

**UN NOUVEAU DIRIGEANT DANS L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ:
APPROCHE EUROPÉENNE AU BELARUS**

**РУКОВОДИТЕЛЬ НОВОГО ТИПА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ:
ЕВРОПЕЙСКИЙ ПОДХОД В БЕЛАРУСИ**

L'économie de marché proclamée il n'y a pas longtemps au Bélarus pose plusieurs questions stratégiques, tactiques et opérationnelles. Aux lieux différents tous dirigeants sont inclus au processus de la réorganisation de leurs entreprises en tenant compte des ressources disponibles. Comme le secteur public prédomine au Bélarus on est concentré à la recherche de celui-ci en France qui possède également ce secteur bien développé, L'expérience française en ce domaine mérite une attention particulière.

Selon les chercheurs français dont le point de vue est représenté au web-site *lesechos.fr* destiné à enseigner les cadres des niveaux différents en l'art de management. «Le modèle traditionnel du secteur public a montré ses limites. De plus en plus, il se transforme et intègre des pratiques de gestion de l'entreprise privée. Le secteur public a connu une profonde mutation au cours des vingt dernières années dans la plupart des pays industrialisés. La conception traditionnelle de son rôle et de son fonctionnement a cédé la place à des pratiques nouvelles très largement inspirées du secteur privé: mesure des performances, stratégie et planification, information au service de la gestion et rôle de l'entrepreneur». L'entrepreneur qui opère dans le secteur public devient une figure centrale dans l'évolution future d'un très large pan de l'activité économique. Les compétences nécessaires à l'entrepreneur social sont à la fois similaires et très différentes de celles de l'entrepreneur traditionnel. Dans les deux cas, la capacité de voir loin, l'énergie, la détermination et la confiance en soi sont requises. Mais l'entrepreneur social doit aussi posséder d'autres qualités, plus rares peut-être. Il lui faut savoir se comporter dans une réunion publique et politique, recruter et motiver un personnel souvent sceptique, mais, avant toute chose, il doit maîtriser la transformation de son organisation. Au sein du secteur public, la réalisation de ses objectifs et l'élaboration d'une vision de l'avenir pour l'organisation impliquent nécessairement une mutation.

Des cadres qui ont été confrontés à des transformations majeures dans leur entreprise dressent le portrait du patron idéal de l'organisation entrepreneuriale. Autrefois, le monde était nettement divisé entre chefs de petites et moyennes entreprises et cadres de grands groupes, entre secteur public et secteur privé. Aujourd'hui, on demande à des fonctionnaires d'appliquer une logique d'entreprise, à des entrepreneurs de créer de grandes organisations et à des dirigeants bureaucratiques de se comporter de façon entrepreneuriale. Et tous doivent être compétitifs et conquérir des clients.

Le sondage des hauts cadres du secteur public a montré qu'ils avaient été chargés d'un projet de recentrage de leur organisation autour du client. A leur avis, les principales difficultés rencontrées pour privilégier le service à la clientèle et la vision des choses évoluer dans ce domaine au cours des dix ans à venir, concernent la nécessité d'être proactif, et pas seulement réactif, et d'avoir de l'imagination. Cette dernière qualité a d'ailleurs souvent été présentée comme essentielle pour réussir une transformation axée sur le client. S'y ajoutaient la créativité et la capacité d'identifier, d'interpréter et d'évaluer de nouvelles opportunités du marché et de les traduire en projets. Ces entrepreneurs doivent posséder de réels talents de communication, la capacité de voir loin et de convaincre leurs collègues de «sortir de leur routine», de prendre du recul pour voir les choses de plus haut et d'agir en conséquence. Il faut à la fois «penser et agir», opérer sur deux niveaux – stratégique et opérationnel. Il faut être capable de communiquer ses idées et de convaincre sa hiérarchie, ses collègues et l'ensemble de l'organisation, sans oublier le marché.

En conclusion on peut dire que la réalité du développement de l'économie du Bélarus n'est pas comparable prenant en considération les formes du secteur public qui était toujours le plus nombreux au pays. Si en France on pouvait utiliser une expérience de valeur du secteur privé cela ne peut pas être appliqué pour notre pays dans lequel le secteur privé est basé sur celui-ci public. Mais les exigences essentiels vers un nouveau dirigeant du secteur public sont homogènes.

*Н.В. Можджер
Академия управления
при Президенте Республики Беларусь (Минск)*

LES PERSPECTIVES DE L'ACTIVITE MULTINATIONAL DU CAPITAIE BIELORUSSE INDUSTRIEL

ПЕРСПЕКТИВЫ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЕЛОРУССКОГО ПРОМЫШЛЕННОГО КАПИТАЛА

Le capital national est capable de subir la compétition avec les corporations multinationales seulement dans le cas s'il est structuré aux formations puissantes financières et industrielles capables faire la politique active de l'économie extérieure. Les plus grandes perspectives dans L'union des Etats Independants ont les groupes verticalement intégrés multinationaux financiers et industriels organisés selon le principe de la possession croisée par les actions. De tels groupes dans le plus grand degré prennent en consideration la specificité de l'organisation d'haute intégration des secteurs industriels des pays de l'UEI et le développement insuffisant relatif des structures financières. On a resu aussi le développement des groupes horizontalement intégrés capables prendre sous le controle de secteurs d'hautes technologies de l'industrie des branches contigués et assurer les services accompagnant : le marketing, la publicité, le service après-vente etc. par exemple il y a le groupe multinational