

Laurențiu-Stelian MIHAI

Colecția STUDIA DOCTORALIA

Directorul colecției

IPS Prof.univ.dr. Irineu Ion POPA
Director al CSUD - IOSUD
Universitatea din Craiova

COMITETUL ȘTIINȚIFIC

Prof.univ.dr. Bădică Costin, Școala doctorală „Constantin Belea” a Facultății de Automatică Calculatoare și Electronică

Prof.univ.dr. Burlea Șchipoiu Adriana, Școala doctorală de Științe Economice

Prof.univ.dr. Cosmulescu Sina Niculina, Școala doctorală de Ingineria resurselor animale și vegetale

Prof.univ.dr. Damean Sorin Liviu, Școala doctorală de Științe sociale și umaniste

Prof.univ.dr. Dumitru Nicolae, Școala doctorală ”Academician Radu Voinea” a Facultății de Mecanică

Prof.univ.dr. Enache Sorin, Școala doctorală de Inginerie electrică și energetică

Prof.univ.dr. Gautier Laurent, Universite de Bourgogne, Dijon, Franța

Lector univ.dr. Matei Andaluza Cristina, Școala doctorală de Științe

Prof.univ.dr. Matei Gheorghe, Școala doctorală de Științe Economice

Prof.univ.dr. Mazilu Mirela Elena, Școala doctorală de Științe

Prof.univ.dr. Micu Sorin, Școala doctorală de Științe

Prof.univ.dr. Mitrea Ion, Școala doctorală de Ingineria resurselor animale și vegetale

Prof.univ.dr. Ocoleanu Ticu Nelu, Școala doctorală de teologie ortodoxă „Sfântul Nicodin”

Prof.univ.dr. Otovescu Dumitru, Școala doctorală de Științe sociale și umaniste

Prof.univ.dr. Olteanu Gabriel, Școala doctorală a Facultății de Drept

Prof.univ.dr. Panea Nicu, Școala doctorală „Alexandru Piru” a Facultății de Litere

Prof.univ.dr. Petre Nicolae, Școala doctorală de Inginerie electrică și energetică

Prof.univ.dr. Răducanu Ruxandra, Școala doctorală a Facultății de Drept

Prof.univ.dr. Selișteanu Dan, Școala doctorală „Constantin Belea” a Facultății de Automatică Calculatoare și Electronică

Prof.univ.dr. Spulbăr Cristi Marcel, Școala doctorală de Științe Economice

Conf.univ.dr. Stan Răzvan, Școala doctorală de Teologie ortodoxă „Sfântul Nicodin”

Prof.univ.dr. Tarnița Daniela, Școala doctorală ”Academician Radu Voinea” a Facultății de Mecanică

Prof.univ.dr. Teodorescu Cristiana-Nicola, Școala doctorală „Alexandru Piru” a Facultății de Litere

Laurențiu-Stelian MIHAI

**IMPACTUL STILULUI DE LEADERSHIP
ASUPRA PERFORMANTELOR
ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI
ȘI MIJLOCII**



**EDITURA UNIVERSITARIA
CRAIOVA, 2018**

Referenți științifici:

Prof.univ.dr. Adriana ȘCHIOPOIU BURLEA

Conf.univ.dr. Liviu CRĂCIUN

Copyright © 2018 Editura Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

MIHAI, LAURENȚIU-STELIAN

**Impactul stilului de leadership asupra performanțelor
întreprinderilor mici și mijlocii / Laurențiu-Stelian Mihai. - Craiova :**
Universitaria, 2018

Conține bibliografie

ISBN 978-606-14-1366-9

005

334

PREFACE

Laurențiu–Stelian MIHAI aborde dans cet ouvrage un thème à fort enjeu managérial. Identifier les facteurs qui influent sur le succès des petites et moyennes entreprises est une question de grande actualité. Accroître la performance des petites et moyennes entreprises représente un défi fondamental dans les pays membres de l'Union Européenne comme ailleurs dans le monde. Cet ouvrage apparaît particulièrement actuel et utile.

L'auteur présente un utile panorama des PME en Europe, au Canada et aux Etats-Unis de l'Amérique, en Afrique et en Asie avant d'aborder les théories du leadership et d'analyser les différents styles de leadership (situationnel, transactionnel, transformationnel, charismatique) ainsi que les styles comportementaux (autocrate, démocrate, laissez-faire).

Laurențiu–Stelian MIHAI s'appuie sur une analyse critique des recherches théoriques et empiriques, au niveau national et international, sur le mode d'impact du style de leadership des propriétaires des petites et moyennes entreprises sur leurs performances économiques et sociales. Le leadership doit être abordé différemment dans le contexte d'une PME par rapport au procès de leadership exercé dans une grande entreprise. La relation directe entre le propriétaire et les salariés est l'un des nombreux aspects distinctifs qui caractérisent le procès de leadership des PME que dégage Laurențiu–Stelian MIHAI.

La revue des recherches menées sur le rôle du leader et de la personnalité de l'entrepreneur dans le succès des PME conduit Laurențiu – Stelian MIHAI à formuler huit hypothèses scientifiques. Ces huit hypothèses ont de forts enjeux et méritaient une recherche doctorale. L'hypothèse selon laquelle il existe une liaison directe et positive entre le style de leadership et le profit de l'entreprise est particulièrement intéressante. Une approche comparative des styles de leadership dans les PME de Roumanie et de Hollande permet de valider certaines des hypothèses.

Après avoir décrit les particularités des styles de leadership des propriétaires des PME en Roumanie et en Hollande, Laurențiu – Stelian MIHAI présente une étude comparative des styles de leadership dans les PME de Roumanie et de Hollande. Cette approche comparative est très riche et peut nourrir les réflexions du lecteur.

La recherche réalisée montre de façon rigoureuse l'impact du style de leadership sur les performances des petites et moyennes entreprises. Les résultats sont contrastés selon les trois périodes étudiées: avant la crise (2004-2007), pendant la période de la crise (2008-2010) et après la crise (2011–2015). Il faut souligner l'intérêt d'avoir pris en compte une longue période (2004-2015) pendant laquelle l'environnement des entreprises a connu une série de changements et a imposé aux PME roumaines de nombreux défis. L'auteur souligne combien le contexte a eu une empreinte forte sur les performances des petites et moyennes entreprises, mais aussi sur le mode selon lequel les leaders propriétaires gèrent ou ont géré leurs affaires.

La validation des hypothèses de la recherche scientifique relatives à l'impact du style de leadership sur la performance de l'entreprise conduit Laurențiu – Stelian MIHAI à proposer un modèle pratique de l'influence du style de leadership sur les indicateurs de performance des petites et moyennes entreprises de Roumanie. Le modèle comprend cinq éléments: profit, fluctuation des salaires, style de leadership, taux d'endettement et la crise financière, mais aussi les liaisons entre ces éléments.

L'un des mérites de cet ouvrage est l'identification d'un profil optimal du leader dans les petites et moyennes entreprises sur la base de ce modèle de leadership.. L'approche duale -style de leadership – indicateurs de performance- de Laurențiu – Stelian MIHAI apporte une série de résultats et conclusions utiles pour le développement par les leaders propriétaires de leur PME.

Ces résultats reposent sur des échantillons importants de 200 petites et moyennes entreprises roumaines et 128 petites et moyennes entreprises hollandaises. L'échantillon de 200 entreprises de Roumanie est analysé par comparaison avec l'échantillon de 128 entreprises d'Hollande, du point de vue des styles de leadership pratiqués par les propriétaires. Les 200 entreprises de Roumanie sont analysées aussi à la lumière de certaines variables de performance comme le profit, le profit par employé, le nombre moyen d'employés, le taux d'endettement et le taux de la fluctuation des employés.

Le constat de Laurențiu–Stelian MIHAI est que, dans le cas de la Roumanie, le style de leadership prédominant est celui autocrate (42 %), suivi par le style laissez-faire (31 %) et celui démocrate (27 %). Les hommes sont plus autocrates (56 %) et les femmes plus démocrates (39 %). En Hollande le style démocrate est prédominant (44 %), suivi par celui autocrate (30 %) et laissez-faire (26 %).

Laurențiu – Stelian MIHAI conclut en dessinant le profil optimal du leader dans les petites et moyennes entreprises. C'est un entrepreneur qui assume les risques et, en fonction de la situation économique, réduit ou augmente le taux d'endettement de l'entreprise. C'est aussi un entrepreneur social qui se préoccupe autant de la croissance du profit de l'entreprise, que de la création des conditions optimales de travail pour les salariés.

Incontestablement l'apport managérial de cet ouvrage est important. Il contribuera à l'amélioration de l'activité des petites et moyennes entreprises roumaines et au delà des frontières. Il faut féliciter son auteur le docteur Laurențiu – Stelian MIHAI d'avoir mené à bien cette recherche sous la direction de l'éminent professeur Adriana SCHIOPOIU-BURLEA.

Cet ouvrage est un témoignage de la qualité de la recherche en sciences de gestion en Roumanie au service du développement des entreprises et de l'économie du pays.

Jean Marie PERETTI
Professeur à ESSEC Business School
Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement »
Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC IMEO »
(Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle)
Président de l'IAS
Président d'honneur de l'AGRH
Rédacteur en chef de "Question (s) de Management"

FOREWORD

Doing well in business in the 21st century requires business leaders to be proficient in a number of socially responsible leadership styles and issues. This was certainly not the culture in place some fifty or more years ago. This statement is of course not an attempt by me to make you my readers of this piece, believe or assume that I was a businessman or in business or knew how businesses were run fifty years ago – far from it. Having said this we are all too aware of a number of happenings, events, transformations and reorientations that have come to the fore in business arena globally since Howard R Bowen’s book in 1953 on the social responsibilities of business people was added to the literature. The book was instrumental in bringing about a change in the old business culture business irresponsibility. Before Corporate Social Responsibility (CSR) came into prominence, corporate leaders’ performance in running the business was judged simply on the single bottom line – economic responsibility. There was no notion of the triple bottom line or stakeholders - corporate strategies were formulated around the interests of the very few providers of capital – the shareholders all other actors in the business scene were irrelevant! But in the UK for instance, the Corporate Report of the Accounting Standard Steering Committee (ASSC), (1975) changed that, it gave recognition to the needs of all legitimate stakeholders of the business. Nearly a decade that, Ed Freeman’s world class piece on stakeholder strategic management (1984) laid the foundation for the debate and serious research on the issue of stakeholders. These two events took place towards the end of the 20th century. The two documents in my view gave credence to the global recognition of the term stakeholder in both the literature and the world at large. Understanding the needs of modern stakeholders paved the way for business managers’ performance to be judged from many perspectives including how these managers perform in terms of their social and economic dimensions. This author’s book on Small and Medium Enterprises (SMEs) management style with regard to the social and economic impacts fills in a big gap in both the literature and market. The book highlights a number of lessons to be learnt using cases of SMEs that had faced a number of challenges in their social and economic activities in Romania. Not only that, the book also

makes a comparison between SMEs' management styles in the Netherlands and Romania highlighting a number of prevalent characteristics of these SME leaders.

The era we now live in is a very different era from what was in place fifty years ago. It is an era of responsibility, regardless of whether one is running a large or small business. Laurentiu's masterpiece on the issue of corporate social responsibility with reference to responsible SME leadership style has touched on a number of noteworthy issues that all practitioners and CSR scholars cannot but take cognisance of if the debate on the impacts of SME leadership style is to be raised to the next level.

I take this opportunity to congratulate Laurentiu for this addition to the literature and having browsed through it carefully, I am delighted to recommend it as a must have companion to today's CSR scholars, practitioners and research students that reside in the length and breadth of our world. I am delighted to recommend the book to you all unreservedly.

Samuel O Idowu,
Guildhall School of Business & Law, London, UK
September 2017

CAPITOLUL 1

IMPORTANȚA PROCESULUI DE LEADERSHIP ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII

1.1. ABORDAREA CONCEPTUALĂ A ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII

În țările dezvoltate, „IMM-urile sunt percepute ca fiind acel segment capabil să realizeze o veritabilă coeziune socială și să absoarbă forța de muncă disponibilă pe piață”. (Fira, 2012, p. 12). Astfel, în documentul Comisiei Europene „Europa 2020 – O strategie pentru o creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii”, Manuel Barroso afirma că, în special, IMM-urile au fost dur afectate de criza economică și pentru a face față mondializării acestea trebuie să-și regândească strategia economică și socială (umană), prin aceasta încurajându-se internaționalizarea IMM-urilor.

Se poate afirma că performanțele și nivelul de dezvoltare al unei economii naționale depind foarte mult de capacitatea acesteia de a crea un mediu propice pentru IMM-uri, ce pot oferi servicii de calitate și produse competitive, personalizate pentru fiecare piață în parte.

În literatura de specialitate, există o multitudine de definiții (unele din ele chiar contradictorii) a ceea ce înseamnă „întreprindere mică sau mijlocie”, neexistând totuși una unanim acceptată la nivel global.

În categoria IMM-urilor putem regăsi atât întreprinderi care au cinci angajați, cât și entități cu peste 200 de salariați. Alte definiții extind sfera de încadrare a acestei categorii de entități, incluzând chiar și companii cu până la 500 de salariați (Ogarcă, 2014). Pe lângă dimensiunea lor, multe definiții se referă la statutul juridic al acestor întreprinderi: *persoană fizică autorizată, societate cu răspundere limitată sau societate pe acțiuni*.

Această multitudine de definiții a întreprinderilor ce intră în categoria IMM-urilor este dăunătoare atât pentru teoreticienii ce vor să studieze acest fenomen, cât și pentru practicieni. Astfel, teoreticienii întâmpină obstacole în studierea conceptului de întreprindere mică sau mijlocie datorită eterogenității acestei categorii de entități, iar progresul științific nu poate avansa în lipsa unei definiții unanim acceptată la nivel global. Din punct de vedere practic, interesul ridicat față de acest subiect al multor state s-a concretizat în diferite proiecte și programe menite să susțină acest sector important al economiei, iar în lipsa unei

definiții comune, apar probleme atunci când se încearcă uniformizarea diferitelor politici naționale de sprijin pentru IMM-uri.

Analizând diferitele definiții ale IMM-urilor, s-a observat că acestea se pot împărți și ele în două categorii: acele definiții ce se bazează pe o serie de criterii calitative (sociologice sau analitice) și cele care utilizează o abordare cantitativă.

1.1.1. Abordări calitative ale caracteristicilor unei întreprinderi mici și mijlocii

Definițiile calitative, uneori destul de diferite, pun accent „asupra elementelor distinctive și caracteristicilor unei întreprinderi de dimensiune mică sau mijlocie” (Ogarcă, 2014, pag. 2). Aceste definiții calitative se împart și ele în două categorii, în funcție de criteriile utilizate.

Abordarea unicriterială

Conform acestei abordări, IMM-ul poate fi privit ca o „entitate aflată sub autoritatea unui conducător, responsabil de toate aspectele din întreprindere, care este adesea proprietar și care are o viață strict legată de această întreprindere” (Ogarcă, 2014, pag. 2). Putem observa că această abordare calitativă unicriterială pune accentul pe conducătorul (proprietarul) întreprinderii, ce este prezent și implicat, nemijlocit, în toate activitățile firmei.

Rolul proprietarului în activitatea întreprinderii mici sau mijlocii este, în acest caz, elementul diferențiator față de întreprinderile mari, unde există o diferență clară între proprietar (acționarii companiei reprezentați prin Consiliul Director) și funcția executivă de conducere (Directorul Executiv) și în care nivelele de vârf ale managementului se preocupă mai mult cu obiective și decizii strategice, nefiind implicați în activitățile operaționale, de zi cu zi, ale întreprinderii.

Abordări multicriteriale

În cadrul acestor abordări, se păstrează ca punct central conducătorul/prorietarul IMM-ului, dar se adaugă și o altă serie de elemente. În continuare, vom prezenta două din primele documente legislative care guvernează și definesc IMM-urile folosind o abordare multicriterială.

Small Business Act (1953)¹

Acest act legislativ a fost adoptat de către Senatul și Camera Reprezentanților din S.U.A., în cadrul unei ședințe reunite a Congresului. Este

¹A nu se confunda cu „Small Business Act for Europe”, adoptat în Uniunea Europeană în 2008 (N.A.)