

LA ROUMANIE, PEUT-ELLE ÊTRE UNE DESTINATION ATTRACTIVE POUR LES ENTREPRENEURS FRANÇAIS ?

VINCENT QUENTIN DOARÉ¹, MONICA MARIA COROȘ²

ABSTRACT. Could Romania be an attractive destination for French entrepreneurs? Today, most companies struggle to identify new partners, new places and new markets for their current and future projects. Despite the extremely painful past during the communist era and over the prolonged transition years, Romania faces its future with optimism. Once the difficult period after the 2008 crisis had come to an end, Romania started a new economic growth, with substantial foreign investment. This development was mainly due to the tertiary sector of the national economy and to the international support provided by institutions such as the European Commission (EC), the World Bank and the International Monetary Fund (IMF), combined with an ambitious adjustment program. Romania has understood that international relations play a crucial role in a country's development. Consequently, the state's goal has become that of developing and maintaining good political and economic relations with various states, all over the world. From a geographical point of view, the country is a gate to the East for the European Union (EU) and to the West for the Oriental states. Romania presents a real untapped potential and a great number of benefits, aimed at attracting new investors. The domestic market, the geographic position, the geopolitical stability or the youth, as an asset, combine with many opportunities in various economic sectors, providing investors with genuine reasons to take Romania into consideration, when thinking about new phases of internationalization. The attractiveness of the country as a destination for French investors and entrepreneurs is a widely recognized fact. Factors such as the labor cost, the fiscal policies, the cultural similarities or the sharing of Francophone values have already

¹ *Diplômé en master : Master Program of International Business Administration, Faculté de Business, Université Babeș-Bolyai de Cluj-Napoca, vincent.doare76@gmail.com.*

² *Chargée de cours, Dr, Département des Services d'Hospitalité, Faculté de Business, Université Babeș-Bolyai de Cluj-Napoca, monica.coros@tbs.ubbcluj.ro, monica.coros@gmail.com.*

brought major French players (Dacia-Renault, Michelin, Groupe Société Général BRD, Lafarge, Cora, Carrefour or Accor) on the local market and many French investments. In this context, the present paper aims at identifying those elements that determine the attractiveness of this market for French entrepreneurs. An interview-based research has been conducted among the members of the CCIFER (Chambre Française de Commerce et d'Industrie en Roumanie).

Mots-clés: attractivité ; entrepreneurs français ; investisseurs français ; environnement d'affaires ; Roumanie.

Classification JEL: L83

Recommended citation: Doare, V.Q., Coros, M.M., *La Roumanie, peut-elle être une destination attractive pour les entrepreneurs français?*, Studia UBB Negotia, vol. 62, issue 1 (March), 2017, pp. 63-91.

1. Introduction et revue de la littérature

Le monde est en perpétuelle évolution, la crise financière de 2008, bien qu'ayant commencé aux États-Unis, s'est étendue à l'économie mondiale en affectant particulièrement les pays du Nord. Dorénavant, nous vivons dans un monde où les entreprises recherchent les partenaires, les lieux, les marchés de demain pour s'y projeter et s'y implanter. La mondialisation de l'économie favorise les délocalisations et les entreprises profitent de ces opportunités sur le coût du travail et sur la fiscalité avantageuse de certains États pour transférer leurs moyens de production des pays développés. C'est critiquable, mais c'est aussi défendable, car la concurrence est féroce sur certains secteurs d'activité et la croissance est quasiment inexistante en Europe de l'Ouest ; seuls certains États émergents tirent la croissance mondiale vers le haut, et ces pays sont désormais assez puissants pour exiger de profiter, eux aussi, du développement industriel. C'est particulièrement le cas de la Chine, du Brésil, et de l'Inde (World Bank).

En ce qui concerne la Roumanie, malgré un passé extrêmement douloureux sous l'ère communiste, et pas si lointain, ce pays regarde le futur avec optimisme. La chute de l'URSS et la rentrée dans l'Union Européenne ont permis deux périodes de croissance extraordinaire afin de rattraper, dans une certaine mesure, le retard sur les pays d'Europe de l'Ouest. Les Roumains considèrent l'Union Européenne comme une chance et cet enthousiasme, combiné à une population jeune, dynamique et bien formée, donne naissance à des projets économiques intéressants et susceptibles d'attirer des entreprises étrangères. Mais, est-ce que la Roumanie a le potentiel nécessaire à ses ambitions ? (Pearce Hardt et Kaufman, 1995 ; Vorzsák et Coroş, 2007, pp. 251-256)

Comme de nombreux anciens pays du bloc soviétique, son économie s'est transformée en économie de marché. Après une forte période de croissance, 6,5 % de moyenne par an entre 2002 et 2008, l'économie roumaine a connu une période très difficile. La croissance d'avant-crise reposait sur un mécanisme dangereux, alimenté par diverses bulles, telles que les prix, les salaires, les crédits ou encore l'immobilier. Mais, également, sur un afflux important de capitaux étrangers et sur une politique budgétaire expansionniste. Cependant, bien que la Roumanie dispose d'un potentiel important, elle reste l'un des pays les plus pauvres de l'Union Européenne. Cette période a fait subir à la Roumanie un fort ralentissement de l'activité économique, en particulier dans le secteur de l'automobile qui est largement tributaire des commandes extérieures (Pearce Hardt et Kaufman, 1995 ; European Commission, 2016 ; Ministère des affaires étrangères français).

Suite à son adhésion à l'Union Européenne en janvier 2007, la Roumanie a commencé une nouvelle phase de croissance économique avec des investissements étrangers substantiels. Les difficultés connues au préalable ont obligé la Roumanie à faire appel aux bailleurs internationaux, tels que le Fonds Monétaire International (FMI), la commission Européenne et la Banque Mondiale, combiné avec un programme d'ajustement ambitieux (European Commission, 2016 ; Eur-Lex, 2006-2007).

Le PIB a augmenté de manière régulière et une classe moyenne s'est développée. La Roumanie est ainsi devenue le second pays le plus dynamique de la région, après la Pologne. Le taux de chômage, qui était relativement bas avant la crise financière a augmenté depuis 2008 (se situant à 7,5 % en 2013). La Roumanie affiche l'une des dettes publiques les

plus basses de l'UE (38,2 % du PIB en 2013). Le pays a réussi à ramener son déficit public à 2,4 % du produit intérieur brut (PIB) en 2013. Le pays a retrouvé le chemin de la croissance en 2012 (+1,5 %), puis en 2013 (+2,5 %) avec une prévision de +2,1 % pour 2014. La production industrielle a augmenté de 4,7 % en 2013 (Eurostat ; World Bank).

Les Roumains nourrissent de très fortes attentes vis-à-vis de l'Union Européenne. En effet, outre la source de développement économique que représente celle-ci (32,2 milliards d'euros ont été attribués à la Roumanie pour la période 2007-2013, et la Roumanie bénéficiera d'une dotation substantielle de 7 milliards d'euros pour la période 2014-2020) pour la population, cette intégration dans l'Union marque la rupture avec l'époque communiste (Romanian Government, 2016).

La Roumanie corrige les déséquilibres macroéconomiques responsables d'une crise qui s'est révélée avant tout interne. Le traitement des déséquilibres est passé par des mesures d'austérité drastiques (baisse de 25 % des salaires dans la fonction publique, baisse de 15 % des transferts sociaux hors retraites, augmentation de la TVA de 19 % à 24 %) et il s'est soldé par un succès. La Roumanie a par ailleurs mis en œuvre des réformes structurelles (loi de responsabilité fiscale, loi établissant une grille unique de salaires dans la fonction publique, loi de réforme du système des retraites), visant à pérenniser le retour vers la croissance. En vue de sa situation géographique, le rapprochement s'est fait naturellement avec l'Union Européenne. La Roumanie a compris que celle-ci pourrait lui apporter le support dont le pays a besoin pour exploiter son potentiel (Romanian Government, 2016).

Concernant les relations internationales de la Roumanie et avec l'Union Européenne, on peut dire que le premier pays d'Europe centrale et de l'Est à avoir établi des relations contractuelles avec l'UE (accord d'association en 1993, dépôt de la candidature en 1995) est la Roumanie qui avait fait de l'adhésion à l'Union européenne, intervenue le 1^{er} janvier 2007, un objectif majeur de sa politique étrangère et, également, de son développement économique à long terme (Romanian Government, 2016).

Aujourd'hui, la priorité européenne de la Roumanie est son entrée dans l'espace Schengen. À la suite de son adhésion à l'UE en 2007, la Roumanie a engagé le processus permettant son entrée dans l'espace de

libre circulation des marchandises et des citoyens qui constitue l'un des éléments fondateurs de l'espace économique. Ce travail technique s'est achevé en juin 2011 par l'adoption des conclusions du Conseil Européen relevant le niveau suffisant de préparation (Vorzsák et Coroş, 2007, pp. 251-256 ; Coroş, 2012 ; Ministère des affaires étrangères français).

Toutefois, considérant la persistance de problèmes de corruption et de dysfonctionnement du système judiciaire, l'Allemagne et la France ont remis en cause l'entrée de la Roumanie dans l'espace Schengen, puis ont proposé à l'automne 2011 une solution en deux étapes : dans un premier temps, l'ouverture des frontières aériennes et maritimes, puis dans une décision ultérieure l'ouverture des frontières terrestres. Un exemple prouve que la Roumanie a fait de gros efforts pour rentrer dans l'espace Schengen : elle a intensifié ses démarches pour la lutte contre la corruption en se dotant d'institutions telles que l'Agence Nationale pour l'Intégrité (ANI) ou la Direction Nationale Anticorruption (DNA) (Ministère des affaires étrangères français ; *Business Review*, 2016 ; Doaré, 2014).

L'aide de l'Union Européenne fait beaucoup de bien à l'économie roumaine et il est vrai que celle-ci s'améliore depuis 2007. Mais, c'est également grâce à l'État roumain et à ses citoyens qui s'efforcent d'atteindre les objectifs fixés par les institutions européennes. En plus de son appartenance à l'UE, la Roumanie a des relations avec de nombreux pays dans le monde, dont la Chine qui est un de ses principaux partenaires économiques (Coroş, 2012 ; Ministère des affaires étrangères français ; KPMG Roumanie).

Les relations de la Roumanie avec le reste du monde et avec les États-Unis sont cordiales. Les deux pays sont liés par un partenariat stratégique depuis 1997. La Roumanie accueille, en vertu de l'accord du 6 septembre 2005, deux bases américaines. Cet accord a constitué un succès extérieur et intérieur pour le Président Băsescu. Le 13 septembre 2011, Hillary Clinton (alors secrétaire d'État du gouvernement américain) et son homologue roumain Teodor Baconschi ont signé un accord intergouvernemental prévoyant la mise en place d'éléments du système de défense antimissile (ABM) sur la base roumaine de Deveselu (Sud du pays). Cet accord a été signé au cours de la visite aux États-Unis du Président Băsescu qui s'est entretenu avec Monsieur le Président Obama, visite au cours de laquelle une « Déclaration commune sur le partenariat stratégique pour le 21^e

siècle » a été signée. Mais, outre sa dimension militaire, on peut voir dans ce partenariat une réelle détermination des États-Unis et de la Roumanie d'entretenir des relations, et la confiance qui existe entre ces deux nations (Romanian Government, 2016 ; Doaré, 2014).

La politique régionale de la Roumanie se base sur la diplomatie de bon voisinage et l'ouverture sur la mer Noire. Bucarest s'investit, depuis la transition démocratique, à établir de bonnes relations avec ses voisins et à jouer un rôle régional. Le pays soutient le renforcement de la présence de l'Union Européenne dans la région à travers la « Synergie mer Noire » lancée en Avril 2007, qui vise à améliorer la coopération régionale, notamment à travers l'Organisation de Coopération Économique de la Mer Noire (OCEMN ou BSEC selon l'acronyme anglais), dont elle est membre (Romanian Government, 2016 ; Doaré, 2014).

Avoir de bonnes relations politiques et économiques avec la République Populaire de Chine est l'un des autres objectifs majeurs de la politique extérieure roumaine. En 1968, la Chine a pris la défense de la Roumanie auprès d'un de ses grands voisins. Depuis cette date, les relations entre ces deux pays se sont intensifiées. La Chine est, désormais, le plus important partenaire commercial de la Roumanie dans l'Extrême-Orient, soit un élément qui confirme l'intérêt particulier de la Roumanie pour cet État. Malgré la distance entre ces deux pays, plus de 9 000 compagnies chinoises sont enregistrées actuellement en Roumanie, pays qui est devenu attrayant aux yeux des hommes d'affaires chinois (Romanian Government, 2016 ; Doaré, 2014 ; World Bank).

La Chine affirme, de son côté, être prête à travailler en coopération avec la Roumanie pour développer l'échange et la coopération dans divers domaines, tels que le commerce, l'investissement, l'énergie renouvelable et même la culture. Par exemple, le numéro un chinois des technologies de l'information de la communication (TIC) Huawei, a aidé à promouvoir le marché de l'emploi local et fourni un soutien technologique à la Roumanie. Sa situation géographique dans la péninsule balkanique fait de la Roumanie le portail oriental de l'Union Européenne. Elle travaille activement afin d'intensifier les relations entre la Chine et l'Europe centrale et orientale, ainsi qu'avec l'Union Européenne. L'influence de la Chine au niveau mondial ne peut qu'être bénéfique à la Roumanie (Romanian Government, 2016 ; Doaré, 2014).

Il semblerait, donc, que la Roumanie ait réussi à adapter une politique équilibrée dans ses relations extérieures, en attachant simultanément une grande importance aux pays occidentaux et à la Chine. La Roumanie est un pays qui a de l'influence dans sa région, malgré sa situation de deuxième pays le plus pauvre de l'espace économique européen. Elle fait en sorte d'améliorer ses conditions grâce aux aides fournies par l'Union. Ses relations solides avec les États-Unis et la Chine lui permettent de s'appuyer sur celles-ci pour l'avenir.

Aujourd'hui, le PIB de la Roumanie par secteur se divise de la manière suivante : le secteur primaire représente 7 % (28 % de la population active), le secteur secondaire 37,3 % (33 % de la population active) et le secteur tertiaire 55,7 % (39 % de la population active) (Ministère des affaires étrangères français ; Institut National de Statistique de Roumanie).

2. Matériel et Méthode

Pour effectuer les recherches, nous avons utilisé des sites officiels afin d'obtenir les résultats les plus précis, mais également pour que les données soient fiables. Notre travail est le résultat des recherches d'informations et d'analyse de celles-ci pour déterminer le potentiel économique de la Roumanie dans les années à venir. On a décidé de faire une recherche qualitative, basée sur l'utilisation de l'interview direct ou à distance (par téléphone ou électronique). Pour sélectionner les participants, nous avons utilisé la base des données de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie en Roumanie (CCIFER), contenant plus de 500 entreprises, dont 60 % sont PME. Nous avons choisi un échantillon d'approximativement 300 entreprises, en assurant une dispersion équilibrée des entreprises françaises établies en Roumanie (Annuaire ; Chambres de commerce et de l'industrie française à l'étranger). Nous avons invité les membres de l'échantillon établi à prendre part dans notre étude qualitative et nous avons effectivement interviewé 36 chefs d'entreprises ou représentants (positions exécutives). En utilisant le questionnaire et les données obtenues *via* les interviews, les informations collectées ont été analysées d'une manière interprétative-diagnostique. L'objectif principal de notre recherche était de fournir une présentation détaillée et complète du sujet.

Ensuite, nous avons construit une enquête pour les entrepreneurs et les managers français du marché roumain, enquête basée sur les recherches de KPMG, PWC, Deloitte et EY.

La combinaison qualitative et quantitative enrichit la recherche et permet d'atteindre l'objectif établi au début du projet. L'un des autres objectifs majeurs était de voir si la Roumanie était une destination attractive pour faire des affaires, du point de vue des investisseurs et managers français. L'outil de l'enquête était un questionnaire incluant des questions fermées, mais aussi des questions à échelle (permettant de noter de 1 à 10, par exemple) et quelques questions ouvertes. L'enquête a été faite et partagée en français.

Les plus importants problèmes couverts durant cette recherche ont été :

- les avantages et les inconvénients de la Roumanie en tant que destination d'affaires ;
- les clés du succès en Roumanie ;
- des conseils pour les PME : comment venir en Roumanie ;
- l'évolution du marché en Roumanie ;
- les secteurs clés futurs de la Roumanie.

3. Résultats et Débats

Les avantages et les inconvénients de la Roumanie comme destination d'affaires pour les entrepreneurs français ont constitué un premier sujet de cette recherche pour déterminer les raisons d'investir en Roumanie. Malgré le ralentissement subi à cause de la crise de 2008, la Roumanie est de nouveau sur de bons rails pour évoluer. Il existe un réel potentiel encore inexploité ou très peu ; mais, aussi, un très grand nombre d'avantages mis à la disposition des investisseurs pour les attirer, puisque la Roumanie a envie de voir s'installer des investisseurs, tout en étant motivée pour continuer sa progression (Awex, 2016).

Avant d'aborder le potentiel par secteur d'activité, on démontrera le potentiel global qu'offre la Roumanie par son marché intérieur, sa position géographique, sa situation géopolitique ou encore sa jeunesse. Le pays offre des opportunités de croissance par la taille significative de

son marché et par son stade de développement qui n'a pas encore atteint la maturité. Au carrefour entre l'Europe et l'Asie et ayant son ouverture sur la mer Noire – l'exemple avec le port de Constanța sur la mer Noire, qui est en fait une porte d'accès au marché européen par le Sud-Est –, le pays se trouve à l'intersection des routes commerciales européennes Est-Ouest, mais aussi Europe-Afrique du Nord-Moyen Orient-Asie et à environ 300 km du Bosphore.

Comme conséquence du printemps arabe, la Roumanie est aujourd'hui une destination de choix pour les entreprises qui avaient fait le choix initial de délocaliser leurs activités dans les pays du Maghreb (Maroc, Tunisie, ...) et qui souhaitent aujourd'hui relocaliser ces activités vers une zone plus stable. La Roumanie étant membre de l'UE ainsi que de l'OTAN, les investisseurs ne s'inquiètent pas de la stabilité du pays.

La Roumanie dispose d'une jeunesse de qualité et qui a envie de réussir. Leurs parents ayant connu le communisme, les jeunes roumains connaissent la chance qu'ils ont de vivre à notre époque. Le système scolaire et universitaire est de qualité et reconnu. Les jeunes roumains ont de l'ambition et veulent réussir. Pour donner un exemple : « Je n'ai pas de rêve dans la vie juste des objectifs. » ; voilà l'une des phrases qu'un jeune roumain a dit quand on lui avait demandé ce que serait le travail de ses rêves (Doaré, 2014).

Par contre, il y a un point qui doit être souligné : c'est la capacité de la Roumanie de garder cette élite florissante. Étant donné que ces jeunes ont la chance de voyager et de côtoyer des étrangers, ils peuvent imaginer le salaire et le niveau de vie qu'ils pourraient avoir dans un autre pays comparé à leur pays natal et ils sont donc naturellement attirés par l'étranger (surtout l'Allemagne et les États-Unis). Mais, les Roumains sont attachés à leur pays et sont fiers de leurs origines. Même s'ils partent un moment, pour commencer leur carrière, ils ont pour objectif de rentrer en Roumanie.

Les avantages de la Roumanie sont adaptés aux différents potentiels du pays. L'État ne se concentre pas sur un seul secteur, et veut donner à tous les secteurs la chance de se développer (Pearce Hardt et Kaufman, 1995 ; Coroș, 2012 ; Doaré, 2014).

L'agriculture représente près de 7 % du PIB de la Roumanie et emploie un quart de la population active. Les principales ressources et productions agricoles sont les céréales, les betteraves à sucre et les pommes de terre. Toutefois, le rendement reste très bas par rapport aux

capacités du pays. Pour prendre l'exemple des céréales, en 2012, le nombre de kilogrammes produit par hectare était de 2 364. Pour comparaison, la France était à 7 524. Ce qui révèle un réel potentiel d'augmentation de la production. Par ailleurs, environ 25 % du pays est couvert de forêts (particulièrement autour de la Transylvanie) et l'industrie du bois se développe très rapidement (Business France, 2016 ; Chambre de commerce et d'industrie de Tunis, 2016).

La Roumanie sera un « paradis agricole » de plus en plus convoité par les investisseurs. Les terrains y sont fertiles et en grande abondance. Il existe une grande marge de progression grâce à l'amélioration de la productivité avec l'accès aux machines les plus performantes que l'on peut trouver sur le marché. Cette agriculture est également beaucoup subventionnée par l'Union Européenne. Le pays dispose d'un avantage majeur dans le domaine de *l'agriculture biologique* du fait qu'elle dispose d'un terrain agricole varié, mais aussi et, surtout, propre. Aujourd'hui encore, il y a plusieurs millions d'hectares qui ne sont pas cultivés ou cultivés sans engrais. Les petits paysans, qui pratiquent l'agriculture de subsistance, font d'ailleurs déjà du bio et la conversion au bio certifié est plutôt simple. Dans les régions vallonnées où l'on fait surtout de l'élevage, on est habitué à répandre le purin des bêtes sur le pâturage ou bien dans le potager. Un autre exemple, celui des fermiers des grandes plaines du Sud, eux, ils répandent depuis toujours leur paille directement sur les champs après la récolte du blé (Doaré et Coroş, 2015).

La Roumanie présente la caractéristique d'être un pays producteur de *gaz et de pétrole*, et bénéficie d'une bonne *autonomie énergétique*. Les réserves cumulées de gaz et de pétrole lui assurent, à paramètres constants, 28 et respectivement 16 années de consommation. Elle est dépendante du gaz russe pour 30 % de ses approvisionnements (*via* l'Ukraine). Les 70 % restant sont fournis par sa production nationale (10-12 milliards de m³).

Cependant, le pays disposerait d'importants gisements de *gaz de schiste*, évalués à 1 444 milliards de m³ par l'agence américaine EIA, équivalents à 100 ans de consommation actuelle, concentrés en Transylvanie et en Dobroudja (Sud-Est entre Danube et mer Noire), ainsi que des gisements *offshore* en mer Noire, qui pourraient lui assurer l'indépendance énergétique. De plus, la Roumanie dispose d'eaux de surface et souterraines, ainsi que de mines d'or et d'argent, qui sont, d'ailleurs, un sujet de débat

national puisqu'il y a eu de grandes manifestations contre le pillage de ces ressources par des entreprises étrangères.

La Roumanie bénéficie d'une géographie favorable au développement des *énergies renouvelables*. Selon sa Stratégie énergétique pour la période 2007-2020 et son Plan National d'Action dans le domaine de l'Énergie de sources Renouvelables (PNAER), la Roumanie disposerait d'un potentiel important en matière d'énergies renouvelables : énergie solaire, énergie éolienne, énergie hydroélectrique (Doaré et Coroş, 2015 ; Ministère des affaires étrangères français).

Ce potentiel s'explique par des conditions naturelles particulièrement adéquates (relief, climat, ressources, géographie), favorisant le déploiement des technologies dans les régions suivantes :

- pour *l'énergie solaire* – le Delta du Danube, la Dobroudja et la Plaine du Sud ;
- pour *l'énergie éolienne* – la Dobroudja et la Moldavie (région de plaines et de collines) ;
- pour *le petit hydraulique* – le plateau de Transylvanie, la Moldavie, les Carpates, ainsi que les régions au pied des Carpates Orientaux et Méridionaux ;
- pour *la biomasse* – la Plaine du Sud, la Moldavie, les Carpates, ainsi que les régions au pied des Carpates Orientaux et Méridionaux ;
- pour *l'énergie géothermale* – la Plaine du Sud et la Plaine de l'Ouest (Doaré et Coroş, 2015 ; Ministère des affaires étrangères français ; CCIFER, 2016).

L'industrie a un rôle important dans l'économie roumaine, représentant en 2012 plus de 28 % du PIB. Les différents secteurs industriels emploient plus de 23 % de la main d'œuvre active en Roumanie et sont en général localisés dans les zones urbaines et périurbaines, en particulier dans les Sud et Nord-Ouest du pays. Les grands groupes industriels européens et mondiaux sont bien représentés en Roumanie, surtout grâce aux investisseurs étrangers qui ont rachetés la majorité des facilités de production industrielle. Cependant la majorité des acteurs dans le secteur sont de petites et moyennes entreprises (Coroş, 2012 ; Doaré et Coroş, 2015 ; CCIFER, 2016).

Le principal secteur industriel est *l'automobile*, situé à la 4^e position en Europe. Le secteur automobile roumain accueille deux grands constructeurs mondiaux (Renault et Ford) et plus de 500 équipementiers et sous-traitants. En 2011, la contribution du secteur au PIB national a été de plus de 11 milliards d'euros (CCIFER, 2016 ; *Wall-Street*, 2016).

Il existe des besoins majeurs et une réelle volonté en faveur du développement des *infrastructures de transport*, qu'elles soient routières, ferroviaires ou aéroportuaires. Actuellement, la Roumanie compte 80 000 km de voies, dont 20 % de routes nationales (au sens de celles que l'on trouve en France), ce qui représente la plus faible densité européenne du réseau routier (Awex, 2016).

Il existe 17 *aéroports* opérationnels en Roumanie, et la priorité du gouvernement est de développer des aéroports régionaux pour intensifier le volume de passagers par an et l'accessibilité du pays par voie aérienne. Grâce à ces efforts, une enveloppe de 39,2 milliards d'euros a été promise sur la période de 2014 à 2020 par l'Union Européenne, dont une partie conséquente sera allouée aux transports afin de continuer de rendre la Roumanie plus performante dans ce secteur (Awex, 2016).

L'activité de construction, après un *boom* sans précédent, a été un peu ralentie, touchée comme tous les autres secteurs par la crise économique mondiale. Cependant, une forte progression est réapparue depuis 2011. De plus, le salaire brut est également en augmentation dans ce secteur. Les prévisions pour le domaine de la construction sont bonnes, car il retrouve son dynamisme d'avant la crise grâce aux fonds européens. Dans le domaine de la rénovation, le gouvernement roumain estime que 2,5 millions de logements en zones urbaines et 2 millions en zones rurales vont faire l'objet de travaux importants. Les nouvelles constructions concernent, quant à elles, aussi bien les bâtiments industriels que résidentiels (multiplication spectaculaire dans la construction de résidences secondaires en milieu rural, à la montagne par exemple). Mais, la reprise de ce secteur sera également soutenue par le projet d'amélioration des infrastructures de transport (Awex, 2016).

L'économie de la Roumanie est principalement axée sur les **services**, qui représentent près de 60 % du PIB, et emploient environ la moitié de la main d'œuvre nationale. La Roumanie n'est plus seulement un pays industriel et agricole, mais son secteur tertiaire pèse un réel poids

dans son économie. Ce qui devrait se traduire par une modification de la demande et des attentes des Roumains, mais également par un changement de mode de vie (Le MOCI, 2016).

Le marché roumain de la *santé* est l'un des plus dynamiques de la région avec une réforme du système public plus avancée que jamais (réorganisation du système hospitalier, révision du paquet de base de services médicaux, etc.), et un secteur privé avec des taux de croissance annuels à deux chiffres. Bien que les dépenses de santé soient encore en dessous de la moyenne européenne, les initiatives récentes du gouvernement pour réformer le secteur de la santé devraient permettre une meilleure gestion de l'argent public (actuellement autour de 5,5 milliards d'euros dépensés annuellement dans le système public), un désengorgement des hôpitaux et des investissements conséquents. Pour ce qui est des services privés de santé, ce marché a été estimé à environ 530 millions d'euros en 2012. Les professionnels du domaine estiment que, dans les 2 à 3 années à venir, le phénomène prendra plus d'ampleur avec la consolidation des opérateurs déjà présents sur le marché, l'ouverture de nouvelles cliniques et d'hôpitaux privés et, pourquoi pas, l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché (Actual de Cluj, 2016).

Concernant les *luxe* et *distribution spécialisée*, il s'agit d'un marché de près de 20 millions de consommateurs parmi lesquels 2,5 millions de Bucarestois, dont une part importante de revenus comparables à ceux des Européens de l'Ouest. Ils épargnent peu et consomment souvent pour afficher leurs statuts sociaux. Le marché du luxe en particulier n'a cessé de croître au cours des dernières années. Les segments dominants sont l'automobile de luxe (55 %), la mode et les accessoires (30 %). Dans ce contexte très porteur, de nombreuses enseignes internationales prestigieuses ont ouvert des boutiques dès 2012 à Bucarest et même auparavant. Certaines activités qui suscitent une forte demande locale sont encore sous-représentées en Roumanie, souvent traitées de façon informelle et/ou mal structurée : instituts de beauté et salons de coiffure, lavage et entretien automobile, distribution de produits culturels.

Les analystes affirmaient unanimement que les sorties de la crise économique préfigurerait dans les pays d'Europe de l'Est un envol de la consommation (AWEX, 2016).

La grande générosité de la géographie roumaine permet d'envisager de multiples formes d'expériences *touristiques*. Il peut être balnéaire avec les stations qui existent sur le littoral de la mer Noire ; naturaliste avec les nombreux paysages qu'offre la Roumanie (montagnes, grandes étendues, plaines ...) ; mais également urbain, pour découvrir la culture et l'architecture de la période communiste ou des périodes antérieures. Le tourisme rural est aussi très important, car il offre des expériences vraiment authentiques dans des cadres pittoresques (Doaré et Coroș, 2015).

De plus, on peut voir le développement d'un tourisme médical spécialisé dans les soins dentaires. Pour l'exemple de la France, le premier avantage indéniable du tourisme médical est sans aucun doute la prise en charge par l'assurance maladie française des soins, si tant est que ceux-ci sont réalisés dans un pays de l'Union Européenne : la Roumanie faisant partie de l'UE, le remboursement est équivalent à celui auquel l'assuré peut prétendre pour des soins réalisés en France (Actual de Cluj, 2016).

On parle de la région de Cluj comme de la nouvelle Silicone Valley. Le nombre de développeurs de très grandes qualités est un fait et non plus une hypothèse. De nombreuses entreprises de l'Europe de l'Ouest délocalisent leurs activités dans des sociétés d'informatique ici, en Roumanie. C'est également devenu un pôle reconnu dans la création de *Start-ups*. Les événements liés aux jeunes entreprises sont de plus en plus nombreux et attirent des personnes de toutes les nationalités qui savent que tous les acteurs du domaine de l'informatique gardent un œil très attentif sur l'évolution de la Roumanie dans ce domaine.

La consommation est le principal moteur de la croissance pour l'année 2014. Le secteur automobile a été un des leviers de la croissance en 2013. Celle de 2014 sera portée par la reprise de la demande interne. La baisse des prix des biens alimentaires, suite aux récoltes exceptionnelles enregistrées en 2013, a conduit à la baisse de la TVA de 2013 sur le pain (de 24 % à 9 %) et à la hausse du salaire minimum réalisée en 2014 et 2015, permettant d'augmenter le pouvoir d'achat des ménages. Le taux directeur de la banque centrale a été progressivement abaissé jusqu'à s'établir à 3,50 % depuis février 2014, soit son plus bas niveau historique. Cette évolution devrait encourager la consommation des ménages et l'investissement, en rendant les emprunts en monnaie locale plus attractifs (baisse de 3 % des crédits au secteur privé en 2013) (Romania Insider, 2016).

Les relations que le pays entretient avec les différentes parties du monde citées dans la première partie peuvent être un véritable atout en matière de commerce. La puissance des États-Unis et de la Chine, mais également en matière de confiance pour les autres pays voulant négocier avec la Roumanie. On peut voir que le potentiel de la Roumanie est extrêmement diversifié et ne se cantonne pas dans un seul secteur. En plus de toutes ces possibilités qu'offre le pays, il existe de nombreux avantages pour s'y établir. Les avantages de la Roumanie sont adaptés aux différents potentiels du pays. L'État ne se concentre pas sur un seul secteur et veut donner à tous les secteurs la chance de se développer.

Pour les entreprises étrangères, l'un des avantages est le coût très attractif de la main d'œuvre (le coût horaire de la main d'œuvre a été en Roumanie en 2013 de 4,6 euros ; en France de 34,3 euros ou en Suède de 40,1 euros). À noter pour la Roumanie : les coûts horaires de la main d'œuvre dans l'ensemble de l'économie, exprimés en monnaie nationale, en Roumanie + 32,8 % depuis 2008 (Tableau 1). Lorsque quelqu'un voit les salaires moyens et minimums, ils ne peuvent être comparés avec ceux de France ou d'autres pays de l'UE.

Tableau 1. Exemples de rémunérations moyennes nettes mensuelles

Salaires net d'un directeur général	à partir de 1 500 €
Salaires net d'un ingénieur spécialisé	à partir de 800 €
Salaires net d'une secrétaire bilingue	à partir de 300 €
Salaires net d'un employé	à partir de 200 €
Salaires net d'un ouvrier spécialisé	à partir de 200 €

Source : LPG Roumanie (société de conseil en Investissement en Roumanie)

Le double avantage de la main d'œuvre en Roumanie est qu'elle n'est pas chère et qu'elle est compétente. Malgré toutes les difficultés engendrées par le communisme, l'un des avantages tirés de cette période est une tradition de l'industrie, ce qui se traduit par une grande compétence des travailleurs roumains. C'est une force de travail hautement qualifiée, avec de très bonnes

connaissances de langues étrangères (beaucoup de francophones), formée en technologie, IT, ingénierie. De plus, les infrastructures industrielles fortement développées incluent celles de l'industrie pétrolière et pétrochimique. Il existe plus de 40 parcs industriels en Roumanie (World Economic Forum, GCR, 2015).

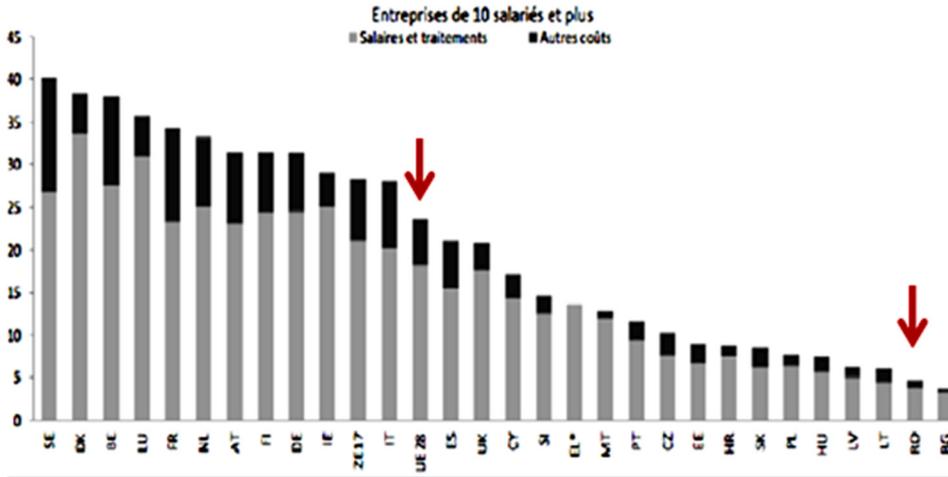


Figure 1. La Comparaison des coûts horaires de la main d'œuvre dans l'ensemble des pays de l'Union Européenne en 2013

Source : Eurostat

En combinant le premier avantage avec des mesures favorables à l'implantation des entreprises, l'État joue la carte de la séduction des entreprises étrangères au maximum quand il adopte des lois pour attirer les entreprises étrangères. Le gouvernement a approuvé l'exonération de l'impôt sur les bénéfices réinvestis des sociétés (impôts 0 sur le bénéfice réinvesti). L'impôt sur les sociétés est seulement de 16 % contre 33 % en France, par exemple. Les barrières à l'entrée sont faibles. La législation roumaine prévoit des dispositions spécifiques pour les investissements étrangers. Elle autorise les investisseurs étrangers à participer à la privatisation et à accéder au marché domestique. Il n'y a aucune limite sur les participations étrangères dans les sociétés commerciales roumaines. Elles peuvent être 100 % étrangères, bien que les partenariats soient plus fréquents, et elles peuvent rapatrier à l'étranger 100 % des bénéfices après impôts.

Tout est fait pour l'installation de nouvelles entreprises et, par la même occasion, la création de nouvelles richesses en Roumanie. Par exemple, les implantations durables des sociétés incitent les créations d'emplois. De plus, le marché du travail et les relations de travail sont réglementés par le code du travail et les normes européennes. On peut également citer le déficit syndical qui, du point de vue des entreprises, facilite les négociations avec les travailleurs.

La décision de s'établir en Roumanie peut être prise aussi pour copier certaines entreprises de renom qui l'ont déjà fait. Si des entreprises tellement prestigieuses s'établissent dans ce pays c'est qu'il doit y avoir des avantages. À titre d'exemple, voici quelques sociétés déjà présentes en Roumanie et leurs projets : « Daimler va investir 300 millions d'euros dans son usine de Sebeș, afin d'y accueillir la production d'une nouvelle boîte de vitesses d'ici à 2016. Ces capacités supplémentaires viennent compléter les capacités de l'usine d'Untertürkheim (Allemagne). En effet, en produisant en Roumanie, Daimler limite ses coûts de distribution et de production. Le coût du travail horaire en Roumanie est presque 10 fois moins élevé qu'en Allemagne. Les boîtes de vitesses produites dans l'usine de Sebeș équiperont les voitures et véhicules de loisir de la marque Mercedes. » (Lavrut, 2014). Un autre exemple est : « Le plus grand élevage de bisons d'Europe inauguré à côté de Cluj, en Roumanie : La plus grande ferme de bisons d'Europe a été inaugurée dans le département de Cluj (centre). Surnommée le BT Ranch, cette exploitation s'étend sur une surface de 400 hectares et accueille 277 animaux. Deux hommes d'affaires, l'un allemand et l'autre autrichien, sont à l'origine de cet investissement d'un million et demi d'euros. Les deux propriétaires souhaitent par ailleurs étendre leur parc pour ouvrir cet automne un zoo, ainsi qu'un hôtel pour accueillir les amateurs de chasse. Ils prévoient enfin de créer une chaîne de restaurants où sera vendue leur viande. » (Le petit Journal, 2014).

Un autre aspect essentiel qui conditionne la décision d'internalisation d'une entreprise est la compatibilité du style de management. C'est un équilibre très difficile à trouver pour une entreprise qui s'implante : quel style de management doit être utilisé, quel pourcentage de locaux et d'expatriés. Il faut jauger plusieurs techniques avant de choisir la bonne solution. Il n'y a pas de vérité dans ce domaine, car une technique de management qui marche dans le pays du siège du groupe peut être totalement inadaptée à un nouveau pays. Grâce à ses « ressemblances » culturelles, la transition peut être simplifiée en Roumanie.

Tableau 2. Les Dimensions culturelles de Geert Hofstede

Index	Pays						
	Roumanie	Autriche	Chine	Danemark	France	Inde	Hollande
Distance par rapport au pouvoir	90	11	80	18	68	77	38
Individualisme vs collectivisme	30	55	20	74	71	48	80
Évitement-incertitude	42	79	66	16	43	56	14
Masculinité contre féminité	90	70	30	23	86	40	53
Orientation à long terme contre orientation à court terme	52	60	87	35	63	51	67
Plaisir contre modération	20	63	24	70	48	26	68

Source : The Hofstede Centre

Les deux pays latins (la Roumanie et la France) ont des dimensions culturelles assez proches, comme on peut le constater des résultats du tableau ci-dessus. De la sorte, les Français comprennent mieux les ouvriers roumains et, par conséquent, le travail ensemble devient plus facile en comparaison aux possibilités d'autres pays du monde. Ainsi, l'internationalisation des entreprises françaises sur le marché roumain est beaucoup facilitée, fait expliqué aussi par les relations politiques, économiques et culturelles de longue durée (Wall-Street, 2016).

La Roumanie est un pays francophone, mais les gens ont aussi de très bonnes connaissances de langues étrangères : en premier l'anglais, mais ensuite, le français, l'italien, l'espagnol et l'allemand. C'est une qualité assez rare dans un pays tel que la France de parler 3 langues parfaitement, mais en Roumanie cela semble être assez banal.

La double qualité de membre de l'UE et de l'OTAN démontre également une stabilité géopolitique. Pour un pays émergent, il est très intéressant de pouvoir s'appuyer sur le fait qu'il n'y aura pas de conflits armés.

Un autre avantage est généré par la stabilité du leu par rapport à l'euro. Encore une fois c'est une sécurité pour tout investisseur ou entrepreneur de s'assurer que la monnaie dans laquelle les transactions sont effectuées a une stabilité : il n'y a eu aucune baisse ou hausse significative du leu comparé à l'euro depuis environ trois années.

Les investisseurs étrangers, sociétés ou personnes physiques d'un État membre de la Communauté Européenne, qui sont résidents en Roumanie, peuvent acquérir des terrains depuis la date d'entrée de la

Roumanie dans l'UE. Néanmoins, ils n'ont pas pu acquérir directement des terres agricoles, des forêts et des terres de sylviculture pendant une période de sept ans après la date d'entrée de la Roumanie dans l'UE. En ce qui concerne les sociétés ou personnes physiques d'un État qui n'est pas membre de l'UE, ils sont autorisés à acquérir des terrains sous les conditions prévues par les traités internationaux et sous réserve de réciprocité. Quelle que soit leur nationalité, les personnes physiques ou les sociétés étrangères peuvent contourner ces contraintes et acquérir des terrains en Roumanie par l'intermédiaire de la mise en place d'une société roumaine dont ils ont le contrôle.

Pour la compréhension de l'environnement roumain des affaires, on a réalisé une étude avec l'aide de l'interview. Cette analyse est basée sur un échantillon d'environ 400 entreprises. Suite à un taux de réponses trop peu élevé, on a décidé d'obtenir des réponses *via* des interviews physiques, en réalisant un recherche qualitative et non pas quantitative. De la sorte, on a réussi à en faire 36, ce qui permet d'obtenir un taux de réponses de 9 % à cette enquête en ligne. La cible est vraiment spécifique et, parfois, elle ne veut pas être connue du grand public pour certaines activités (il existe encore de trop nombreux préjugés sur la Roumanie).

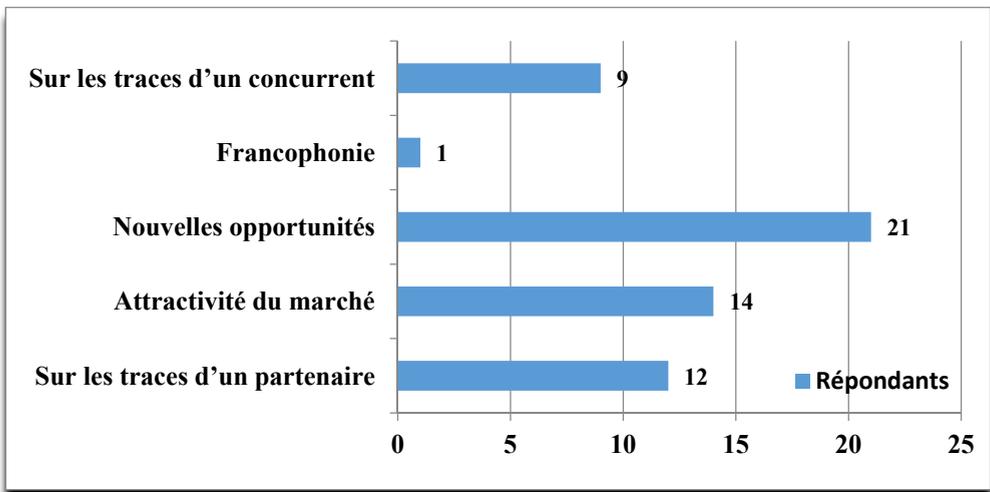


Figure 2. Les Raisons pour investir en Roumanie

Source : Enquête en ligne et interviews

Dans ce graphique (plusieurs réponses étaient possibles), nous pouvons voir que :

- 33,3 % des participants sont venus pour suivre un partenaire ; les grands groupes français se sont installés, puis de nombreuses PME les ont suivis ; de plus, avoir un partenaire déjà établi permet grandement de faciliter l'implantation : la nouvelle société arrive avec des certitudes et non en tant qu'explorateur ;
- 38,9 % pour l'attractivité du marché, ce qui confirme la tendance déjà vue ci-dessus ; c'est un marché qui a grandi jour après jour et qui, contrairement aux pays de l'Ouest, n'est pas saturé ;
- 58,8 % pour les nouvelles opportunités : l'internationalisation est une question quotidienne et récurrente pour chaque entreprise ; aujourd'hui, nous vivons dans un monde global et il est, donc, assez normal de venir dans les pays en plein développement pour trouver de nouvelles opportunités (c'est une démarche entrepreneuriale) ;
- 2,8 % seulement pour la francophonie, ce qui peut être compréhensif parce que la haute maîtrise de la langue anglaise par le peuple roumain facilite grandement les communications ;
- 25 % pour suivre un concurrent : l'avantage de suivre un « modèle » est d'en tirer les enseignements pour éviter de reproduire les mêmes erreurs ; les meilleures innovations sont des choses qui existent, mais qui sont retravaillées pour devenir le plus performant possible dans un nouveau contexte.

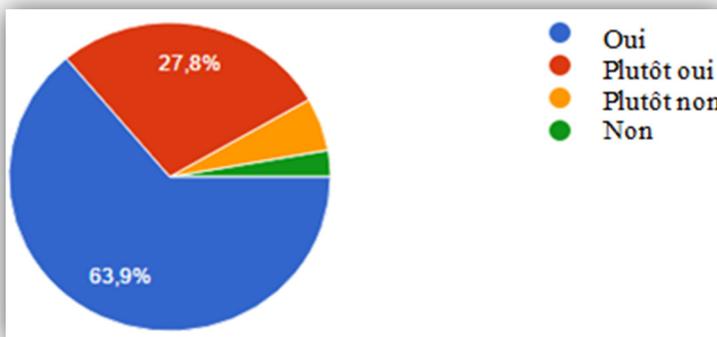


Figure 3. L'Évaluation de la décision de venir en Roumanie

Source : Enquête en ligne et interviews

À la question « *Diriez-vous que venir en Roumanie a été une bonne décision ?* », 63,9 % des répondants trouvent que oui. De plus, le pourcentage de personnes non satisfaites est très bas et non représentatif. Dans cette question, des requêtes de clarifications ont été demandées. Les facteurs mis en avant par les personnes ayant répondu sont ceux présentés plus bas (dans les figures sur les éléments positifs et négatifs).

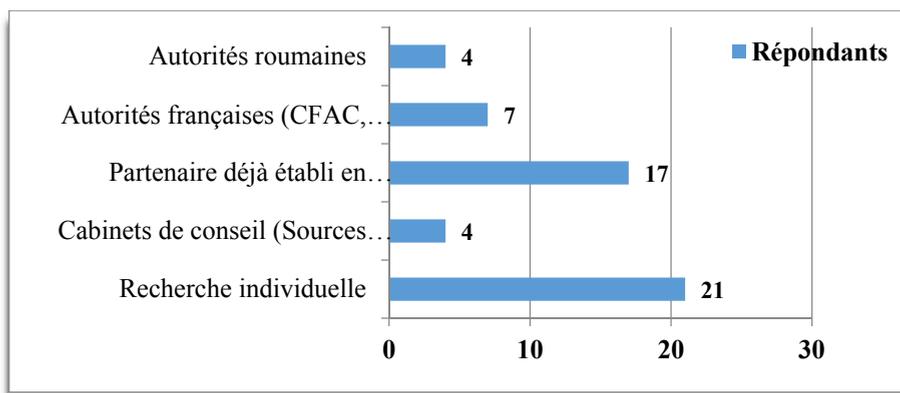


Figure 4. La Manière d'obtenir des informations sur la Roumanie

Source : Enquête en ligne et interviews

La réponse la plus fréquente à la question « *Comment avez-vous obtenu vos informations sur la Roumanie ?* » a été la suivante : par des recherches personnelles avec 58,3 % ou grâce à un partenaire déjà établi (ce qui confirme la tendance de la première question). De plus, en vue des discussions que l'on a pu avoir avec certains entrepreneurs, beaucoup d'entre eux ont des origines roumaines (eux-mêmes ou quelqu'un de leurs familles). On peut voir que les autorités roumaines et françaises doivent faire un effort sur la promotion de leur existence.

Un pourcentage de 61,1 % des investisseurs ont un capital totalement français. Quand des entrepreneurs français viennent en Roumanie, la plupart du temps, ils créent leurs sociétés de zéro, c'est-à-dire qu'ils préfèrent commencer une nouvelle société plutôt que d'investir dans une déjà existante. Cela peut être une question de confiance car, en général, les Français (les individus et non pas seulement les entrepreneurs) ne font pas confiance les uns aux autres.

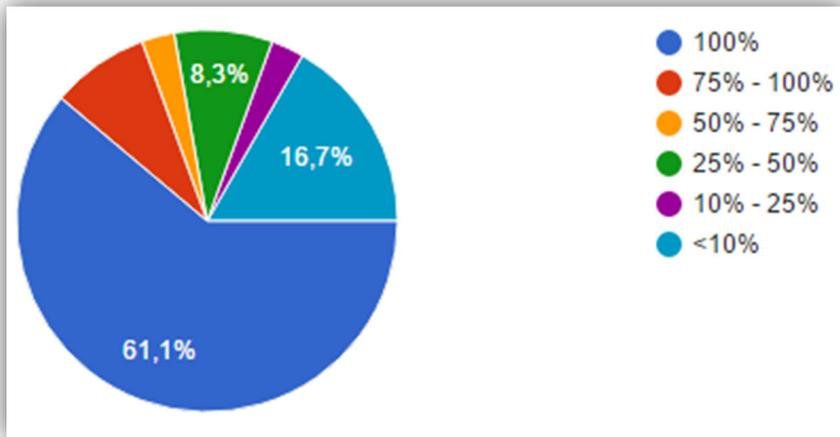


Figure 5. Le Pourcentage du capital français dans la compagnie

Source : Enquête en ligne et interviews

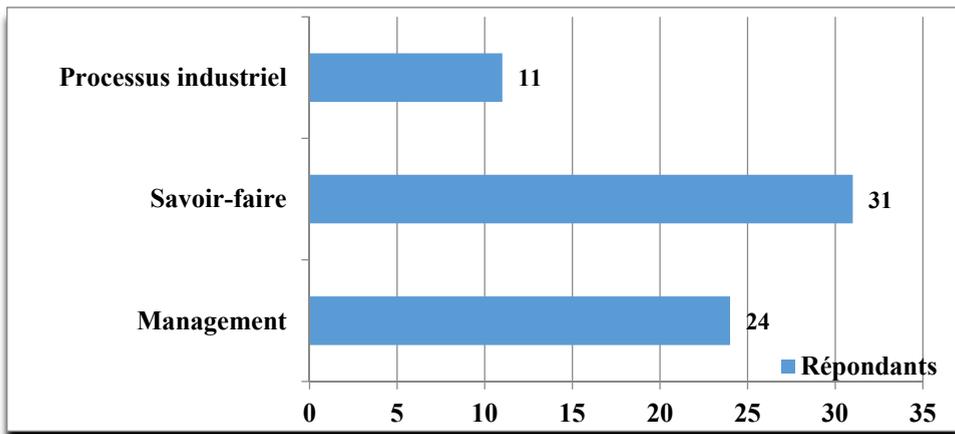


Figure 6. L'Apport des investisseurs français en Roumanie

Source : Enquête en ligne et interviews

Il s'agit incontestablement du savoir-faire et du management, avec 86,1 % et, respectivement, 66,7 %. Il est très différent de travailler dans une petite société avec un cadre régional (ou national) comparé à un acteur international. La méthodologie et les processus doivent absolument être parfaitement maîtrisés et bien établis, tout comme le management, si la société veut être performante face à la compétition internationale.

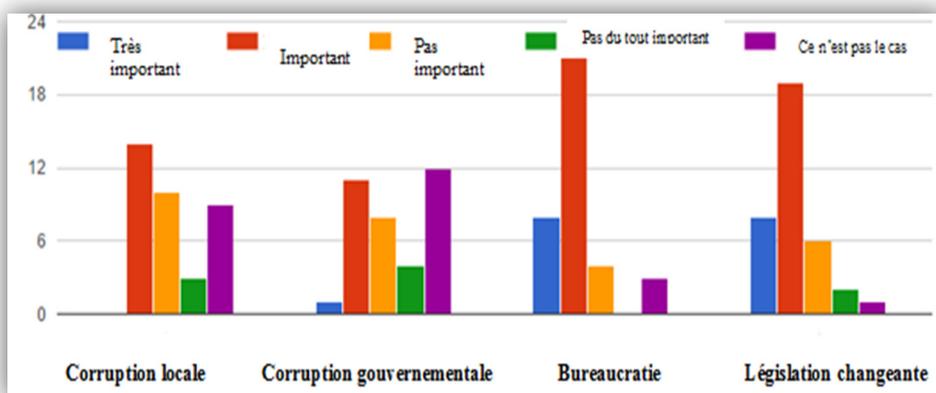


Figure 7. Les Éléments qui génèrent des difficultés pour l'entreprise

Source : Enquête en ligne et interviews

Dans ce graphique, nous avons pris en compte les critères les plus représentatifs des réponses. On peut voir que la législation changeante et la bureaucratie sont plus représentées que la corruption (aux deux niveaux – local et gouvernemental), ce qui est une bonne chose pour la Roumanie, car le pays a mis en place de nombreuses réformes et des institutions pour la lutte contre la corruption. De notre point de vue, cela signifie que le travail du gouvernement porte ces fruits et que, même si la corruption existe encore (comme dans tous les pays du monde), ce n'est plus le problème le plus important lorsqu'on fait des affaires en Roumanie.

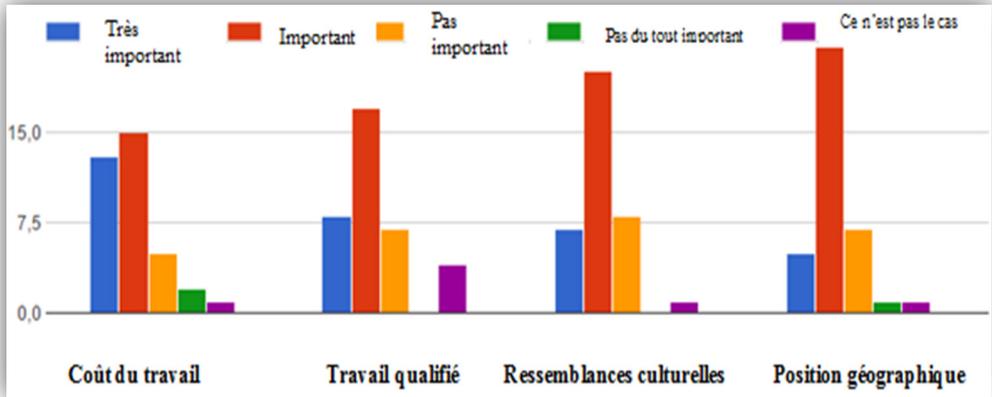


Figure 8. Les Éléments positifs pour faire des affaires en Roumanie

Source : Enquête en ligne et interviews

On peut voir que les réponses des interviewés, formulées dans ce diagramme, confirment les affirmations faites auparavant. Le coût du travail combiné avec la qualité et les similarités culturelles donnent un énorme avantage à la Roumanie. Le fait que le pays est également très proche de la France en termes de distance (2h30 d'avion) est le facteur le plus important.

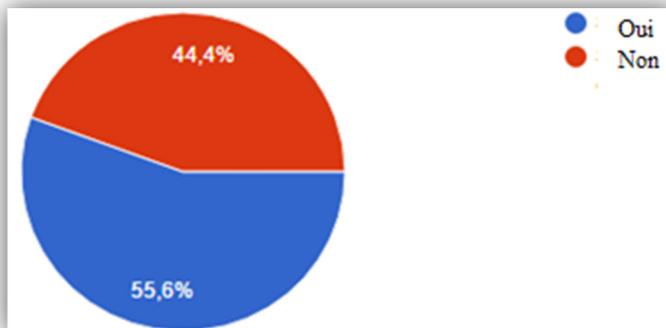


Figure 9. L'Existence d'une communauté francophone forte

Source : Enquête en ligne et interviews

Les personnes interrogées ont répondu que *Oui* dans un pourcentage de 55,6 %. À cette question, des clarifications ont été demandées. Voici un résumé des précisions apportées par certains participants à l'enquête : oui, nous ressentons une communauté française, grâce à l'existence de la CCIFER et UBIFRANCE, qui aide beaucoup ; une communauté très forte est présente à Bucarest et cela dû à la présence de grands groupes français ; merci également au poids de l'histoire et aux courtes distances géographiques qui séparent nos deux pays ; l'aide des entrepreneurs déjà établis est un véritable accélérateur pour les nouveaux arrivants. Pour conclure, on voudrait citer un participant à l'étude dont la citation correspond à de nombreux autres cas : « Je suis plus Roumain que Français, je suis intégré. ».

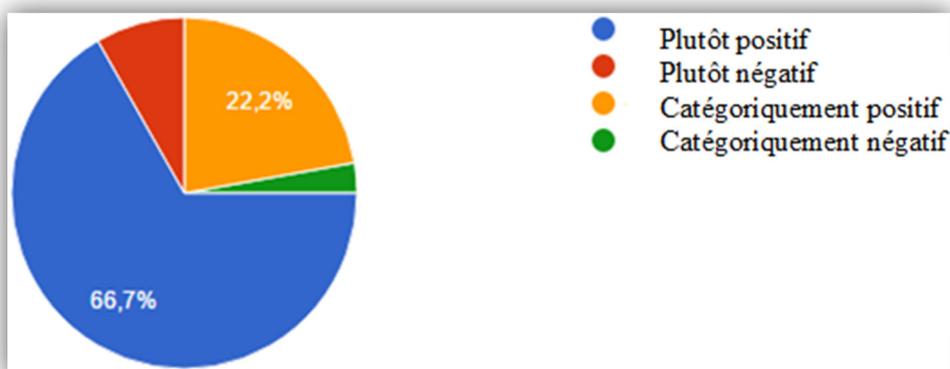


Figure 10. Sur le changement de la perception de l'investisseur depuis l'arrivée en Roumanie

Source : Enquête en ligne et interviews

Cette question de notre enquête montre que 9/10 des entrepreneurs qui sont venus en Roumanie sont satisfaits de leurs décisions. Même si c'est ce que l'on fait d'une opportunité qui compte le plus, les presque 89 % démontrent que la Roumanie, de manière générale, a un climat d'affaires favorable aux investisseurs venus de France.

4. Conclusions

Malgré la situation économique du pays, et son avant-dernière place dans l'Union Européenne, la Roumanie à un vrai potentiel. Ce retour à la croissance, en s'appuyant sur les bailleurs de fonds internationaux et sur l'UE, en est une preuve. Les relations internationales développées au fil du temps, sont de très bons atouts pour le futur. Grâce à ces relations et aux restructurations effectuées par la Roumanie, les investisseurs étrangers font confiance à ce pays. Les objectifs clairement affichés d'étendre ses relations internationales confirment que la Roumanie comprend l'importance de ses échanges. La prédominance du secteur tertiaire et la relance de la consommation détermine un changement du niveau de vie de la Roumanie qui tend à se rapprocher de celui des Européens de l'Ouest. Les ménages changent leurs priorités de consommation, ce qui intéresse les investisseurs, car le marché n'a clairement pas atteint sa maturité. L'augmentation des investissements directs à l'étranger est l'un des facteurs qui déterminent la politique du gouvernement roumain, celui-ci ayant compris que la pérennisation de la croissance passera par une ouverture du pays et des mesures pour rendre le pays de plus en plus attractif.

La combinaison entre le potentiel du pays, dans les trois secteurs de l'économie, et les avantages d'investir en Roumanie sont la clef de l'avenir. Que ce soit pour les affaires ou pour l'économie, la Roumanie est un pays qui regarde vers l'avenir. En s'appuyant sur l'Union Européenne et ses solides relations internationales, le pays peut envisager un futur plus serein. La Roumanie est un pays qui attire et qui a le potentiel pour attirer, et celui-ci ne se cantonne pas seulement dans un seul secteur de l'économie, mais dans tous. La question qui se pose est : « La Roumanie évoluera-t-elle assez vite pour garder sa jeunesse de qualité ? ». Cette jeunesse est l'atout majeur pour pérenniser ce retour vers la croissance et constituera la base des futurs consommateurs de demain.

Les relations que le pays entretient avec les différentes parties du monde peuvent constituer un réel atout – par exemple le pouvoir économique des États-Unis et de la Chine –, mais également en terme de confiance pour les autres pays qui veulent négocier avec la Roumanie. On peut voir que le potentiel de la Roumanie est extrêmement diversifié et ne se cantonne pas dans un seul secteur. Derrière toutes ces opportunités dans le pays, il y a de nombreux avantages pour s'y installer.

Les investisseurs sont intéressés par le fait que le marché n'a clairement pas atteint sa maturité. L'augmentation des investissements directs à l'étranger est un facteur déterminant de la politique du gouvernement roumain qui a compris que le développement durable de la croissance passera par une ouverture du pays et par des mesures pour le rendre plus attractif. Comme nous avons pu le voir lors de l'analyse de l'enquête, c'est également le point de vue partagé par la majorité des entrepreneurs français présents en Roumanie. Ils sont en Roumanie pour changer les choses, pour trouver « l'opportunité » de demain, et ils pensent réellement que celle-ci se trouve en Roumanie.

REFERENCES

1. Coroş, Monica Maria (2012), « The Development of Romanian SMEs since the Beginning of the 20th Century », in *Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Negotia*, N° 1/2012.
2. Doaré, Vincent; Coroş, Monica Maria (2015), « Romania, an Attractive Destination for French Entrepreneurs? », paper presented at the International Conference *Small and Medium Sized Enterprises in a Globalized World*, Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania, September 24-26, 2015.
3. Doaré, Vincent (2014), *The Economic Potential of Romania*, Bachelor Thesis, Blaise Pascal University of Clermont-Ferrand, France.
4. Lavrut, Cindy (2014), « Daimler va investir 300 millions d'euros dans son usine roumaine », 07.0.2014, <http://www.cdfa.fr/Daimler-va-investir-300-millions-d,133975> (20.12.2016).
5. Pearce Hardt, John; Kaufman, Richard F. (1995), *East-Central European Economies in Transition*, United States. Congress. Joint Economic Committee.
6. Vorzsák, Magdalena, Coroş, Monica Maria (2007), « SMEs' Performances at the Moment of Romania's Integration into the European Union », paper presented at the international conference *Competitiveness and European Integration*, October 26-27, 2007, Cluj-Napoca, Print Art, Cluj-Napoca, Editors: Liviu Ilieş, Corina Gavrea, 2007, pp. 251-256.
7. xxx « Local investors to the largest hospital in the region to recover », Actual de Cluj (2016), www.actualdecluj.ro/investitori-locali-pentru-cel-mai-mare-spital-de-recuperare-din-regiune/ (17.05.2016).

8. xxx Annuaire, http://www.conydev.fr/frame_menu.php?goto=contact.php (21.11.2015).
9. xxx Business France (2016), « Guide des affaires en Roumanie », Awex, www.awex-export.be/files/library/.../ROUMANIE/Guide-affaires-Roumanie-2016.pdf (28.09.2016).
10. xxx Chambres de commerce et de l'industrie française à l'étranger, www.ccifer.ro
11. (28.05.2016).
12. xxx Chambre de commerce et d'industrie de Tunis (2016), *Roumanie*, www.ccitunis.org.tn/files/EUROPE_PDF/ROUMANIE.pdf (20.03.2016)
13. xxx Eur-Lex (2006-2007), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52006DC0649> (15.05.2016).
14. xxx European Commission (2016), *A Partial and Fragile Recovery*, www.ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review (8.06.2016).
15. xxx Eurostat, ec.europa.eu/eurostat (15.05.2016).
16. xxx FedEx Express (2015), *European SME Export Report – France*, www.FedEx-Express-European-SME-Export-Report-juillet-2015.pdf (25.04.2016).
17. xxx « French Investors Are for the Long Term in Romania », (2016), in *Wall-Street*; www.wall-street.ro/articol/Companii/186298/eric-faidy-ccifer-investitorii-francezi-sunt-pe-termen-lung-in-romania-si-nu-scad-sumele-alocate.html (22.05.2016).
18. xxx « French Companies Grappling with Ingrained Local Issues in Romania » (2016), in *Business Review*, <http://www.business-review.eu/featured/french-companies-grappling-with-ingrained-local-issues-in-romania-67272> (21.11.2015).
19. xxx « Investissement – Le plus grand élevage de bisons d'Europe inauguré à côté de Cluj » (2014), *Le Petit Journal*, <http://www.lepetitjournal.com/bucarest/accueil/breves/182450-investissement-le-plus-grand-elevage-de-bisons-d-europe-inaugure-a-cote-de-cluj> (17.05.2016).
20. xxx Hofstede Centre, <https://geert-hofstede.com/> (27.05.2016).
21. xxx Institut National de Statistique de Roumanie, www.insse.ro (08.06.2016).
22. xxx KPMG Roumanie, home.kpmg.com/ro/en (17.05.2016).
23. xxx Le MOCI, *Moniteur du Commerce International depuis 1883* (2016), « Roumanie », <http://www.lemoci.com/fiche-pays/roumanie/> (27.11.2016).

24. xxx Ministère des affaires étrangères français, *www.diplomatie.gouv.fr* (12.05.2016).
25. xxx Romanian Government (2016), *www.dpiis.gov.ro/new_dpiis/event-to-promote-french-investment-in-romania-held-in-paris/* (2.06.2016).
26. xxx « Top 30 French Companies in Romania » (2016), in *Romania Insider*, *www.romania-insider.com/top-30-french-companies-in-romania-make-over-eur-12-bln-per-year/152806/* (7.05.2016).
27. xxx World Bank, *www.wds.worldbank.org* (23.05.2016).
28. xxx World Economic Forum (2015), *The Global Competitiveness Report (GCR)*, *www.GCR_2015-2016_full-report.pdf* (17.05.2016).