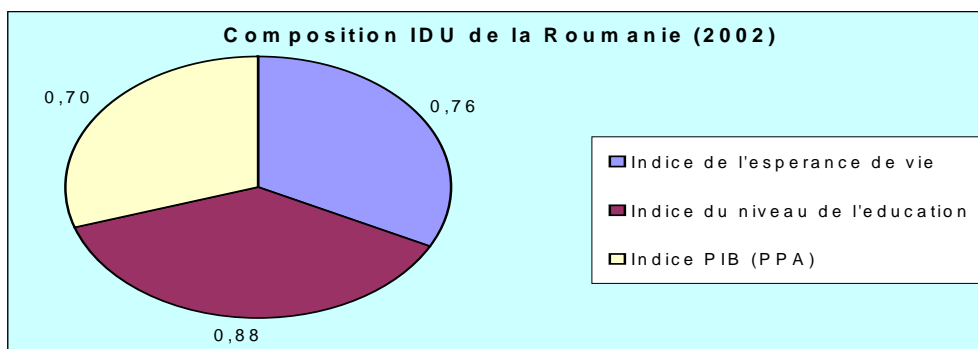


Figure 2. Composition IDU de la Roumanie en 2002  
(source : PNUD, Human Development Report, 2003)

◆ le plus grand problème le représente **l'indice PIB réel**, avec une contribution de seulement 0,70 à la valeur IDU en 2002. Par ailleurs, *le produit intérieur brut* (comme indicateur qui reflète synthétiquement l'évolution quantitative et qualitative réalisée par un pays à travers une période donnée de temps) a représenté un grand défi pour l'économie roumaine. L'analyse du taux de la croissance du PIB pendant la période 1990-2003 (Figure 3.) dénote des évolutions fluctuantes ; d'alternance des baisses et des croissances PIB.

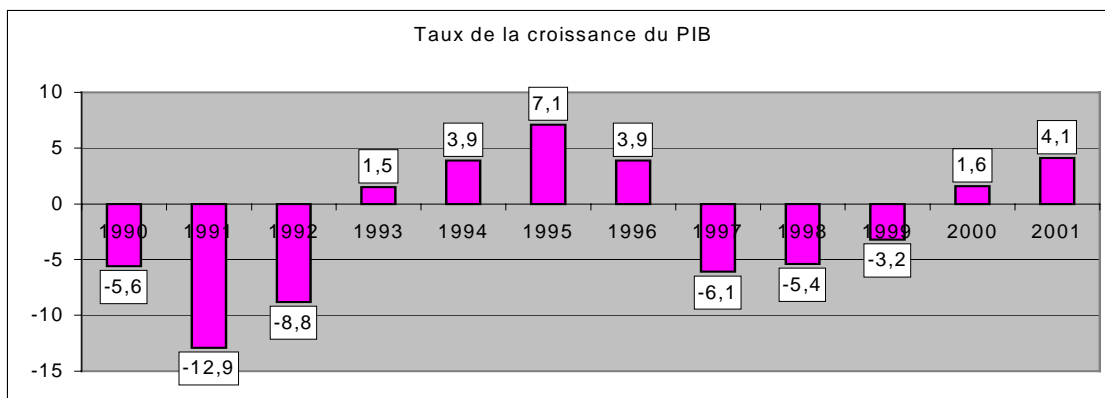


Figure 3. Taux de la croissance du PIB pendant la période 1990-2003  
Source : INSSE, Ministère de la Finance Publique, BNR

Après 1990, le produit intérieur brut (PIB) a eu une évolution oscillante, les périodes de croissance en n'assurant pas la récupération des baisses de valeur ajoutée des périodes de déclin :

- « la première décennie de la transition » s'est soldé pour la Roumanie avec un indice du volume PIB réel de 80,3% en 1999 par rapport à 1990 et avec un taux moyen annuel de croissance du PIB/habitant de -0,5%, évolution qui nous détermine à affirmer que la Roumanie n'a pas encore réussi l'engagement sur les coordonnées du développement (le caractère inédit et la difficulté du processus de transition dans l'absence de certains modèles du succès ou « la conjoncture mondiale » ne peuvent être considérés comme les seules causes responsables des échecs macro-économiques roumains ; on leur en rajoute les hésitations et les erreurs de politique économique, concrétisées notamment dans des démarches en faveur de certains résultats immédiats qui minimalisent les coûts à court terme) ;
- dans 2000 le produit intérieur brut a augmenté – en termes réels – de 2,1%, en étant le premier an de croissance économique après une période de 3 ans de réduction de l'activité économique. En 2001 et 2002, suite au maintien d'un niveau élevé des activités industrielles et de constructions, mais surtout grâce au développement des services, le PIB a marqué de très grandes croissances, 4 fois plus grandes que la moyenne de l'UE, ainsi que le niveau PIB réalisé en 2002 a atteint la valeur record d'environ 43,3 mld. euros<sup>9</sup>. Malgré tout cela, PIB/habitant ( au pouvoir d'achat standard) était en 2001 de seulement 5.620 euros, c'est-à-dire plus de 4 fois plus réduit que la moyenne de l'UE-15 et 2-3 fois plus réduit que les valeurs réalisées par les nouveaux Etats membres (Tchéquie, - 17.180 euros, Slovaquie – 16.830 euros, Hongrie – 13.455 euros, Pologne – 9.406 euros).

Pour compléter cette analyse, il faut mettre en discussion deux autres indicateurs d'état économique : la création du PIB (Figure 4.) voire l'utilisation du PIB (Figure 5.).

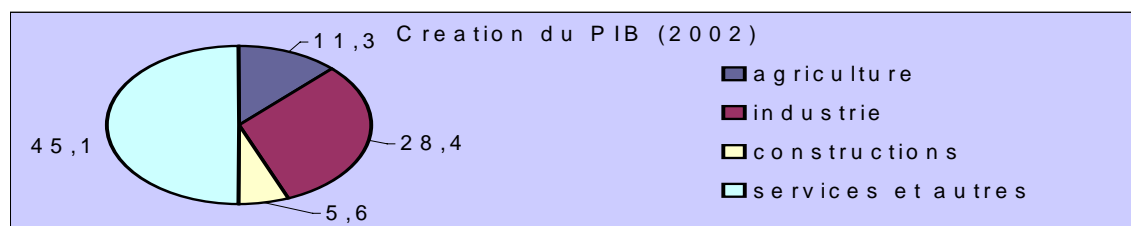
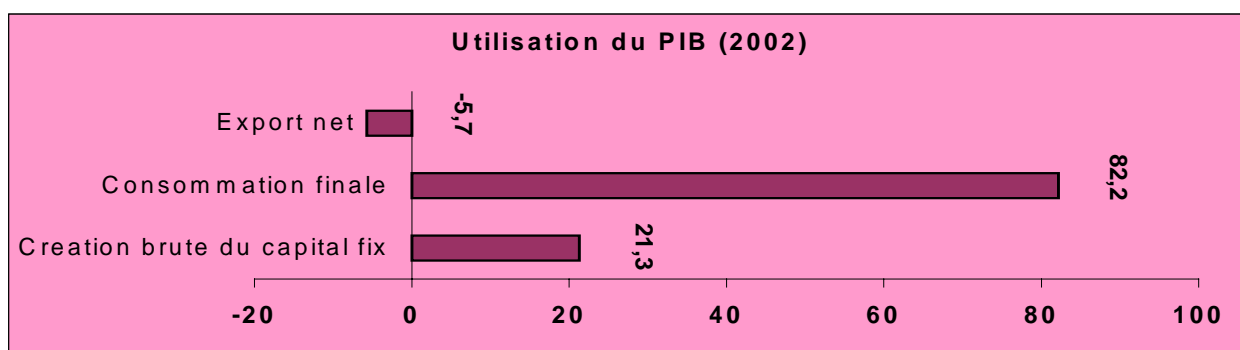


Figure 4. Création du PIB en 2002  
(Source : INSSE, BNR)

- a) Quant à la *création du PIB*, il faut remarquer le démarrage du processus de transformation structurelle de l'économie roumaine. Cette tendance est reflétée dans la croissance de la place des services dans le PIB (de 26,5% au niveau de 1990 à 45,1% en 2002) et s'inscrit dans la tendance globale de tertialisation de l'économie dans le détriment de l'agriculture et de l'industrie – qui ont souffert à travers de la période analysée des réductions substantielles des taux dans le PIB (de 21,8% à 11,3% voire de 40,5% à 28,4%). « La moitié vide » du verre de la création du PIB est donnée par le fait qu'en comparaison même avec les pays de la zone de proximité, la composante « agriculture et culture des forêts » se maintient à un niveau excessivement élevé (mais qui n'est pas justifié par les performances économiques du secteur) ; ensuite, la composante « services et autres » cache une croissance significative de la contribution dans le PIB des taxes douanières, des impôts et des subventions par produit, etc.

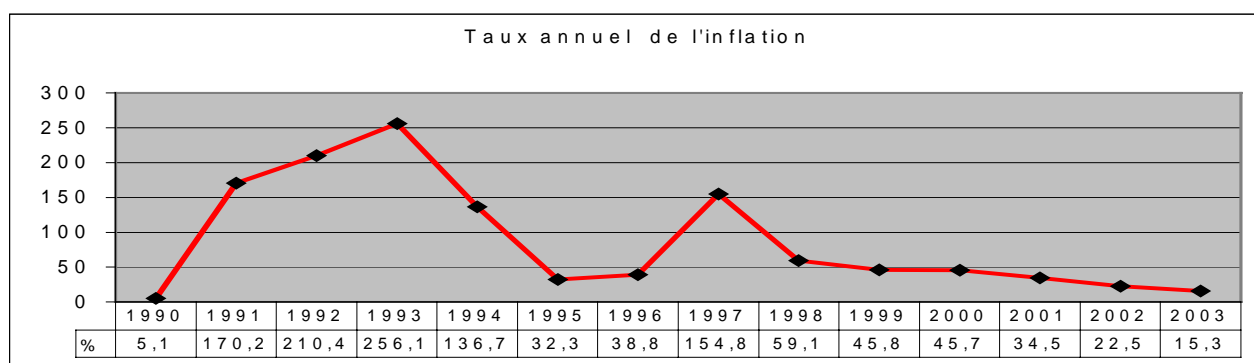
<sup>9</sup> pour la transformation, on a utilisé le taux de change du mois décembre 2002 (1 euro=34.919 lei)



*Figure 5. Utilisation du PIB en 2002*  
(Source : INSSE, BNR)

b) Quant à l'utilisation du PIB, on observe le pourcentage élevé (et en croissance) de la consommation finale (82,2% en 2002 par rapport à 79,2 en 1990), corroboré au pourcentage réduit (et en baisse) de la création brute du capital fixe (21,3% en 2002 par rapport à 30,3% en 1990). Ces évolutions (qui représentent des records négatifs pour la zone géographique dont la Roumanie fait partie) reflètent autant un niveau de vie bien plus réduit par rapport aux pays voisins, qu'un niveau plus faible pour attirer les investissements étrangers. Autrement, le dépassement constant dans les 13 dernières années des exportations par les importations (l'exportation net représentant -9,5% de l'utilisation du PIB en 1990, voire -5,7% en 2002) a déterminé des effets négatifs dans la balance de paiements externes, avec des répercussions sévères sur l'équilibre macro-économique. L'analyse de ces dynamiques reflète le fait que la réduction de l'activité économique a été plus prononcée que la décroissance réelle réalisée par la consommation de la population, les investissements et les exportations nettes étant plus violemment affectés par la récession économique en comparaison avec la consommation, qui s'est fait protéger par des modifications structurelles internes, qui ont relativement augmenté le pourcentage de l'autoconsommation.

◆ Représentant la dimension sociale de la qualité de la vie, **l'indice de l'espérance de vie** – avec une valeur de 0,76 en 2002 – et **l'indice du niveau de l'éducation** – évalué à 0,88% en 2002 – sont plus proches du « but » 0,8 même s'ils représentent, à leur tour, des valeurs constamment plus petites par rapport aux cinq pays mentionnés. Etant des expressions dérivées de l'évolution économique de la Roumanie, les valeurs de ces indices doivent être corrélées avec celles de l'inflation (Figure 6.) et du chômage (Figure 7.) – ce qui reflète directement la dimension des coûts sociaux de la transition.



*Figure 6. Taux annuel de l'inflation pendant le période 1990-2003*  
(Source : BNR, Rapport annuel 2003)



a) En se maintenant à des niveaux élevés et présentant des variations annuelles importantes (à voir les chocs de hyper-inflation de 1993 et 1997), *l'inflation* a constitué pendant toute la période analysée un point critique du développement de l'économie roumaine, preuve du irréalisme des politiques contre l'inflation pratiquées par le management central. Ainsi, au fil de la période 1990-1994, l'inflation a atteint des niveaux très élevés, en 1993 la croissance des prix de la consommation ayant la valeur record de 256,1% par rapport à l'année précédente. Comparé à cette période, dans les années suivantes, à l'exception de 1997, le niveau de l'inflation a réalisé des valeurs bien plus réduites (32,3% en 1995 et 59,1% en 1998). Après 2000 à peine on constate l'apparition d'un trend constant décroissant de celle-ci, c'est-à-dire un processus de désinflation. En 2002, le trend descendant de l'inflation a connu une consolidation remarquable, le taux de l'inflation étant le plus réduit d'après 1990.

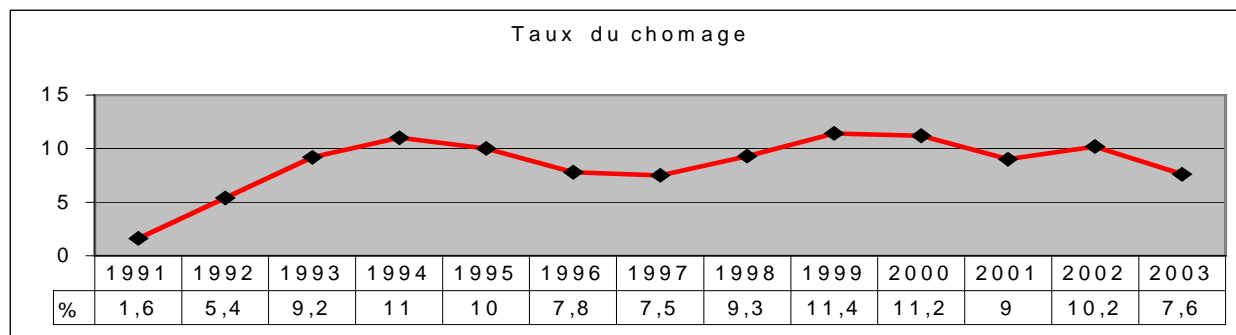


Figure 7. Taux du chômage pendant la période 1991-2003  
(Source : ANOFM, 2004)

a) retrouvé en relation directe avec le processus de restructuration profonde de l'activité économique en termes de compétitivité et efficacité, *le taux du chômage* a eu pendant la période analysée une évolution fluctuante, reflétée dans le fait que pendant la période 1990-2001 la population occupée a diminué d'environ 2,2 millions de personnes (de 10,84 à 8,59), et le taux d'occupation a baissé de 16%, représentant 58,19%. A cause de la restructuration du secteur industriel en particulier, l'occupation de la population a diminué dans tout le pays, plus ou moins d'une région à l'autre et d'un département à l'autre. Les causes principales de cette évolution de la population occupée ont été : le déclin économique général, avec la baisse du volume de la production, notamment industrielle, dans les conditions de la diminution du marché intérieur et de la perte de certains segments du marché extérieur ; l'échec des programmes de macro-stabilisation et le retard de la privatisation ; la réduction des investissements et la restructuration de certains agents économiques qui n'étaient pas rentables ; la mobilité diminuée de la main d'œuvre du point de vue territorial et professionnel ; les contraintes déterminées par l'environnement économique international. La diminution de la population occupée a été accompagnée par des modifications importantes dans la structure de l'occupation par secteurs, domaines d'activité, régions, formes de propriété, âge, statut professionnel.

En ce qui concerne les **points forts** et ceux **faibles** qui caractérisent **la Roumanie** – tels qu'ils étaient analysés et présentés suite à l'analyse SWOT effectuée pour déterminer la stratégie et identifier les priorités du **Plan national de développement de la Roumanie** pendant la période 2004-2006 – ce sont représentés par :

1. **points forts** : compétitivité agrandie au niveau international de l'industrie d'usinage de Roumanie ; industrie puissante de technologie de l'information ; taux élevé des activités ; tradition puissante dans le domaine de la recherche et du développement ; l'accès des femmes sur le marché du travail ; niveau éducationnel moyen élevé de la force de travail ; potentiel élevé de l'agriculture et des forêts ;

2. **points faibles** : accessibilité réduite et le manque des autoroutes ; systèmes insuffisamment développés du management de l'environnement (déchets, eau potable, eau résiduelle) ; capacité insuffisante pour attirer les investissements étrangers directes ; niveau élevé de la non-occupation en agriculture ; pourcentage élevé des secteurs de la production à valeur ajoutée basse ; problèmes de chômage structurel et un niveau faible de la formation continue ; la croissance des disparités régionales et le fait de marginaliser les zones rurales.

Le même Plan national de développement de la Roumanie – élaboré en 2003 – identifie les suivantes **opportunités** et **menaces** qui doivent être valorisées, voire évitées, dans une démarche qui vise la période proche – antérieure à l'intégration si attendue en 2007 de la Roumanie dans l'Union Européenne :

1. **opportunités** : intégrer l'UE et, lié à cela, la baisse de l'importance des barrières commerciales et des frontières pour le développement de l'économie ; l'appartenance à une zone géopolitique stable, qui favorise le développement des corridors de transport, inexistant jusqu'à présent dans son histoire, y compris le développement du Danube pour le transport des marchandises ; les opportunités offertes par la société informationnelle, dans un pays qui a déjà une industrie de la technologie de l'information assez bien développée, tout comme une inclination claire de la population vers l'innovation technologique (le plus grand nombre de téléphones portables/habitant de l'Europe Centrale et de l'Est) ;
2. **menaces** : la Chine et d'autres producteurs de l'Asie du Sud-Est, qui attaquent son avantage compétitif dans les secteurs aux coûts de productions faibles ; d'autres compétiteurs de l'Europe Centrale et de l'Est, qui sont capables à faire augmenter leur avantage compétitif par l'investissement des ressources UE des Fonds Structurels ; la possibilité que la restructuration de certaines grandes entreprises industrielles, étant encore dans la propriété de l'Etat, mène à des « chocs » du marché du travail au niveau local ; le phénomène de migration à l'étranger de la main d'œuvre qualifiée, en dépouillant le pays des ressources humaines qui contribuent à la croissance économique.

## *II. L'approche stratégique du management de l'entreprise roumaine entre nécessité et utilité*

Etant donné que « la stratégie au niveau national peut être l'une de succès seulement dans la mesure où les entreprises vont être capables à élaborer et à soutenir des stratégies compétitives »<sup>10</sup>, le management de l'entreprise se manifeste comme déterminant essentiel du succès de la démarche stratégique au niveau national. Dépourvu presque entièrement jusqu'en 1989 de la possibilité de se manifester, **tout de suite après 1989**, les managers roumains ont été exposé tout d'un coup devant quelques **caractéristiques et contraintes** de l'environnement extérieur – déterminées par la pulvérisation d'un système socio-économique et politique-institutionnel – qui ont « déraciné » leur façon de penser et agir et qui ont repris des **formes** parmi les plus dramatiques et profondes, telles que :

- ◆ **la crise économique structurelle** – manifestée dans tous les secteurs d'activité et due à une multitude de causes (entre lesquelles nous pouvons mentionner : la crise structurelle masquée, dès 1975, qui a produit l'accumulation au fur et à mesure des causes d'une crise profonde ; la perte de marchés traditionnels pour l'exportation ; la récession économique mondiale de la période 1990-1993 ; l'arrêt presque total des investissements dans les premières années après 1989 ; la désorganisation produite par les phénomènes de réforme macro-économique et de restructuration micro-économique, etc.) ;
- ◆ **le choc du changement législative et organisationnel** - produit par : la déréglementation massive et totale en 1990 et 1991, suivie par l'émission en avalanche de nouveaux types de réglementations macro-économiques ; la transformation dans le domaine organisationnel – la

---

<sup>10</sup> Crisan, S., *Management. Eléments fondamentaux*, Ed. Mira Design, Sibiu, 2001, p; 142

réduction drastique du rôle des ministères, l'élimination des centrales industrielles, le fait de rendre l'autonomie aux sociétés commerciales à capital public, la disparition de certains organismes de contrôle spécifiques à l'économie centralisée et l'apparition relativement tardive de certains nouveaux types de contrôle de l'Etat ;

◆ **l'autonomie des entreprises** – concrétisée dans la réduction au minimum des contrôles des ministères et des possibilités de subvention des entreprises en difficulté, la croissance rapide des exigences des banques commerciales pour ce qui est le prêt et d'autres mesures pareilles, facteurs qui ont constitué de vrais chocs pour les managers qui espéraient dans une transition calme, où certaines méthodes à diriger qui ont eu succès dans le passé soient encore valables ;

◆ **la crise de la forme de propriété** – déterminée par le fait que l'Etat, propriétaire unique jusqu'en 1991 et ensuite propriétaire majoritaire, « a enlevé ses mains » des sociétés commerciales, tout comme par les annonces gouvernementales fermes d'une privatisation approchée. A cette incertitude a contribué non seulement le provisorat annoncé et prolongé de la propriété d'Etat, mais aussi le fait que la solution de transition choisie a signifié la création d'un « patron synthétique », dont le comportement économique et de manager a été très peu analogue à celui normal d'un propriétaire authentique ;

◆ **la libéralisation des relations de travail et la pression syndicale** – la relation distordue bipolaire entre managers et syndicats (à cause de la crise de la forme de propriété, qui a fait que la pression syndicale soit bien plus puissante que dans les économies occidentales stabilisées, les managers étant dépourvus du facteur modérateur exercé par les actionnaires) a conduit à 3 types de situations : (1). entreprises dans lesquelles les managers ont su promouvoir un partenariat social et par cela à canaliser la pression syndicale dans une direction bénéfique pour l'entreprise et pour les salariés ; (2). entreprises où, sous la pression syndicale, les managers ont adopté un style de direction populiste, ce qui n'a fait qu'escamoter la crise ; (3). entreprises où la pression syndicale a mené à une instabilité de manager accentuée, ce qui a eu comme effet l'impossibilité d'une stratégie cohérente, le déclenchement d'une crise profonde et le risque de la faillite proche ;

◆ **la libéralisation des prix et l'inflation** – la transformation radicale de l'environnement économique par la libéralisation massive des prix a eu lieu dans des étapes successives, pendant la période 1991-1993, en même temps avec l'annulation des subventions de l'Etat. Les plus importants effets, au niveau de manager, de ces mesures ont été : le déclenchement d'une inflation majeure, « de correction » dans les années 1992-1993, qui a perturbé profondément l'activité des entreprises, même de celles en principe rentables ; l'arrivée rapide dans des situations trouvées à la limite de la faillite par les entreprises qui ont cru pouvoir régler tous les problèmes en augmentant le prix des produits, les entreprises qui n'ont pas adopté un management stratégique adapté à la période de transition et celles qui ont utilisé des prêts bancaires onéreux ;

◆ **la décapitalisation et la croissance du rôle des banques commerciales** – si avant 1990 les entreprises étaient dépendantes des restrictions imposées par les ministères tutélaires et étaient « capitalisées » par l'intermédiaire du Comité d'Etat de la Planification, et le rôle des banques commerciales était réduit à celui de simple exécuteur de certaines décisions financières prises à d'autres niveau de direction, depuis 1990 s'est institué un état transitoire des anciennes relations entre banques et sociétés commerciales, et depuis 1992 le rôle des ministères s'est réduit jusqu'à l'annulation, le destin des entreprises à court terme commençant à dépendre de leurs relations avec les banques commerciales, processus qui a été amplifié par le phénomène de décapitalisation des entreprises ; après une période de « comportement d'inertie », depuis 1992 les banques commerciales ont changé rapidement leur façon de travail : les taux d'intérêt ont été augmenté jusqu'au niveau de l'assurance de certains taux d'intérêts réellement positifs par rapport à l'inflation ; les pressions gouvernementales, ministérielles et syndicales pour emprunter les entreprises étant en difficulté ont été peu efficaces dans la détermination du système bancaire de contourner les lois de l'économie de marché, etc.

Soudain, le choc des changements, la crise économique structurelle, la chute des marchés traditionnels, l'autonomie des entreprises, la libéralisation des relations de travail, ont apporté devant le management des entreprises roumaines un grand spectre de **menaces**.

Il faut tenir compte du fait que dans la même période les entreprises des pays développés ont été obligés à faire face à leur tour à certains **défis** de nature à solliciter leur capacité d'orientation dans un futur – commun aussi aux pays émergents, et encore plus puissant comme impact à cause du décalage temporel d'intégration et à celui de développement – caractérisé par des changements importants de **l'environnement économique global**<sup>11</sup> : l'intensification de la compétition, les nouvelles technologies, entreprises plus petites et plus flexibles, le pouvoir de l'information, des consommateurs, les évolutions démographiques, la diversité, la diminution des cycles de vie des produits, les nouvelles alliances stratégiques, etc. ; Pour **faire face** à tous ces **changements** – opportunités et risques qui caractérisent l'économie globale tout comme ses composantes nationales, les managers ont été déterminés à regarder devant mais, si **la réaction des managers des pays développés** a consisté dans **l'implantation à grande échelle de la vision stratégique du management** – grâce à la compréhension du rôle et de l'importance « des domaines de concentration et d'irradiation » de celle-ci, **les réactions des managers roumains** ont visé principalement **l'improvisation de certaines manœuvres tactiques** qui évitent le chute immédiate, en remettant en discussion dans très peu de cas le problème de l'adaptation du management au besoin d'anticiper, en rapport avec les changements produits et prévisibles, les conditions d'assurance de la survie à long terme et de se rapporter à ceux-ci par la pratique d'un management stratégique.

*Les comportements de manager* induits par toutes les restrictions de l'environnement se sont reflétés dans le fait que les managers roumains ont souffert après 1989 un « effet de décompresser », un comportement d'adaptation à un changement ultra-radical, un vrai « choc psychologique » - qui a tardé la mise en place de la vision stratégique et du management stratégique, comportement qui peut être caractérisé par le déroulement des étapes suivantes :

- *la paralysie du management ;*
- *le management inertiel ;*
- *la réalisation du changement ;*
- *le retour à un management pragmatique, réaliste*
- *faire appel aux stratégies d'adaptation, de transformation ultra-radical de l'entreprise.*

Pour les entreprises roumaines engagées dans la transition vers l'économie de marché, un problème dont la résolution conditionne la croissance des performances dans tous les domaines le constitue donc, non seulement l'issue du blocage du présent et le regard orienté vers l'avenir, mais aussi l'introduction de *certaines nouveaux comportements de management orientés systématiquement vers des objectifs à long terme*, bien avant établis.

**L'utilité** de l'approche stratégique<sup>12</sup> du management de l'entreprise roumaine sera ressentie autant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de l'économie nationale entière – car, même si ce n'est pas possible pour chaque entreprise à « inventer de nouveau » le domaine d'activité où elle agit, selon les suggestions de Hamel et Prahalad en 1994, la pensée stratégique innovatrice est vitale pour toutes.

Dans ces conditions, **l'approche stratégique** du management de l'entreprise roumaine ne peut être considérée uniquement comme une des alternatives possibles, mais comme représentant l'alternative même de la survie et du développement de l'entreprise et de l'économie nationale dans les conditions de la globalisation.

### **III. Directions d'action stratégique pour la réalisation d'un management performant et l'obtention de l'avantage compétitif par l'entreprise roumaine**

<sup>11</sup> Hussey, D., *Strategy and Planning. A Manager's Guide*, Willey&Sons Ltd., 1999, p.2-4

<sup>12</sup> Nicolescu, O., *Concepte, typologie et rôle de la stratégie*, dans Nicolescu, O. (coord.), *Stratégies du management d'entreprise*, Ed. Economica, 1996 et Nicolescu, O., *Le rôle des stratégies d'entreprise*, dans *Tribuna Economica*, no. 15/1997

Les managers des entreprises roumaines doivent avoir en vue en permanence le fait que dans l'économie globale **l'avantage compétitif de l'entreprise vise l'obtention de la performance par rapport à ses concurrents**, « le gain du terrain » efficacement et constamment devant eux, dans les conditions de certains coûts supportables, acceptables pour l'entreprise. Par le biais de cette perspective, nous considérons que quelques-unes des plus importantes **directions d'action stratégique pour la réalisation d'un management performant et l'obtention d'un avantage compétitif durable** par l'entreprise roumaine pourraient être représentées par :

➤ **L'analyse du système de management de l'entreprise**

Pour le **bon déroulement du processus du management stratégique** est nécessaire à démarrer par *l'analyse du système de management* qui « est à même de *surprendre* autant les relations existantes entre management et la société commerciale, la place du management dans le cadre de la société commerciale, tout comme sa structure interne, spécifique, ses composantes et leur façon spécifique d'action. A cette base on peut établir les lignes directrices, l'ensemble entier de problèmes de la stratégie de management, qui assure au management *plus d'efficacité* »<sup>13</sup>. Mais nous considérons que cette *efficacité* pourra paraître comme étant « le résultat d'une certaine manière d'agir des managers pour réaliser les objectifs envisagés et, implicitement, l'efficacité économique »<sup>14</sup> seulement dans la mesure où **les conditions** suivantes seront respectées :

- ◆ *la séparation de l'activité de management de niveau supérieur et moyen de l'activité d'opérer abondante*, surtout par l'utilisation à large échelle du phénomène de déléguer ;
- ◆ *la valorisation du potentiel créatif et participatif du personnel* par le changement du rapport entre les activités de routine et celles qui supposent une certaine variabilité, la croissance du degré d'autonomie décisionnelle des sous-divisions organisatrices et l'utilisation de certaines méthodes de stimulation de la créativité pour régler les problèmes ;
- ◆ *trouver les meilleures modalités spécifiques à l'entreprise pour l'amélioration des relations avec les syndicats*, comme une prémisses de l'implantation efficace des stratégies ;

➤ **La rationalisation ou la reprojction du système de management de l'entreprise**

Si après les analyses effectuées on parvient à la conclusion de la nécessité de la *rationalisation ou de la reprojction* du système de management de l'entreprise<sup>15</sup>, celles-ci devront viser toute une série *d'aspects essentiels* :

1. elles ne représentent pas un but en soi, mais *un moyen* – d'après certains auteurs, même le plus important – **d'augmentation de l'efficacité de l'entreprise**, efficacité qui doit être établie dans une vision d'anticipation, à long terme, par la prise en considération de l'ensemble des facteurs endogènes et exogènes de l'entreprise ;
2. elles doivent être axés sur *une approche prédominante prévisionnelle de l'entreprise* impliquée et de son contexte, une importance à part ayant dans ce contexte le fait de se rendre compte en temps utile des grandes mutations qui se produisent en ce qui concerne la méthode de formation du personnel, l'informatisation, l'organisation, la commercialisation, etc. ;
3. elles constituent, généralement, *des décisions d'incertitude*, parce que les objectifs établis impliquent plusieurs modalités de réalisation dont il est difficile à préciser le contenu, en existant des doutes sérieux sur la meilleure d'entre elles ; en même temps, un grand nombre de variables est impliqué, essentiellement contrôlables, mais aussi certaines incontrôlables, les informations sur elles, à cause de l'ampleur et de la complexité des processus impliqués et du long horizon visé, étant seulement partielles.

➤ **Perfectionnement de la préparation des managers et l'appel à l'assistance dans le management**

L'activité du manager signifie une large gamme variée de paramètres pratiques, ce qui sollicite de sa part la maîtrise et l'utilisation d'un ensemble vaste de connaissances pour lequel la perspective de la globalisation de l'économie et l'impératif du raccordement de la Roumanie et de

<sup>13</sup> Petrescu, I., Dragomir, C., ouvrage cité, p.31

<sup>14</sup> Androniceanu, A., *Le management des changements*, Ed. ALL Educational, Bucarest, 1998, p. 122

<sup>15</sup> Nicolescu, O., *Guide du manager efficace*, Ed. Tehnica, Bucarest, 1994

ses entreprises à ce processus ne font qu'amplifier le nombre des variables à prendre en compte. Dans toute cette incursion il faut tenir compte du fait qu'une partie *des managers* des entreprises roumaines ont *des connaissances dans la science et l'art du management*, acquises soit par la prise de certains cours, soit par une préparation soutenue personnelle, mais il existe également des managers qui n'ont pas ces connaissances ; autrement, un aspect essentiel demeure la nécessité de la diminution du *décalage* entre *les connaissances théoriques et pratiques* des équipes de managers, en utilisant *des consultants* internes (spécialistes en management) ou externes (sociétés de consulting). Les managers doivent être conscients que « l'ampleur des problèmes auxquels se confrontent les entreprises roumaines à présent rend difficile leur développement sans l'appui compétent des consultants en management, qui aident la société à traduire en faits ses valeurs et croyances, rendent productives ses institutions, en expérimentant de nouvelles structures qui peuvent répondre à ces nécessités. »<sup>16</sup>

➤ **Comprendre et intégrer les mutations qui se produisent quant'aux ressources humaines**

En vue de l'obtention d'un management performant dans les conditions de la globalisation, les managers roumains *doivent prendre en considération* en même temps **les mutations majeures qui ont lieu au niveau mondial dans le domaine des ressources humaines de l'entreprise :**

1. *le menaçant rapport de 1/5 qui indique le degré d'occupation de la main d'œuvre dans l'économie de l'avenir* – rapport anticipé par H.P. Martin et H. Schumann dans l'ouvrage *Pièges de la globalisation. L'agression comme démocratie et prospérité*. Cette mutation est le résultat de l'utilisation des technologies modernes de production, des outillages à contrôle numérique ou de l'automatisation, ce qui a déterminé dans plusieurs cas que seulement 5 jusqu'à 10% du coût total soient représentés par le coût du travail ;
2. *les transformations concernant : la motivation* – déterminées par la croissance de l'importance mise sur le « intérêt matériel et morale, sur la participation des collectifs à toutes les activités et les résultats envisagés, y compris au bénéfice<sup>17</sup>, *la performance* – étant donné que les employés désirent encore davantage travailler dans une entreprise performante, l'élaboration d'un plan de management de la performance s'avère nécessaire et qui soit réalisé en concordance avec la mission et les objectifs de l'entreprise, *la perfection professionnelle* – la croissance du volume de connaissances spécifiques à un domaine impose une spécialisation accentuée, un rôle encore plus important revenant dans ce cadre à la modularisation, comme « moyen essentiel pour l'application de l'individualisation dans la formation professionnelle »<sup>18</sup>, *la communication et la participation* – comme effets, mais aussi comme prémisses de la prolifération des décisions de groupe et de certaines méthodes et techniques telles que les cercles de qualité ou le management de la politique. Toutes ces transformations mènent à la croissance des performances de l'entreprise.

➤ **L'évaluation par la perspective dynamique du succès du management stratégique de l'entreprise**

A cette époque, qui se caractérise par des marchés géographiques ouverts, tout comme par une mobilité prononcée entre entreprises, époque du savoir-faire et de la technologie, *une nouvelle direction stratégique* peut être représentée par la nécessité que *le succès du management stratégique* de l'entreprise *soit mesuré par la perspective dynamique*, en utilisant *l'évaluation de son bilan social*<sup>19</sup>, de la contribution pour atteindre un ensemble d'objectifs autant sociaux qu'économiques, et non exclusivement par la productivité, la capacité créatrice, l'efficacité économique, ayant comme but *la maximisation de la valeur économique* de l'entreprise. Cet objectif prioritaire est nécessairement compatible avec la prise en compte des intérêts et des attentes des diverses

---

<sup>16</sup> Dragomir, C., *Consultance dans le management – catalisateur des performances économiques*, Ed. Lux Libris, Brasov, 1997, p. 142

<sup>17</sup> Petrescu, I., Cindrea, I., *Théorie et pratique dans le management des ressources humaines*, Ed. Lux Libris, Brasov, 1998, p. 75

<sup>18</sup> Petrescu, I., Cindrea, I., *ouvrage cité*, p. 175

<sup>19</sup> Allaire, Y., Firsirotu, M., *Management stratégique*, Ed. Economica, Bucarest, 1998

catégories de stakeholders, dans un cadre qui maintient le primat du rôle économique de l'entreprise, parce que cela n'est pas seulement un concept holistique, un système conçu pour créer de la valeur économique ; elle représente en fait *un investissement important, prouvé par l'assurance accordée* par les acheteurs de ses produits ou services, par les fournisseurs de capitaux, par l'implication et l'attachement du personnel et par le respect rigoureux des obligations qui lui reviennent dans l'environnement juridique, social et politique où il travaille.

➤ **L'élaboration et l'implantation de la stratégie de développement de l'entreprise**

Une autre *direction d'action stratégique* qui ne doit pas être ignorée par les managers roumains la constitue l'orientation dans la direction de l'élaboration et de l'implantation de la *stratégie du développement* – où les suivants *facteurs d'influence* la consolident<sup>20</sup> : la révolution scientifique et technique contemporaine, la situation des ressources énergétiques, de matières premières et matériels, la situation des ressources de main d'œuvre, le marché et son évolution, le cycle de vie des produits. Tous ces *déterminants* de la stratégie du développement de l'entreprise ont *une vocation globale*, tout comme l'entreprise même, ce qui constitue *une opportunité* (du point de vue de l'accès libre quant'à la procuration des ressources de main d'oeuvre ou de matières premières, par exemple), mais aussi *un risque* en même temps (qui accompagne l'incertitude accrue en ce qui concerne la connaissance du marché globale ou du cycle de vie mondial du produit). Cela implique des analyses rigoureuses, tout en tenant compte *du rôle du développement de l'entreprise*<sup>21</sup>, voire l'assurance de *son dynamisme*, traité sous deux aspects : la modalité d'intégration dans les tendances et les orientations prochaines de l'économie, d'un côté, et l'efficacité économique et sociale obtenue, le niveau du profit, autant global que sur chaque produit, de l'autre.

➤ **L'orientation vers l'extérieur de l'activité de l'entreprise**

L'orientation vers l'extérieur de l'activité de l'entreprise devrait se constituer dans *une autre direction d'action stratégique* pour le management des entreprises roumaines, en tenant compte du fait que « d'une part, il est évident que seulement l'internationalisation de la production est à même de soutenir le financement du processus d'innovation, de plus en plus coûteux. De l'autre, l'internationalisation traditionnelle appuyée sur des importations et exportations de produits est en train de céder la place aux exportations de capital et au transfert de technologie, les fusions et les acquisitions des sociétés commerciales devenant prépondérantes »<sup>22</sup>. Cette orientation vers l'extérieur connaît des **formes de manifestations** multiples :

1. *Le raccordement de l'offre de l'entreprise aux demandes du marché mondial ;*
2. *la prise en considération des possibilités d'accès au marché international des capitaux et des technologies modernes ;*
3. *la réalisation d'alliances stratégiques ou la réalisation de coopérations internationales ;*

Entre **les directions** où les entreprises roumaines doivent agir *pour atteindre un management performant et obtenir l'avantage compétitif* dans les conditions de la globalisation de l'économie nous considérons pouvoir encore inscrire<sup>23</sup> :

- l'élaboration d'une vision stratégique suffisamment claire pour jalonner l'évolution future de l'entreprise et tracer les directions majeures de restructuration technologique, d'organisation et financière de celle-ci ;
- établir certains programmes de restructuration à moyen et long terme qui tiennent réellement compte des capacités et des déficiences de l'entreprise, des ressources financières disponibles, tout comme des tendances manifestes ou de début qui se font ressenties dans l'industrie et sur les marchés spécifiques de l'entreprise ;

<sup>20</sup> Petrescu, I., *Psychosociologie du management*, Ed. Lux Libris, Brasov, 1998, p. 101

<sup>21</sup> Domokos, E., *Management – hier, aujourd'hui, demain*, Ed. Presa Universitara Clujana, Cluj-Napoca, 1999

<sup>22</sup> Popescu, I., Petrescu, I., *Changement de paradigme dans le management du troisième millénaire*, Ed. Ecran Magazin, Brasov, 1999, p. 20

<sup>23</sup> Russu, C., *Management et compétitivité*, Tribuna Economica, no. 2/14.01.1998

- l'élimination de l'excédent de main d'œuvre par le biais de l'évaluation rigoureuse du travail du personnel, de la description précise du contenu du travail qui doit être effectué par chaque employé, du respect totale de ces prescriptions ;
- l'adoption de certaines structures organisatrices simples, flexibles, avec une pyramide hiérarchique qui comprenne le plus de composantes structurelles possibles orientées vers le marché et les clients ;
- le descentralisation accentuée des activités de l'entreprise, la pratique large des délégations d'autorité, l'application du management participatif ;
- l'intensification de la préparation et du perfectionnement du personnel par des programmes adéquats de formation, organisés dans le cadre ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des domaines clés qui conditionnent les performances économiques et financières de celle-ci et le niveau de sa compétitivité ;
- l'intensification de l'activité de recherche-développement qui se déroule au niveau de l'entreprise, le raccordement étroit de celle-ci aux exigences des clients, la pratique progressive du management par innovation, la stimulation par des moyens adéquats de l'amplification et de la valorisation supérieure du potentiel créatif des spécialistes de l'entreprise ;
- l'amélioration des conditions de travail pour les salariés, la diversification de la gamme de motivations qui leur sont accordées, la corrélation étroite par l'intermédiaire des motivations pratiquées au niveau des gains à celui des résultats du travail de chaque employé ;
- l'introduction progressive du management de la qualité totale comme système moderne pour diriger qui vise non seulement les processus de production, les produits et les services de l'entreprise, mais aussi son organisation, les procédés utilisés, la prestation du personnel, finalement l'image de marque de l'entreprise sur le marché ;
- le développent encore plus de la culture organisationnelle, du système de valeurs, de symboles, de pratiques et rituels spécifiques à l'entreprise qui se sont formés et consolidés au long de son existence et qui définissent sa personnalité.

Toutes ces directions d'action supposent et imposent aussi **le changement** – dans ses deux composantes : **la pratique du changement** et **le changement de la pratique**, car « les changements produits dans la pratique de la profession de manager, tout comme ceux qui se produiront dans la société roumaine sur la voie de la transition vers l'économie de marché ne permettent pas aux managers et aux chercheurs scientifiques qui étudient leur activité de rester sur des positions passives, mais leur imposent de nombreuses et concrètes demandes pour répondre aux nouvelles exigences (...). A présent, et d'autant plus dans l'avenir, le manager doit être particulièrement actif, même agressif, dans le sens non seulement de désirer le changement, mais aussi de le prévoir et d'utiliser le changement comme une force dynamique pour la société commerciale »<sup>24</sup>.

Un rôle important dans ce contexte doit être attribué à *l'investissement dans l'innovation* – investissement à long terme pour l'entreprise, qui nécessite une nouvelle approche de la part du management stratégique, qui aide les entreprises à *profiter des opportunités* qui leur s'ouvrent, *en évitant la chute dans « l'abîme technologique »* (créé dans les entreprises qui investissent à long terme et celles forcées à entamer des visions à court terme) et *l'entrée dans la « spirale des non-investissements »* et en s'assurant les effets de la révolution technologique – effets qui affectent la qualité de la vie, le niveau de l'occupation de la main d'œuvre, la croissance économique, mais qui, en même temps mettent à la disposition des entreprises de nouvelles armes compétitives. Tout cela, parce que « l'innovation, le processus de l'invention et son exploitation commerciale constitue l'instrument compétitif stratégique du présent, et pour les 10-15 ans à venir nous prévoyons que l'innovation sera l'ingrédient vitale du succès économique ».<sup>25</sup>

*Le changement du comportement* des entreprises roumaines implique l'approche systémique des transformations nécessaires à être effectuées autant en ce qui concerne le cadre macro-

<sup>24</sup> Petrescu, I., Dragomir, C., ouvrage cité, p; 75

<sup>25</sup> Pearson, G.J., *Strategic Thinking*, Prentice Hall International (UK) Ltd., 1990



économique que la réforme au niveau micro-économique, le management général et celui des différents domaines d'activités de l'entreprise.