

**La République Algérienne Démocratique Populaire**

**Université de Mostaganem**

**Faculté des sciences économiques, commerciales, et des sciences  
de gestion**

**Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme master académique**

**Option : management stratégique international**

**Thème :**

**Le rôle de profil du manager international dans la réussite des entreprises  
étrangères en Algérie**

**Etude de cas des entreprises étrangères à Mostaganem**

**Présenté par:**

**\*HAMMOU MAMMAR Nawel**

**Encadré par :**

**\* M<sup>er</sup> BECHENNI Youcef**

**Membres de Jury**

**M<sup>er</sup> BEN HAMOU Abdellah**

**Président**

**Maitre assistant**

**M<sup>er</sup> BECHENNI Youcef**

**Rapporteur**

**Maitre assistant**

**M<sup>er</sup> BELAIACHI Boumedienne**

**Examinataur**

**Maitre assistant**

**Année universitaire : 2014-2015**

## Bibliographie

### 1- Les livres :

- BARHAM Kevin et David oates, **le nouveau manager international**, les éditions d'organisation, 1991, Paris.
- ELIANE Karsaklian, **Devenir manager international**, vasca - UPblisher, Paris, 2011.
- GERVAIS Michel, **Stratégie de l'entreprise**, Economica, Paris, 2003.
- HUAULT Isabelle, **Le management international**, la Découverte, Paris, 1998.
- MARY JO Hatch, **Théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples**, de Boeck université, Bruxelles, 2005.
- BARABEL Michel et Olivier meier, **Manageor**, Dunod, Paris, 2006.
- **Langue étrangère:**
- DERESKY.H, **International Management**, Prentice-Hill, New Jersey, 2006.
- GOLDSMITH Marshall et al, **Global leadership**, Prentice Hall, New Jersey, 2003.
- MEAD Richard, **International management**, Blackwell, (sans pays), 2005.

### 2- Revues:

- ANDIGINE Charles Henri. **Management interculturel: s'adapter pour mieux s'imposer**, Le Moniteur du Commerce International, 2001, revue n° 1508-1509.

### 3- Webographie :

- <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/omc/index.shtml>
- <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/omc/index.shtml>
- [http://www.memo.fr/article.asp?ID=THE\\_ECO\\_008](http://www.memo.fr/article.asp?ID=THE_ECO_008)
- <http://www.educnet.education.fr/insee/entreprises/ou/ouetranger.htm,visiter>
- [www.cultureatwork.com](http://www.cultureatwork.com)

## Introduction:

Dans ce chapitre on découvre, malgré nous, que l'internationalisation d'une entreprise est un projet nécessaire mais complexe et permet au lecteur de comprendre que :

- Le manager joue le rôle le plus important dans le processus d'internationalisation de l'entreprise.
- Le dilemme de l'internationalisation est une réalité.
- Les défis de l'inconnu imprègnent les activités du manager international.
- Différents types de facteurs externes influents sur les décisions à prendre.

## Section A

### L'internationalisation de l'entreprise

Cette section est considérée comme une introduction afin de démontrer le concept d'internationalisation des entreprises où le manager international doit exercer son travail à l'étranger

#### I-Définition de l'internationalisation de l'entreprise :

La pratique du commerce international est très vieille, elle s'inscrit dans l'histoire de toutes les civilisations. L'internationalisation des entreprises n'est pas un phénomène récent. Dans les années 1920-1930, certaines entreprises avaient déjà développé des activités internationales. Toutefois, l'internationalisation a pris son essor des années 1945 à 1990 avec la mise en place du libre échange, qui s'est étendu dans un nombre croissant de pays<sup>1</sup>.

L'internationalisation est une stratégie de développement de la firme hors de son marché national, afin de bénéficier d'avantages concurrentiels supplémentaires<sup>2</sup>. Les causes de cette ouverture à l'international peuvent être analysées sous deux angles complémentaires. D'une part, l'internationalisation de la firme est liée à des variables générales d'environnement économique et à des facteurs liés à son productivité. D'autre part, l'internationalisation de la firme est liée à ses contraintes stratégiques.

#### 1.1- Les causes de l'internationalisation :

##### 1.1.1- Les causes générales<sup>3</sup> :

- **Les variables macroéconomiques :**

D'une manière générale, l'ouverture vers l'extérieur permet à la firme de conquérir de nouvelles parts de marchés, d'accroître sa notoriété, son influence, son chiffre d'affaires, et de diversifier ses approvisionnements et ses débouchés. Cette ouverture est facilitée par la mise en place d'institutions internationales destinées à réguler les échanges et à réduire les droits de douane ainsi que les obstacles non tarifaires. De plus la coopération économique régionale se développe par la création de zones de libre échange ou d'unions économiques

<sup>1</sup> . GERVAIS Michel, *Stratégie de l'entreprise*, Economica, Paris, 2003, p : 212.

<sup>2</sup> . <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/omc/index.shtml>, visiter le:12/03/2015, à:15h00.

<sup>3</sup> . IDEM.

intégrées .Enfin le progrès technique raccourcit les distances, en favorisant simultanément le transport physique des biens et le développement des communications par l'usage des Tic et des réseaux électroniques.

- **Les variables de l'entreprise :**

L'internationalisation, par l'implantation d'unités de production comme par l'exportation, permet de bénéficier de trois types d'opportunités :

- Des opportunités techniques grâce aux gains de productivité des transports (baisse du coût et réduction du temps des transports), grâce aux différences de qualification de la main d'œuvre, et enfin en raison de l'inégale dotation des Etats en ressources productives (matières premières par exemple)
- Des opportunités commerciales, liées à plusieurs évènements : l'apparition de nouveaux marchés, la nécessité de se rapprocher des nouveaux lieux de production et de consommation, l'apparition d'une homogénéisation partielle des modes de vie et de consommation de certains produits (alimentation, textile, habillement...), génératrice d'économies d'échelle. Enfin l'exportation, comme l'implantation directe à l'étranger, permettent de compenser la saturation progressive de la demande dans les marchés domestiques.
- Des opportunités financières liées à différents facteurs :

\*Le coût de la main d'œuvre, en fonction du niveau de développement de l'économie nationale, du droit du travail et de la protection sociale.

\*Les fluctuations des taux de changes. L'installation dans un pays étranger permet d'échapper aux conséquences des fluctuations des taux de changes.

\*Le protectionnisme latent. L'installation dans un pays étranger permet de se protéger contre les conséquences des mesures de protectionnisme déguisé (sur l'acier avec les USA, sur le riz au Japon, sur la banane avec les pays d'Amérique centrale).

\*Le régime juridique et fiscal en vigueur dans les différents Etats.

### 1.2.2- Les causes stratégiques<sup>4</sup> :

Les facteurs stratégiques d'internationalisation des entreprises sont liés à la recherche de trois opportunités : la diminution des risques, le bénéfice d'avantages concurrentiels, et les opportunités de marchés.

- **La volonté de diminution des risques, par l'internationalisation, permet :**
  - De contourner les risques liés à la phase de fin de vie du produit. Un produit en phase de déclin sur le marché domestique peut être en phase de croissance dans un autre pays.
  - D'échapper au risque de la conjoncture.
  - De réduire le risque de dépendance géographique vis-à-vis des producteurs, pour les Etats comme pour les entreprises.
  - De déplacer le risque de concurrence. Les produits de l'entreprise peuvent être fortement concurrencés sur son marché domestique, mais bénéficier d'une position plus favorable sur les marchés extérieurs.
- **La recherche d'avantages concurrentiels se traduit par la recherche :**
  - Des disponibilités de ressources physiques (matières premières) et des savoir-faire
  - Des différentiels des coûts du travail
  - Des incitations publiques, légales ou fiscales.
- **L'utilisation des opportunités de marché :**

L'entreprise établit son diagnostic stratégique en fonction des caractéristiques du marché, national et international. Les facteurs liés au marché domestique regroupent essentiellement :

- Le degré de concurrence.
  - L'état de la réglementation peut placer la firme en situation de désavantage comparatif par rapport aux conditions en vigueur sur d'autres territoires
  - Les conditions techniques de production (court d'approvisionnement par exemple) peuvent limiter la croissance de la firme.
- **Les facteurs liés aux marchés étrangers concernent :**
    - L'internationalisation de la concurrence : le développement rapide de certains nouveaux marchés impose à la firme d'être aussi présente sur ce terrain.

---

<sup>4</sup>. IDEM.

- Les obstacles protectionnistes, comme les variations des taux de changes conduisent également l'entreprise à implanter de nouvelles unités de production sur ces nouveaux marchés porteurs.

## II- Les choix préalables à l'internationalisation :

L'internationalisation de la firme conduit à s'interroger sur le choix du pays comme sur le choix du produit, avant d'analyser les méthodes à adopter.

### 2.1- Le choix du lieu d'implantation :

Le choix du pays d'accueil dépend tout d'abord de la confrontation entre l'ampleur du marché et de la capacité de la firme à satisfaire les besoins perçus. D'autres facteurs interviennent également dans la décision de la firme, tels que<sup>5</sup> :

- l'accessibilité physique (état des infrastructures, logistique), commerciale (état de la concurrence, réseaux de distribution, pratiques commerciales) et administrative (normes techniques, pratiques administratives, restrictions aux importations, mode de rapatriement des profits)
- le risque pays (risques de change, stabilité politique, sécurité juridique)

### 2.2- Le choix du produit :

Le choix du produit est lié à l'état de la gamme de l'entreprise qui peut donc choisir de proposer :

- un produit actuel sur de nouveaux marchés.
- un produit nouveau adapté à ces nouveaux marchés.

## III- Les modalités d'internationalisation de la firme :

En fonction de ses ressources, du produit, et des caractéristiques du marché étranger visé, la firme doit procéder à un arbitrage entre les trois voies de l'internationalisation : l'exportation, l'implantation et le partenariat, ou impartition, en distinguant les lieux de production des lieux de commercialisation.

### 3.1- Les stratégies d'exportation<sup>6</sup> :

L'entreprise maintient la production sur son marché domestique et vend ses produits sur les marchés étrangers. On distingue ainsi :

---

<sup>5</sup> . <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/omc/index.shtml>, Op-cit

<sup>6</sup> . GERVAIS Michel, Op-cit, p : 214

- **L'exportation simple** : à partir de son marché d'origine, l'entreprise prend en charge les opérations de transport et de distribution sur les marchés extérieurs.
- **L'exportation indirecte** : l'entreprise recourt à des intermédiaires pour acheminer ses produits sur les marchés étrangers.
- **L'exportation concertée** : l'entreprise se regroupe avec d'autres sociétés pour bénéficier de la compétence de partenaires locaux. Pour les PME, cette méthode permet d'utiliser le réseau commercial d'une grande entreprise (moyennant une commission) sans avoir à supporter les coûts de constitution d'un réseau de distribution à l'étranger. On notera ici que cette stratégie d'exportation s'effectue dans le cadre d'opération d'impartition

### 3.2- Les stratégies d'implantation :

L'entreprise installe des unités de production et de commercialisation dans les marchés étrangers. Cette implantation correspond alors à des IDE (investissements directs à l'étranger). On distingue<sup>7</sup>:

- **La création d'une succursale**: établissement sans personnalité juridique propre.
- **La création de filiale** : de production, de distribution ou de services, par la constitution d'une société nationale de droit local

### 3.3- Les stratégies d'impartition<sup>8</sup> :

L'entreprise s'engage ici dans une stratégie de concentration contractuelle, ou impartition. Cette stratégie permet à des sociétés, éventuellement rivales, de collaborer pour bénéficier du partage de compétences ou d'économies d'échelles, tout en conservant leurs indépendances juridiques.

#### 3.3.1- La coopération internationale inter entreprises :

Prend deux formes principales ;

- **La création de structures communes** :
  - soit par la création d'une filiale partagée (entre un producteur et un distributeur par exemple), de type co-entreprise ou « joint venture » (Renault-Dacia),
  - soit par la création d'un GIE (groupement d'intérêt économique). Ces modalités permettent de partager les risques, de réduire les apports financiers de chaque partie, de bénéficier d'effets de synergie, de profiter de la connaissance des partenaires locaux, de pénétrer des marchés éloignés (Renault-Nissan) etc
- **Le partage de savoirs faire**, qui s'exerce sous deux modalités principales :

<sup>7</sup> . <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/omc/index.shtml> , Op-cit.

<sup>8</sup> GERVAIS Michel, Op-cit, p-p :218-220 .

- soit par les franchises (industrielles ou commerciales) ou la cession de licence (brevets) qui permet au partenaire de la firme d'agir pour leur propre compte en lui versant une redevance,
- soit par le portage, ou le regroupement d'entreprises.

### 3.3.2- Les Firmes Multi Nationales(FMN) :

Le développement du commerce international depuis les années de l'après guerre, et son accélération depuis les années 1980 s'accompagne du développement des sociétés multinationales ou firmes multinationales

#### 3.3.2.1- Définition de la FMN<sup>9</sup>:

C'est est une entreprise,

- qui dispose de plusieurs unités de production de son activité principale sur plusieurs territoires
- dont le capital est réparti entre de partenaires de différentes nationalités, et de ce fait est souvent cotée sur plus d'un marché financier
- dont les cadres stratégiques sont de culture et de nationalités variés
- qui dispose d'une stratégie internationale ou mondiale

#### 3.3.2.2- Les conséquences du développement des FMN :

On distinguera ici les impacts macro-économiques des conséquences sur les firmes elles-mêmes

- **En terme macro économique<sup>10</sup>:**
  - Donne naissance à des oligopoles mondiaux, par les processus de concentration
  - Modifie la structure des échanges internationaux par le jeu du commerce intra firmes. Les échanges intra-firmes sont les échanges entre filiales d'un même groupe multinational. Le produit fini est assemblé en un lieu, avec des composants provenant d'unités de production situés sur d'autre territoire. On estime, faute d'indicateurs précis, que ce commerce intra firmes représente le tiers des échanges internationaux en valeur
  - Participe au développement des territoires d'accueil par les transferts de technologie

<sup>9</sup> . [http://www.memo.fr/article.asp?ID=THE\\_ECO\\_008](http://www.memo.fr/article.asp?ID=THE_ECO_008) , visiter le :25/03/2015, à :18h30.

<sup>10</sup> . <http://www.educnet.education.fr/insee/entreprises/ou/ouetranger.htm>, visiter : le 25/06/2015, à 16 :00.

- Exerce une influence sur l'emploi dans le marché domestique, par les délocalisations.

L'internationalisation contribue à ces destructions annuelles pour une part qui reste minoritaire mais néanmoins significative. On estime ainsi que les délocalisations contribuent à la destruction annuelle de 15 000 à 34 000 emplois.

- Altère progressivement le sens des échanges. Traditionnellement, les FMN sont issues des pays développés et exercent principalement leurs activités dans les autres pays développés (à l'exception des FMN spécialisées dans l'extraction des matières premières ou du secteur textile-habillement). Cet échange Nord-Nord est désormais en passe de se modifier, avec l'apparition de FMN issues des pays du Sud, ou des NPI, telles que PétroChina (Chine) Mittal (Inde), Petronas (Malaisie).

- **En terme stratégique, le développement des FMN :**

- A longtemps exercé une influence économique sur les pays d'accueil (par exemple ; United Fruits en Amérique latine avant guerre, BP en Irak après guerre, ITT au Chili, ou Elf au Gabon dans les années 70...), influence génératrice de monopoles locaux
- Permet d'atteindre une rente mondiale de position dominante (Microsoft ou Intel dans la micro informatique) préjudiciable à la concurrence.
- Autorise le développement de produits mondiaux (le Mac Do, ou la Renault Logan), source d'économies d'échelle, participant ainsi à une relative homogénéisation des modes de consommation et, au-delà, des modes de vie.

## Section B

### Le nouvel environnement international

Dans cette section on découvre, que l'internationalisation d'une entreprise est un projet nécessaire mais complexe et permet de comprendre que :

- Le manager joue le rôle le plus important dans le processus d'internationalisation de l'entreprise.
- Le dilemme de l'internationalisation est une réalité.
- Les défis de l'inconnu imprègnent les activités du manager international.
- Différents types de facteurs externes influents sur les décisions à prendre.

#### I-Le dilemme de l'internationalisation:

Le manager de nos jours, se trouve dans une impasse. Il se sent coincé entre l'envie et le besoin d'internationaliser son entreprise et la crainte de l'inconnu. C'est ce que l'on pourrait appeler « le dilemme de l'internationalisation ». L'international attire et effraie à la fois. Il attire parce qu'il représente un défi, un renouveau, un nouvel élan pour l'entreprise et il effraie par son côté mystérieux et inconnu<sup>11</sup>.

Personne ne peut être sûr de réussir à l'étranger. Ce qui est sûr, cependant, c'est que personne ne réussira à l'étranger sans l'avoir essayé. Il ne s'agit pas de relever des défis pour son plaisir, mais de bien se préparer à cette aventure remplie de risques et de satisfactions. Il faut être méthodique et lucide dans sa démarche d'internationalisation. Il faut essayer de contrôler le plus de paramètres possibles et être préparé à tout imprévu. Il ne faut pas craindre les incohérences, les surprises, les échecs. Un échec peut conduire à une réussite, il suffira de savoir l'analyser et rebondir.

À vrai dire, il faut du courage pour se lancer dans l'internationalisation d'une entreprise. Ce courage lucide qui permet aux managers de gérer l'inconnu. Souvent, l'échec est le résultat d'une incapacité d'adaptation à un nouvel environnement ou à un environnement changeant. Le manager international doit tout d'abord savoir écouter cet environnement dans lequel il souhaite évoluer. Il doit se poser les bonnes questions et avoir une capacité d'écoute et d'observation qui le mèneront à une intégration dans ce nouveau contexte.

Prendre du recul et analyser la situation avec objectivité sont les clés de la réussite. En effet, les bonnes questions restent assez stables dans le temps et dans l'espace, ce qui

---

<sup>11</sup> . ELIANE Karsaklian, Devenir manager international, Vasca-UPublisher, Paris, 2011, p :18.

change, ce sont les bonnes réponses. Oui, il faut apporter de nouvelles solutions aux anciens problèmes. Des solutions plus rapides, plus efficaces, plus cohérentes avec ce nouvel environnement. La réussite dépend aussi d'une fixation claire et réaliste des objectifs de l'entreprise dans chaque marché. Ces objectifs, cependant, ne peuvent pas être établis sans une préalable compréhension du marché.

L'incertitude fait partie de la vie des entreprises et donc de celle du manager. Elle se fait encore plus fortement ressentir dans les affaires internationales dans la mesure où les effets de la diversité interculturelle s'expriment par des comportements parfois inattendus. Lorsque le manager décide d'internationaliser son entreprise, il met le cap sur la nouveauté et inconnu. L'entreprise se réoriente dans son ensemble et tous doivent côtoyer l'interculturel que ce soit en interne ou en externe.

S'internationaliser c'est innover et innover requiert du courage et de la prise de risques. La prise de risques n'est pas une attitude imprudente, car les risques sont mesurables. C'est au contraire, une attitude responsable de tout manager qui souhaite évoluer avec son temps.

## **II-Un environnement complexe et dynamique :**

Les managers du XXIème siècle évoluent dans un environnement complexe, interdépendant et dynamique. L'un des atouts majeurs des managers actuels est leur réactivité et leur capacité d'adaptation. Tout va très vite sur les marchés à présent. Les pays évoluent et se développent rapidement, et les investissements étrangers affluent de tous côtés nuit et jour. La réactivité de ces pays change la dynamique du marché international, qui devient lui aussi davantage dynamique. Plus personne ne pourra vivre seul dans son coin. Les finances internationales secouent tous les marchés et exigent de tous une capacité d'anticipation et une flexibilité accrues<sup>12</sup>.

Les questions que doit se poser un manager international dans cet environnement ne peuvent plus se limiter à une partie spécifique du globe. Lorsqu'il se demande où il doit s'approvisionner, où il doit recruter ses employés et où se trouvent ses clients, il doit avoir un planisphère devant lui et des informations précises sur les pays représentés sur ce même planisphère. Du nord au sud et de l'est à l'ouest, le manager international a toutes les chances de faire les meilleurs choix. Il faut cependant qu'il soit conscient du fait que ses concurrents sont eux aussi en action dans les mêmes latitudes et longitudes et que ses clients sont éparpillés dans les quatre coins du monde.

---

<sup>12</sup> . IBID, p : 22.

Si, d'une part, l'étendue des marchés sans frontières pour le commerce international peut paraître très positive car ceci « élargit le terrain de jeu », d'autre part, la difficulté d'analyse est accrue par la taille de ce terrain de jeu. Il est certes très confortable de pouvoir s'adresser à des fournisseurs dans n'importe quel pays au monde, mais il est aussi plus facile et rapide de mener des recherches dans une extension géographique limitée.

Afin de mener des recherches dans le monde entier et pouvoir gérer des réseaux internationaux, il faut que le manager sache maîtriser les informations technologiques : base de données, visioconférences et autres. Le manager aussi international soit-il, ne peut être partout en même temps. Il se sert donc d'outils qui lui permettent d'être en relation avec tous au même instant. Un manager international doit être joignable à tout moment. Il doit avoir accès à toutes informations très rapidement afin de pouvoir prendre des décisions rapides. Il s'appuie donc non seulement sur la technologie, mais également sur ses équipes, elles-mêmes situées partout dans le monde et toujours en veille. Toute nouvelle information venue du marché doit être repérée et enregistrée pour être ensuite utilisée.

### **III-Les composantes du nouvel environnement international :**

#### **3.1- Environnement politique :**

La question de l'internationalisation est directement liée à la stabilité politique. Ceci est un critère important pour le choix des marchés dans lesquels souhaite s'établir l'entreprise. Si d'une part les pouvoirs publics nationaux ne sont jamais indifférents à l'arrivée d'entreprises étrangères, d'autre part la stabilité politique d'un pays agit directement sur les conditions dans lesquelles l'entreprise s'établira. Du point de vue de la neutralité, ou plutôt de la non-neutralité des pouvoirs publics, selon le pays et le régime en vigueur, ceux-ci auront tendance soit à faciliter l'implantation de l'entreprise étrangère car ils souhaitent injecter du capital étranger dans leur pays, soit, au contraire, à établir des droits dissuasifs afin de protéger l'industrie nationale.

##### **3.1.1- Les variables à analysées<sup>13</sup> :**

- **L'instabilité politique :**

Ajoutée à cela, l'instabilité politique peut s'avérer être un grand risque pour les entreprises étrangères dans la mesure où les gouvernements qui se succéderont ne suivront pas nécessairement la même démarche vis-à-vis des investissements étrangers et pourront

---

<sup>13</sup> . IBID, pp : 24-25.

rendre les conditions de développement de l'entreprise très favorables à certains moments et très défavorables à d'autres, ce qui aura un impact certain sur la rentabilité de l'entreprise à long terme.

- **L'ethnie, et la religion :**

Par ailleurs, l'ethnie, la religion et la place de chacun dans chaque société sont aussi régies par le gouvernement. Ceci étant variable d'un pays à un autre, les règles ne sont pas universelles. Ainsi, dans certains pays il sera obligatoire d'embaucher un pourcentage déterminé de main d'œuvre locale, dans d'autres il n'y aura pas de telles obligations ; dans certains pays il faudra obéir aux quotas fixés par le gouvernement en terme d'embauche de personnes appartenant aux différentes ethnies, religions et sexes, dans d'autres le recrutement sera totalement déterminé par l'entreprise, sans ce type de contrainte.

Dans ce même contexte, il faudra s'adapter aux pratiques de chaque religion et en tenir compte dans le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, le jour de repos des musulmans sera le vendredi, celui des juifs, le samedi et celui des chrétiens, le dimanche. En plus de cela, les jours fériés seront également différents selon la religion dominante. Les codes vestimentaires iront de pair avec les pratiques religieuses et l'entreprise devra décider de l'utilisation d'un uniforme ou de ce qui serait acceptable comme forme d'habillement de travail.

- **les risques financiers, les risques physiques et les risques psychologiques :**

Parmi les risques auxquels sera confrontée l'entreprise, figurent les risques financiers, les risques physiques et les risques psychologiques. Les premiers sont étroitement liés à la politique du pays d'implantation, dans la mesure où les conditions établies pourront être plus ou moins favorables. Les deuxièmes le sont tout autant, car les risques d'attaque terroriste, d'enlèvement et de tout autre type d'agression sont conséquences de la politique menée par chaque pays. Enfin, les risques psychologiques sont plutôt liés à la préparation qu'ont les managers et expatriés de l'entreprise pour vivre et travailler dans un environnement culturel différent. Ils doivent faire preuve de flexibilité et d'une capacité d'adaptation qui leur permettent de ne pas tomber dans la dépression. Par ailleurs, cela dépendra également du degré de xénophobie régnant dans le pays d'implantation, ceci étant également régi par la politique du pays.

- **Le système politique :**

Le système politique du pays aura aussi un impact sur le mode d'implantation de l'entreprise, dans la mesure où dans certains ce sera une obligation de passer par un partenaire local alors que dans d'autres, c'est l'entreprise qui choisira son mode

d'implantation selon les conditions du marché. Enfin, il ne faudra pas occulter la pratique de la corruption, elle aussi cautionnée par les pouvoirs publics, qui pourra avoir un rôle à jouer dans l'implantation et la réussite de l'entreprise dans le pays d'accueil.

### 3.1.2- réduction des risques :

Ce qui est important pour un manager international est d'établir une stratégie de réduction des risques pour son entreprise. **Taoka et Beeman** (1991) en suggèrent quatre types <sup>14</sup>:

- **Partage équitable** ; c'est par exemple, une implantation par l'intermédiaire d'une joint-venture dans laquelle une entreprise locale partagerait les risques avec l'entreprise étrangère.
- **Management participatif** ;il s'agit d'impliquer des instances gouvernementales, des délégués syndicaux et d'autres personnes qui seraient en mesure de « représenter » la politique du gouvernement à l'intérieur de l'entreprise tout en faisant partie de cette même entreprise.
- **Localisation de l'opération** ; il s'agit de transformer une entreprise étrangère en entreprise locale, par le nom choisi, le style de management et l'embauche d'une très grande majorité d'employés locaux.
- **Assistance au développement** ; l'entreprise aide le pays à se développer par l'intermédiaire d'investissements au niveau des infrastructures, de l'éducation des jeunes, de la formation de professionnels qualifiés et de toute autre action qui serait considérée comme bénéfique au pays.

## 3.2- Environnement économique :

### 3.2.1- Les variables à analysées<sup>15</sup> :

- **Le niveau de développement économique :**

Le niveau de développement économique d'un pays atteste de sa stabilité économique et, par conséquent, de l'attrait de son marché. Les risques économiques, qui sont eux liés à la politique des pays, sont traduits par un taux d'inflation important, un pouvoir d'achat réduit et une instabilité monétaire. Ce sont autant de facteurs qui peuvent compromettre la rentabilité de l'entreprise.

---

<sup>14</sup> . BARHAM Kevin, David Oates, Le nouveau manager international, les éditions d'organisation, Paris, 1991, p : 54.

<sup>15</sup> . HUAULI Isabelle, Le management international, La Découverte, Paris, 1998, p :35.

- **La monnaie :**

Traditionnellement, la monnaie forte et utilisée dans toute transaction commerciale internationale était le dollar américain, tandis que les pays sud américains étaient connus pour leur instabilité économique. Par exemple, le Brésil a changé six fois de devise en 30 ans.

La donne a cependant changé de nos jours et l'arrivée de l'euro a bouleversé la tradition des échanges internationaux. Plus fort que le dollar américain, l'euro a un impact certain sur toute entreprise opérant avec la monnaie américaine. Par ailleurs, le yuan reste stable et la Chine se développe avec une rapidité extraordinaire. Enfin, le Brésil a stabilisé sa monnaie depuis maintenant presque dix ans et l'établissement du MERCOSUL a stimulé les échanges entre les pays du continent sud américain depuis 1995.

- **La spécialisation économique :**

Bien que les États-Unis et l'Union Européenne restent des marchés incontournables et convoités par les entreprises, les regards se tournent vers les pays dits émergents. Ces pays en voie de développement sont extrêmement réactifs, progressent très rapidement et se sentent aujourd'hui capables de se mesurer aux pays matures dont l'économie semblait être stabilisée en les concurrençant directement.

Parmi ces pays, nous trouverons ce qui a été convenu d'appeler les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). Ce sont des pays très différents, culturellement parlant, mais qui ont entamé la voie rapide du développement. Le Brésil développe une technologie de pointe, à partir de ses ressources propres, l'Inde forme et exporte des informaticiens dans le monde entier, la Chine en fait de même avec des ingénieurs et la Russie est le premier producteur de gaz et le deuxième producteur de pétrole au monde. Enfin, ils sont tous les quatre des pays fortement peuplés, ce qui représente des grands marchés potentiels.

### 3.2.2- réduction des risques :

Là encore, le manager international doit pouvoir réduire les risques par l'utilisation de données fournies par des organismes spécialisés ou les banques internationales comme Goldman Sachs, la Banque Mondiale, la COFACE, Ubifrance, CapGemini, entre autres. Il y a globalement trois types de mesures du risque économique des pays, à savoir<sup>16</sup> :

- **Méthode quantitative ;** c'est une mesure statistique de la capacité qu'a le pays à honorer ses dettes.

---

<sup>16</sup> . ELIANE Karsaklian, Op-cit, p : 28.

- **Méthode qualitative** ; c'est une analyse des compétences des leaders des pays et du type de normes qu'ils établissent.
- **La « check-list »** ; c'est une liste des indicateurs économiques capables de mesurer la vulnérabilité du pays.

L'entreprise en phase de choix de pays d'implantation ne doit pas se limiter à une seule méthode, mais en combiner plusieurs afin d'obtenir le plus de précisions possibles, car ces mesures restent encore très subjectives.

### 3.3- Environnement légal :

Le manager international doit savoir composer avec la législation locale. Être accompagné d'un juriste qui maîtrise les contraintes de régulation du pays d'accueil est une condition nécessaire pour la réussite de l'implantation de l'entreprise. Il ne s'agit pas simplement de définir la forme et les clauses des contrats, mais de protéger l'entreprise de toute action négligente de la part des partenaires locaux. Dans certains pays, les entreprises locales tendent à oublier de payer leurs dettes aux entreprises internationales. De plus, le manager international doit être très au fait de la réglementation concernant les ressources humaines. Si dans certains pays il est possible d'embaucher un jour et de licencier le lendemain, dans d'autres les employés sont davantage protégés par la loi. Il va de soi que le manager international doit également connaître tous les types de taxes qui pourront lui être appliquées dans le pays de destination.

#### 3.3.1- Les variables à analysées<sup>17</sup> :

- Système légal
- Législation internationale en vigueur
- Systèmes de protection (brevets, patents...)
- Taxes
- Rôle des contrats
- Protection de la propriété intellectuelle

### 3.4- Environnement technologique<sup>18</sup> :

L'utilisation des nouvelles technologies représente un avantage compétitif pour les entreprises. Utilisées non seulement dans le cadre de visioconférences afin de limiter les déplacements des équipes, mais aussi en accédant aux plateformes internationales des fournisseurs, en procédant à des investigations conjointes en recherche et développement et

---

<sup>17</sup> .IBID, p : 31.

<sup>18</sup> .IBID, pp : 29-31.

pour les transferts de technologie. Enfin, la vente de produits en ligne doit être monnaie courante dans les entreprises internationales.

#### 3.4.1- Les variables à analysées:

- Niveau de technologie
- Compétences locales disponibles
- Niveau de technologie requis par le pays
- Transfert de technologie
- Infrastructure
- Protection de l'environnement

#### 3.5- Responsabilité sociale<sup>19</sup> :

L'entreprise s'implantant à l'étranger doit assumer des responsabilités concernant les conséquences sociales et économiques de son activité. La création d'emplois, la formation des employés locaux, le développement des infrastructures parmi d'autres initiatives, forgent la personnalité d'une entreprise internationale socialement responsable. Nombreuses sont les entreprises accusées d'utiliser les pays en voie de développement comme poubelles, en exploitant leurs ressources naturelles et humaines et en y laissant leurs déchets, les codes sociaux et environnementaux.

##### 3.5.1- Les variables à analysées :

Le manager international doit s'assurer que son entreprise respecte les codes sociaux et environnementaux. En abordant un marché étranger, l'entreprise cherche à profiter de ce marché mais elle lui doit une contrepartie. Le marché doit lui aussi profiter de l'existence de l'entreprise sur son territoire.

Le rôle d'une entreprise dans une communauté peut être représenté par deux extrêmes. D'un côté, l'obligation de produire des produits et des services conformément à une législation, dans le seul but de satisfaire ses actionnaires. De l'autre côté, l'obligation de prévoir et de proposer des solutions pour les problèmes de la société. Entre les deux, se trouvent les entreprises qui cherchent à faire du profit, sans pour autant faire abstraction du rôle qu'elles doivent jouer en tant que membres d'une société, tout en la respectant.

Une entreprise étrangère arrivant sur un marché donné n'est pas un colonisateur ni un explorateur, mais un acteur de plus dans un environnement déjà existant. On ne peut pas lui reprocher de vouloir faire du profit, il en va de sa survie, mais elle se doit de contribuer

---

<sup>19</sup> . BARHAM Kevin, David Oates, Op-cit, p : 112

à l'accroissement du confort et de la qualité de vie de ce même environnement. La formation, le niveau de salaires, les conditions de travail parmi tant d'autres critères doivent retenir l'attention du manager international. Si d'un côté les entreprises délocalisent leurs sites de production pour bénéficier d'une main d'œuvre moins chère, d'un autre côté il faut qu'elles s'assurent que les salaires versés aux employés locaux leur permettent de vivre dignement.

### 3.5.2- réduction des risques<sup>20</sup> :

l'entreprise peut choisir de créer son propre code de conduite ou se laisser guider par ceux qui sont déjà établis et internationalement reconnus, comme par exemple, ceux de la ICC (International Chamber of Commerce), ou de la OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) ou encore de l'UN/CTC (United Nations Commission on Transnational Corporations).

Les codes de conduite, ainsi que les certifications de qualité s'assurent que les entreprises obéissent à des standards de base tels que :

- Ne pas employer des mineurs
- Ne pas faire du travail forcé
- Proportionner des mesures de sécurité
- Respecter les droits de la représentation syndicale
- Ne pas imposer des temps de travail réguliers de plus de 48 heures par semaine
- Verser des salaires suffisants pour garantir aux employés la satisfaction de leurs besoins primaires

### 3.6- Éthique internationale<sup>21</sup> :

#### 3.6.1- Les variables à analysées :

En plus de la responsabilité sociale, les entreprises doivent se conformer à un code éthique. La difficulté de cet exercice est que l'éthique n'est pas une valeur universelle. Dans certains pays, l'équité fait partie de l'éthique, alors que dans d'autres, il s'agit de traiter les situations au cas par cas et il serait injuste d'homogénéiser les actions. La corruption en est un exemple. Elle existe dans tous les pays, mais n'est pas perçue et encore moins pratiquée de la même façon. Une étude menée par le cabinet indépendant allemand Transparency International en 2008, a cherché à mesurer la perception du degré de corruption dans le monde. Les résultats ont démontré que le pays moins corrompu est la

---

<sup>20</sup> . ELIANE Karsaklian, Op-cit, p:31.

<sup>21</sup> .IBID,p-p :33-39

Finlande suivie par le Danemark et la Nouvelle- Zélande. L'Allemagne arrive à la 18<sup>ème</sup> place et la France en 25<sup>ème</sup>, le pays où on perçoit le plus de corruption étant le Bangladesh. Cependant, la corruption n'a pas la même signification dans tous les pays. Ce qui est considéré comme de la corruption dans un pays, peut être simplement une façon d'exprimer sa gratitude ou son envie de s'intégrer dans d'autres. Tout dépend de ce qu'on entend par corruption. C'est un peu comme pour les pourboires. Dans certains pays comme les États-Unis et l'Égypte, par exemple, si on ne donne pas un pourboire à tous ceux qui nous servent, on est mal vu, alors qu'en France, le pourboire reste encore assez limité aux serveurs de bars et restaurants.

Dans le même registre, nous pourrions citer la négociation entre un consommateur et un vendeur. Si vous ne négociez pas au Mexique ou en Tunisie, vous n'êtes pas bien accueilli. En France, au contraire, vous êtes mal accueilli si vous cherchez à négocier les prix dans un magasin.

### 3.6.2- réduction des risques :

Le manager international doit étudier les éléments suivants :

- **Équipe juridique** ; analyse des normes et contraintes légales du marché indien.
- **Équipe de ressources humaines** ; prise en compte des contraintes sociales et environnementales, et des règles d'embauche et de licenciement d'employés locaux.
- **Équipe financière** ; analyse des coûts d'exportation, d'implantation, d'adaptation de produit...
- **Équipe marketing** ; analyse du marché consommateur et nécessité éventuelle d'adaptation des produits.
- **Équipe commerciale** ; analyse de la concurrence, des clients potentiels, des techniques de négociation locales.
- **Équipe stratégique** ; analyse des différents modes d'implantation possibles : partenariat, exportation, distributeurs.

### 3.7- L'environnement culturel mondial :

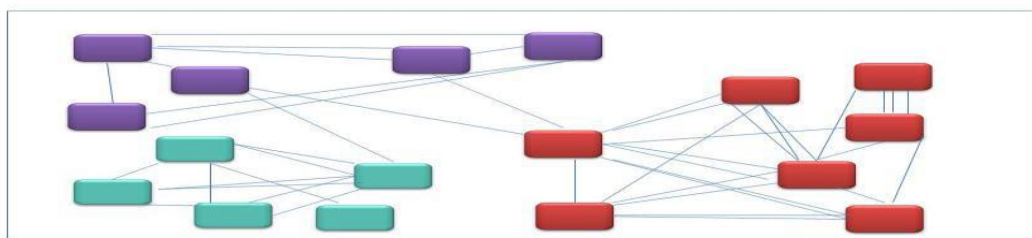
#### 3.7.1- Les variables à analysées :

- **La catégorisation des pays en cultures<sup>22</sup> :**

La catégorisation des pays en cultures de haut et de bas contexte est issue des recherches menées par E. Hall dans les années 90. Il définit les cultures de haut contexte comme celles où le non verbal représente une part très importante de la communication des individus. Ce sont des contextes riches en expressions. Ce qui explique le fait que dans ces cultures les relations humaines prennent une place importante dans les affaires et que les traditions et les rituels soient respectés par tous. A l'opposé, les cultures de bas contexte sont plus pauvres en contenu, ce qui se traduit par un discours plus direct, une froideur dans les relations et la claire séparation entre la vie privée et la vie professionnelle. Hall a analysé onze cultures différentes qu'il a positionnées sur un continuum allant de celle de plus bas contexte qui est la Suisse à celle qui appartient au plus haut contexte qui est le Japon.

La façon spécifique de communiquer dans chacun des contextes culturels est représentée dans les figures 01 et 02 ci-dessous :

**Figure n°01 : Communication de haut contexte**

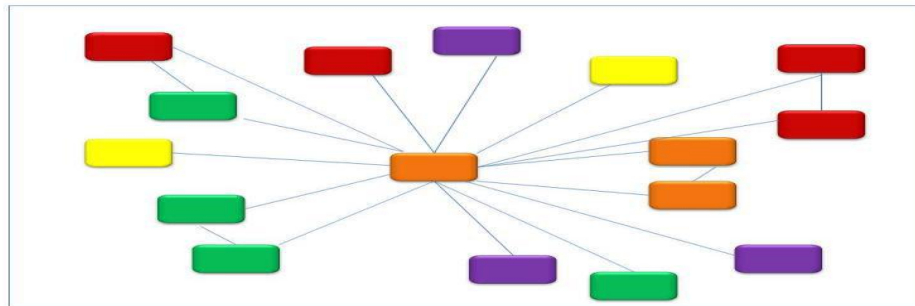


Source : [www.cultureatwork.com](http://www.cultureatwork.com) , visiter le 02/11/2014 à 15 h30.

Dans les cultures de haut contexte, la communication prend la forme d'un réseau qui représente les coupures de parole, les conversations collatérales et simultanées alors que dans les cultures de bas contexte, chaque personne écoute lorsqu'une autre parle et attend son tour pour s'exprimer.

<sup>22</sup> . [www.cultureatwork.com](http://www.cultureatwork.com) , visiter le 02/11/2014 à 15 h30.

Figure n°02 : Communication de bas contexte



Source : IDEM

Ainsi, les cultures ne peuvent pas être définies dans l'absolu, mais par rapport aux autres, ce qui permet de dire que la France, ayant une position intermédiaire sur ce continuum, peut être vue comme de haut contexte par les Suisses, les Allemands et les Scandinaves, et de bas contexte par les Japonais, les Arabes, les Espagnols, entre autres. L'Inde, qui n'a pas été étudiée par Hall, étant une culture dans laquelle les relations personnelles sont très appréciées, les rituels respectés et le langage non verbal largement utilisé, peut être classée comme une culture de haut contexte par rapport à la France, ce qui implique des différences de comportement et de communication non négligeables et auxquelles le manager international devra se préparer.

- **Culture d'entreprise**<sup>23</sup>:

Toute entreprise est un ensemble de valeurs, de croyances, d'attitudes et d'un langage normalisé qui fait en sorte qu'il y ait une homogénéité dans les comportements de tous ceux qui y travaillent. Chaque entreprise a sa façon de faire, son jargon, des comportements acceptés et rejetés, ses propres normes. Ceci est très important pour qu'elle puisse continuer d'être compétitive et légitime.

Une entreprise doit avoir une personnalité et une place bien définie sur le marché afin de pouvoir accomplir sa mission. Pour créer une forte culture d'entreprise il faut :

- De la flexibilité compétitive et stratégique pour anticiper les événements du marché et assurer une réactivité par rapport à ceux-ci.
- Des méthodes pour gérer les conflits, les contradictions et les paradoxes.

<sup>23</sup> . ELIANE Karsaklian, Op-cit, p:44.

- La mise en place d'un système d'information efficace et d'allocation de ressources judicieux.
- Une connaissance et une compréhension de l'individu qui est derrière chaque professionnel afin de le placer au poste qui lui correspond.
- Une présentation claire et précise de la mission et de la vision de l'entreprise afin de faire adhérer et augmenter l'implication des collaborateurs.

L'entreprise doit bâtir sa propre culture, celle qui devra fédérer tous ses collaborateurs, mais celle-ci doit être flexible car le manager doit avoir conscience du fait que les marchés évoluent et que les entreprises et donc, leurs cultures, doivent aussi évoluer. De plus, les conflits aussi bien internes qu'externes à l'entreprise sont une réalité et le manager doit savoir les gérer dans un monde de contradictions et de paradoxes culturels. Les conflits sont d'ailleurs issus de ces contradictions et génèrent des points de vue différents, voire divergents. D'où la nécessité d'établir des flux d'informations constants et efficaces afin de les rendre accessibles à tous, ce qui permettra d'éviter l'ambiguïté et les incompréhensions par rapport aux objectifs et aux actions de l'entreprise. La communication interne, qui véhicule les valeurs de l'entreprise et qui transmet les volontés, de la direction doit aussi expliquer les critères d'allocations des ressources.

Il s'agit d'un sujet sensible dans toute entreprise, car les collaborateurs ont souvent l'impression d'être moins bien lotis que d'autres. Ceci crée des rivalités au sein des équipes et donne l'impression que le manager privilégie certaines activités au détriment d'autres.

Cependant, et afin de rendre l'allocation des ressources judicieuse, le manager international doit avoir une très bonne connaissance des individus qu'il gère et une compréhension de leurs compétences et de leurs objectifs afin de les placer aux bons postes. Les bons postes sont ceux où chaque collaborateur a l'occasion de s'épanouir en apportant ce qu'il a de mieux à son entreprise. C'est la meilleure façon de rendre une équipe productive.

Enfin, le manager doit établir la vision qu'il a de l'entreprise, ainsi que sa mission de façon très claire et les partager avec ses équipes afin de les faire adhérer et les motiver à la convergence vers des objectifs communs. Cependant, parfois les entreprises se renferment dans une culture qui leur est propre et manquent de capacité d'adaptation externe. Les entreprises qui n'arrivent pas à suivre l'évolution de leurs environnements finissent par être cloisonnées dans leur propre culture en mettant en péril leur survie. Une

entreprise est une organisation sociale. C'est un univers d'identification sociale où les collaborateurs s'acceptent entre eux. On parle beaucoup de faire adhérer aux valeurs de l'entreprise. C'est de cela qu'il s'agit. L'individu adhère à des valeurs compatibles avec ses propres valeurs personnelles. Sinon, il y a conflit.

De même, la culture de l'entreprise doit être compatible avec les cultures des pays dans lesquels elle évolue.

- **Internationalisation et sensibilité interculturelle**

Pour travailler avec d'autres cultures, il faut avoir une certaine sensibilité interculturelle. La sensibilité interculturelle est cette capacité que doit avoir le manager international de se mettre dans la peau de son interlocuteur, de comprendre sa perspective et sa perception spécifique des choses. Il s'agit de créer une empathie avec les autres en se mettant à leur place et en faisant attention à ce qu'ils pensent et comprennent. Il s'agit d'éviter toute projection culturelle. La projection culturelle est le fait de s'attendre à ce que les autres aient la même perception des choses que nous. C'est négliger les différences culturelles et espérer que toutes les personnes, régies par les mêmes normes culturelles (les nôtres) auront des comportements aussi semblables que prévisibles.

La projection culturelle est issue de ce que les chercheurs anglo-saxons ont appelé « Self Reference Criteria ». C'est un ensemble de critères issus de la culture de l'individu et qui ne sont pas transposables à d'autres cultures.

D'où le choc culturel : nous jugeons les autres à partir de nos propres références, alors que leurs références ne sont pas les mêmes que les nôtres. Or, dans le cadre des affaires internationales, il n'est pas possible de ne pas se mettre à la place de son interlocuteur. Il faut pouvoir le comprendre et si l'on souhaite réussir la négociation, il faut pouvoir prévoir ses réactions. Ceci est absolument impossible si chacun reste campé sur sa propre culture.

Outre les aspects d'une réussite commerciale, savoir faire attention à la culture des autres, chercher à les comprendre et établir une empathie avec eux est aussi un signe de respect de l'autre et de sa culture, ce qui doit être clairement démontré lors qu'un manager cherche à tisser des relations avec des partenaires ou des clients internationaux. Lors d'une visite dans un autre pays, il est souhaitable de démontrer que le manager étranger s'est renseigné sur la culture et les habitudes locales afin de mieux s'y intégrer. Aussi, dans les pays de haut contexte comme l'Inde, par exemple, il est très mal vu de faire des déplacements trop rapides. Ceci est perçu comme un manque d'intérêt pour le pays et ses habitants.

Il y a un certain nombre de variables culturelles qui influencent le management. Les premières et les plus superficielles sont les variables nationales. Il s'agit de l'économie, la

législation, le contexte politique et technologique dans lequel évolue l'entreprise. En parallèle à celles-ci, nous pouvons citer les variables socioculturelles, représentées par la religion, l'éducation et la langue aussi bien que le langage utilisé dans la culture en question. Suivent la culture, traduite par les valeurs, les normes et les croyances, qui vont influencer les attitudes des individus au regard de leur travail, du temps, du rapport aux éléments matériels, aux autres et au changement. Les variables nationales, socioculturelles, la culture et les attitudes, vont forger un caractère particulier chez l'individu et le groupe, ce qui aura un impact direct sur leurs motivations, leur productivité, leur implication et leur éthique dans le cadre des entreprises dans lesquelles ils travaillent.

Ainsi, lorsqu'un manager s'apprête à travailler avec des personnes appartenant à d'autres cultures, il se doit de connaître la culture dans laquelle ces individus sont immergés. Sans cette étude préalable, il lui sera impossible de les comprendre, de les motiver et de les impliquer dans son projet. Il lui sera également impossible de se faire comprendre et accepter. Par exemple, lorsqu'un Français travaille avec des Américains ou des Brésiliens, il les trouve hypocrites, car ils sont très ouverts et chaleureux dès le premier abord, mais ceci ne traduit pas une vraie amitié. Ce qui est donc perçu comme de l'hypocrisie par les Français, est tout simplement une façon de faire cohérente avec les valeurs et les habitudes des Américains et des Brésiliens. En France, la relation est très formelle : pas de tutoiement, pas d'invitation à la maison, pas d'accolade à moins que l'on se connaisse depuis longtemps et que l'on soit déjà amis. Autrement cela s'apparente à une intrusion dans la vie privée de l'individu. Aux États-Unis (sans le contact physique) et au Brésil, au contraire, l'informalité est la règle. Cette façon proche et chaleureuse de traiter l'autre n'a rien d'irrespectueux. Le contraire le serait.

### 3.7.2- Maitriser la diversité culturelle<sup>24</sup> :

- **Constitution d'équipes**

Le manager international est aussi un manager interculturel. Il gère des équipes en interne et fait l'interface avec des acteurs externes à l'entreprise. Selon le type de structure, l'équipe interne est déjà composée par des personnes appartenant à différentes cultures. Celles ci sont, soit déjà adaptées à l'entreprise, soit elles cherchent encore à s'adapter. Le rôle du manager international est alors de les suivre et de leur donner tous les moyens

---

<sup>24</sup> . ANDIGINE Charles Henri, Management interculturel: s'adapter pour mieux s'imposer, Le Moniteur du Commerce International, revus n°1508-1509 ,2001,p-p 50-58.

d'intégration nécessaires. Mais son rôle est aussi de préparer l'équipe locale à travailler avec les personnes de cultures différentes.

À partir du moment où il y a un individu qui n'appartient pas à la culture collective, il faut que les deux parties s'adaptent et le manager international doit mettre en place tous les moyens nécessaires pour éviter l'ethnocentrisme. L'individu ethnocentrique est celui qui croit à la supériorité de sa propre culture et qui s'attend à ce que les autres s'adaptent à lui. Le manager international ne peut pas permettre que ce type de relation s'installe dans son entreprise sous peine de devoir affronter des conflits pratiquement insolubles.

Il faut tout d'abord que le manager international lui-même ne soit pas ethnocentrique. Il doit être doté d'une sensibilité interculturelle qui lui permette d'apprécier toute culture et non seulement la sienne. Ensuite, il doit former ses équipes à la sensibilité interculturelle et déclencher en elles une envie de découvrir d'autres cultures et d'autres façons de faire plutôt que de les mépriser et de s'enfermer dans ce qui est connu.

La même problématique s'impose par rapport à l'extérieur. Lors de son internationalisation l'entreprise sera en relation avec des clients, des partenaires et des intermédiaires appartenant à d'autres cultures et ses acteurs seront en relation non seulement avec le manager en personne mais avec bon nombre de collaborateurs internes à l'entreprise. Là encore, il faut que les équipes soient préparées à l'ouverture sur d'autres cultures, formées aux techniques de communication et de négociation interculturelle, qu'elles se passent à distance ou en face à face.

En effet, le manager international n'osera jamais déléguer des responsabilités ou de l'autorité à des personnes mal préparées du point de vue interculturel. Il ne pourra donc pas décentraliser certaines décisions et, par conséquent, l'entreprise perdra en réactivité.

Le manager international doit donc composer ses équipes en prenant en compte les six facteurs suivants :

- **Style personnel ;** Il est important de décrire le style personnel de chaque collaborateur afin de former des équipes complémentaires. L'une des techniques plus basiques mais néanmoins efficaces est la typologie MBTI (Myers-Briggs Type Inventory) qui mesure la façon dont la personne perçoit et traite l'information, ce qui est crucial dans un travail d'équipe. Ainsi, les intuitifs auront une perception plus générale et déductive de l'environnement alors que les raisonnés utiliseront les sens et la raison pour analyser les détails de ce même environnement. De même que les penseurs analysent chaque information séparément et s'interrogent sur leur

adéquation à chaque situation différente, alors que les sensoriels vont juger l'information en la classant comme bonne ou mauvaise selon leur propre expérience et préférence. Enfin, le manager international se retrouvera face à des personnes extraverties qui puisent leur énergie dans un groupe et introverties qui se concentrent mieux sur leurs tâches lorsqu'ils sont seuls. S'ajoutent à ceux-ci les styles juges et réfléchis qui sont plus orientés vers l'action immédiate, pour les premiers et qui prennent beaucoup de temps à réfléchir avant de se décider, pour les deuxièmes.

- **Culture fonctionnelle ;** Certains profils sont mieux adaptés à certaines fonctions que d'autres. Les managers sont souvent ceux qui analysent les problèmes, prennent des décisions et sont orientés vers l'action, alors que les professionnels du marketing sont plus intéressés par une vision large des marchés et les processus créatifs. Comme les équipes sont constituées avec des personnes appartenant à différentes cultures fonctionnelles, il est important d'établir des systèmes de communication fluides entre eux. Par exemple, un ingénieur, qui aura plus tendance à l'introversion, devra pouvoir communiquer avec le commercial qui, lui, sera plus extraverti.
- **Culture d'entreprise ;** Les collaborateurs doivent être fédérés autour d'une culture d'entreprise, laquelle aura une mission et une vision claires. Indépendamment de leurs caractéristiques personnelles, les individus vont devoir se fondre dans une culture plus générale qui sera celle de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Certains, déjà habitués à la culture d'entreprises dans lesquelles ils auront travaillé auparavant, devront s'y habituer.
- **Cultures nationales ;** En plus de sa propre culture d'origine et celle de son entreprise, le manager international doit composer avec les cultures nationales de ses collaborateurs, partenaires, clients et tout autre type de personne ou institution avec lesquelles il sera en relation. Pour le manager international, il est important de connaître les différences culturelles afin de connaître aussi le type de management avec lequel ses collaborateurs sont habitués ou s'attendent à avoir. Dans les cultures anglo-saxonnes, le manager est légitime parce qu'il a réalisé des choses et parce qu'il est prêt à s'intégrer dans un groupe de travail et à « mettre la main à la pâte » alors que ce type de proximité discrédite le manager dans les pays latins, où le chef doit toujours garder une forte distance dans ses actions et être apprécié pour ce qu'il est plus que pour ce qu'il fait. Si le management n'est pas universel, le suivi et le «

- coaching » des collaborateurs ne peuvent pas l'être non plus. Ainsi, le manager international doit savoir pondérer ses actions de motivation, de formation et de récompense en tenant compte des différences culturelles au sein de ses équipes.
- **Stades du développement des équipes ;** En plus des facteurs internes et externes qui affectent le fonctionnement des équipes, les échanges intra-équipes font évoluer les relations et par conséquent, le travail accompli. Cette évolution peut conduire à une performance accrue grâce à une meilleure connaissance des façons de travailler des uns et des autres et aux ajustements faits dans le sens des objectifs fixés. L'évolution peut aussi conduire à des conflits accrus par des positions figées de certains membres de l'équipe, par des attitudes ethnocentriques, ou tout simplement par une incompatibilité des profils. Le rôle du manager international est de faire le nécessaire pour que l'évolution soit positive en composant les équipes de façon judicieuse, à partir des styles personnels des uns et des autres, de leurs cultures respectives, parmi d'autres critères. En effet, les résultats de l'évolution ne doivent pas être surprenants pour le manager, car il doit en être l'un des acteurs.
  - **Stade du développement professionnel ;** Toutes les personnes constituant une équipe ne sont pas au même stade de leur développement professionnel. Certains en sont en début, d'autres pas, certains ont déjà une expérience internationale, d'autres pas, certains ont déjà travaillé dans d'autres structures, d'autres pas. Le manager international doit tenir ces aspects en compte lors de la constitution des équipes et lors de leur accompagnement. Il doit aussi répartir les responsabilités de façon judicieuse et sans froisser les plus anciens ou ceux qui se sentent plus compétents. Afin d'aller au-delà de la simple constatation, le manager international doit agir par rapport aux critères listés ci-dessus en les utilisant comme facteurs de diagnostic, comme suit
  - **Style personnel ;** Dans quelle mesure les différences dans les styles personnels des membres des équipes créent des conflits ou des insuffisances professionnelles ?
  - **Culture fonctionnelle ;** Les différences sont-elles dues aux différentes fonctions exercées par les uns et les autres ou aux domaines d'appartenance de chacun ?
  - **Culture d'entreprise ;** Y-a-t-il des écarts importants entre les valeurs de l'entreprise et les intérêts des collaborateurs ou entre les normes et les styles comportementaux ?

- **Cultures nationales** ; les problèmes rencontrés sont-ils causés par des différences culturelles traduites par la perception de soi-même et des autres, les formes de penser, les langues et les non-dits ?
- **Stades du développement des équipes** ; sont les membres des équipes bien informés à propos des différents rôles, postes, responsabilités et pouvoir au sein de l'équipe ?
- **Stade du développement professionnel** ; les différences dans les stades du développement professionnel de chacun peuvent-elles être à l'origine des problèmes rencontrés ? Est-ce que certains collaborateurs se sentent plus compétents et/ou plus expérimentés que d'autres ?

Ce diagnostic doit aider le manager international à identifier les causes de conflits, contre-performances, mécontentements, parmi d'autres types de problèmes qu'il devra résoudre. Et la solution devra lui permettre de composer des équipes flexibles, adaptables et prêtes à trouver des solutions à des problèmes complexes. C'est ainsi qu'elles seront performantes.

- **Synergie culturelle**

Pour réussir à travailler avec une autre culture, il faut en trouver des synergies. La synergie trouve ses racines dans la théorie des systèmes, laquelle se base sur les principes suivants, selon Schmidt et al (2007) :

- **Principe de l'interdépendance** ; les interlocuteurs forment un réseau dans lequel chacun dépend des autres et où l'interaction rend possible l'atteinte d'objectifs communs.
- **Principe de la perméabilité** ; l'information, les outils et les matériels sont librement échangés et suivent un flux qui va de l'intérieur vers l'extérieur et inversement, ce qui augmente la potentialité des ressources.
- **Principe de la variété des requis** ; la survie d'un système dépend de sa capacité à cultiver la variété dans sa structure interne, laquelle doit être un reflet de son environnement externe.
- **Principe du feedback (rétro alimentation)** ; la critique constructive alimente le réseau avec des informations qui permettent d'améliorer son fonctionnement.
- **Principe de l'équilibre** ; pour se maintenir en équilibre, le système doit vivre avec son temps, c'est-à-dire, avoir une capacité d'anticipation et de réaction lui permettant de faire face aux variations de l'environnement externe.

- **Principe de l'adaptation** ; la prise de conscience de cet environnement changeant permet au système de s'adapter pour aller dans le sens des tendances afin de survivre.
- **Principe de la connexion** ; un système ne vit pas seul, mais relié à d'autres systèmes, ce qui le rend également dépendant des autres. La connexion doit donc être assurée afin de rendre les systèmes chaque fois plus performants
- **Principe de l'entropie négative** ; c'est l'ouverture d'esprit qui permet au système d'avancer et de survivre. Ceux qui se replient sur eux-mêmes sont destinés à la détérioration.
- **Principe de l'équifinalité** ; il s'agit de la prise de conscience du fait qu'il y a plusieurs solutions à un même problème et que le rôle du système est de les identifier afin de choisir la plus judicieuse.
- **Principe de l'holisme** ; un système est plus que l'addition de toutes ses parties. Tous les individus ont un rôle important à jouer dans le fonctionnement du système, ce qui fait que celui-ci existe comme un tout.

## Conclusion :

Grâce à ce chapitre on a belle et bien compris que :

- Le manager doit tout d'abord être lui-même persuadé du fait que l'international doit être intégré à l'évolution de l'entreprise.
- Le premier pas vers l'internationalisation d'une entreprise est la préparation de son manager international. Sa position et son rôle doivent avoir une définition très claire.
- Le rôle du manager international est de relever des défis et de gérer l'inconnu, car il élargit le « terrain de jeu ». Il doit savoir rassembler, motiver et rassurer ses équipes.
- L'internationalisation d'une entreprise n'est pas un projet solitaire et nécessite l'implication de tous et cela peut représenter un dilemme pour le manager : le dilemme de l'internationalisation.
- Indépendamment des souhaits et des convictions des managers, l'existence de facteurs externes est une réalité qui affecte toutes les entreprises et que cela échappe souvent à leur vision.
- Le manager international doit avoir la capacité d'identifier des marchés porteurs sans chercher la voie de la facilité.
- Les facteurs externes sont d'ordre politique, économique, légal, technologique et éthique.

## Introduction :

Dans ce chapitre, nous allons démontrer que d'être un manager international n'est pas un simple métier mais c'est un défi à prendre, et que :

- Le manager international est un explorateur.
- Tout horizon lui est intéressant.
- Sa soif de nouveauté est insatiable.
- Le développement de l'entreprise à l'international dépend des connaissances du manager international et de celles de ses équipes.
- Accepter des défis fait partie des responsabilités du manager international.

On ne peut entamer ce chapitre avant de déterminer la définition claire du manager international ;

Notre étude est basée sur plusieurs recherches établies afin de décrire les qualités nécessaires pour modéliser un profil parfait du manager international, permis ces recherches que la littérature prennent comme repère celle de l'enquête d'Ashridge collègue année 1989-1990.

Avant de présenter les détails sur le profil on doit commencer par le définir ;

- **Définition du manager international** <sup>25</sup>:

C'est celui qui exerce le métier de gestion d'entreprise dans un environnement étranger par apport à son entreprise.

---

<sup>25</sup>. BARHAM Kevin, David Oates, Op-cit, p :91

## Section A

### Les facteurs de réussite du projet d'un manager international

Chaque marché possède des caractéristiques qui lui sont propres et qui doivent être minutieusement étudiées. Ce n'est pas parce qu'on a réussi sur un marché qu'on sera tout aussi performant sur d'autres.

Puisqu'un manager international ne doit pas être réfractaire à l'incertitude, il lui appartiendra d'entamer et de gérer une telle évolution au sein de son entreprise.

Dans ce contexte, le manager international réussira son projet s'il organise ses activités autour de quatre facteurs principaux : la planification, l'organisation, le contrôle et la constitution d'équipes.

Analysons chacun de ces facteurs, un par un.

#### **I-Planification :**

Avant toute action, le manager international doit établir la mission de son entreprise la quelle doit inspirer et donner l'envie d'y adhérer à toutes les personnes potentiellement concernées par celle-ci, quelle que soit leur spécialisation et leur culture :<sup>26</sup>

##### **1.1- La mission :**

Doit être fédératrice en termes de valeurs acceptables par les personnes et les entreprises, et doit reflète les croyances d'une majorité que si elle repose sur des valeurs universelles comme la liberté, la santé, l'environnement, etc.

##### **1.2- La vision :**

Il faut établir ensuite une vision pour l'entreprise, cette vision doit prévoir le développement de l'entreprise au travers les années et permettre de l'imaginer dans le long terme, elle doit se basée sur la volonté des dirigeants, de leurs ambitions et de leur pouvoir, doit aussi stimuler l'implication des équipes de façon durable.

##### **1.3- L'accès à l'information :**

Le manager international doit avoir accès à toutes les informations importantes et fiables nécessaires afin de remplir la mission de l'entreprise. Il ne s'agi pas ici de collecter

---

<sup>26</sup> . GERVAIS Michel, Op-cit, p :143

le plus d'information possible, mais de garantir la qualité et la pertinence de celles-ci. Les informations accédées par le manager doivent circuler de façon à chaque collaborateur d'obtenir celles par les quelles ils sont concernés dans l'accomplissement de leur travail.

#### **1.4- La problématique de l'allocation de ressources <sup>27</sup>:**

S'il est pratiquement impossible d'obtenir un consensus à propos de la juste répartition des ressources financières, humaines et matérielles, le manager international doit se baser sur les informations obtenues et de la vision de l'entreprise pour allouer les ressources adéquates à chaque maillon de son entreprise. Il doit tout d'abord avoir établi des activités prioritaires compte tenu de cette même vision et s'assurer que ces activités auront les ressources nécessaires pour se développer comme souhaité.

#### **1.5- Ne pas faire d'économie :**

Des lors la décision d'internationaliser l'entreprise est pris, il ne faut pas s'attendre à faire des économies. Une activité dans laquelle le manager ne s'investit pas personnellement ne peut se développer, cet investissement se traduit par une implication accrue, du temps dépensé et du capital investi.

#### **1.6- Intégrer les points de vue des collaborateurs :**

Il est crucial que le manager international doive prendre en compte les différents points de vue des collaborateurs concernés afin de s'assurer que le processus établi a été fondé sur les alternatives existantes. L'avis de personnes extérieures à l'entreprise et apprenant à d'autres cultures et très utile, notamment celles issues des pays ciblés par le manager international.

## **II-Organisation <sup>28</sup>:**

Le manager international doit prévenir l'organisation afin de déterminer comment les activités de l'entreprise doivent être coordonnées. Une organisation clairement établie et annoncée permet l'articulation cohérente des actions de chaque fonction, nombre de managers pêchent par Coire que chacun saura déduire sa part de responsabilités et de collaboration à partir du titre de son poste ou encore à partir d'un descriptif de sa mission. Ce ci nécessaire mais pas suffisant dans le mesure ou les postes et les missions ne doivent pas être définis dans l'absolu, mais de façon relative.

---

<sup>27</sup> .IBID,p :145.

<sup>28</sup> . BARHAM Kevin, David Oates, Op-cit, p-p :91-98.

Le manager international, qui a défini la mission et le processus de son entreprise, doit concevoir son organisation comme un puzzle où chaque pièce a une place spécifique qui lui est réservée. Ailleurs, cette pièce ne sera d'aucune utilité et manquante, elle ne permettra pas à l'entreprise d'atteindre ses objectifs car ses actions seront incomplètes.

### **2.1- Impliquer les collaborateurs :**

Réunir ses équipes, les écouter et bâtir avec elles l'organisation du travail, afin que chacun sache très clairement ce qu'on attend d'eux. Il ne s'agit pas ici d'avoir une démarche démocratique, mais une démarche efficace dans la mesure où c'est par la concertation que le manager arrivera à impliquer et à fédérer ses collaborateurs.

### **2.2- Repartir la responsabilité et l'autorité :**

Il faut que le manager international comprenne qu'il est aussi un délégué et que le pouvoir ne doit pas obligatoirement être centralisé et exercé. Le manager international doit décider des responsabilités et de l'autorité de chaque collaborateur et leur donner les moyens pour les exercer. Cela fait partie de la flexibilité et de la capacité d'adaptation que doit avoir le manager international, bien que ce soit lui qui décide dans les cultures à forte distance hiérarchique, il ne réussira par l'internationalisation de son entreprise s'il ne délègue pas.

### **2.3- Etablir un système de suivi :**

Une fois l'organisation établie, il faut déterminer un système de suivi et d'évaluation de même, il faut que les collaborateurs concernés se réunissent régulièrement afin de confronter leurs idées pratiques et s'accorder sur la suite à donner à leurs activités. Ce type d'exercice permettra au manager international de contrôler le processus établi et de ne pas se laisser surprendre par des dysfonctionnements organisationnels.

#### 2.4- Motiver le perfectionnement :

Le manager international doit donner à ses équipes, et à soi-même, toutes les conditions nécessaires pour se perfectionner sans cesse. Il doit organiser des conférences sur des thèmes corrélés avec l'activité de son entreprise, organiser formations, des voyages d'orientation, etc. On effectue, organise et alloue des ressources de façon pertinente relève plus d'une coordination efficace vis-à-vis de la vision et des priorités de l'entreprise que de ses ressources financières.

### III- Contrôle :

Ce qui doit être clair dans l'esprit du manager international est le fait qu'évaluer, analyser et contrôler ne sont pas des actions de sanction. Une fois l'entreprise intégrée dans le processus et non pas dans une structure rigide, elle doit évoluer constamment et cette évolution est directement dépendante de sa performance le contrôle des activités et de ses résultats est donc vital à l'entreprise dans la mesure où elles seules peuvent lui permettre de s'améliorer constamment. Pour cela il est indispensable que le manager international utilise tous les moyens de contrôle possibles.

#### 3.1- Avoir un sens positif de contrôle <sup>29</sup>:

Le mot contrôle peut renvoyer à des interprétations négatives comme si c'était une action dont le but serait de vérifier si rien d'erroné ou d'interdit n'était fait par les employés. Pour le manager international c'est au contraire il doit employer ce terme dans un sens extrêmement positif qui est celui de la valorisation et de la récompense, contrôler les résultats de l'entreprise revient à savoir donner la juste valeur à tous ceux qui ont travaillé pour permettre à l'entreprise d'atteindre de tels résultats.

#### 3.2- Lier le contrôle à la mission :

Le type de contrôle exercé par chaque manager international doit être conditionné par la culture de son entreprise. En effet, la culture d'entreprise est plus établie par son système de reconnaissance et de récompense que par sa vision et sa mission. Donc, le manager international doit évaluer la performance des employés à partir de la mission, de la vision, de la philosophie et des valeurs de l'entreprise.

---

<sup>29</sup> . MARY JO Hatch, théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples, de Boeck, Bruxelles.2005,p :245

### 3.3- Appliquer l'évaluation complète <sup>30</sup>:

Contrairement à ce qu'on puisse croire et entendre la plupart du temps, la performance ne se traduit pas uniquement par des chiffres et pour ce fait, elle doit être mesurée de façon aussi bien quantitative que qualitative.

#### 3.3.1- L'analyse qualitative :

L'analyse qualitative de la performance est issue d'une auto-évaluation du collaborateur associée à une évaluation faite aussi bien par son N+1 que par ses collègues, les critères d'évaluation et l'intégration du collaborateur dans son groupe de travail.

#### 3.3.2- L'évaluation quantitative :

L'évaluation quantitative repose sur les objets qui avaient été établis pour le collaborateur en question et les résultats obtenus.

De cette façon, le manager international est en mesure d'avoir une évaluation complète de chaque individu en analysant séparément ce que chacun est, et ce que chacun fait. Le premier critère cherche surtout à mesurer l'adéquation de l'individu au poste auquel il est, et par rapport à pertinence des tâches et des ressources qui lui sont alloués.

La deuxième cherche à mesurer les compétences techniques de ce même individu par rapport aux objectifs qui lui auront été fixés au préalable. Tout ceci est fait dans le but d'aider le manager international à placer les bonnes personnes aux bons postes, ce qui est déterminant pour la bonne marche de l'entreprise et pour sa performance.

### 3.4- Appliquer l'évaluation complète :

La principale difficulté dans les examens d'évaluation est d'obtenir une mesure objective et neutre des performances sans choquer des individus qui ne sont pas habitués à ce type d'examen. Donc, il est nécessaire pour le manager international de jouer sur le point de la diversité culturelle de chaque individu car dans certaines cultures, comme les anglo-saxonnes, par exemple, toutes les personnes sont jugées sur des critères extrêmement factuels et ceci, indépendamment de leur position dans l'entreprise. Dans, d'autres cultures, plus hiérarchiques comme les latines, les résultats obtenus dans les postes hauts placés ne sont pas contrôlés, car ce serait un affront vis-à-vis de l'individu qui occupe tel poste. Dans ces cultures, on estime que si l'individu est placé là, c'est parce qu'il possède nécessaire pour y être. Ce profil peut être son diplôme, son nom de famille, son réseau. En fait, une telle position dans la hiérarchie est attribuée à l'individu et non pas au

---

<sup>30</sup> .IBID, p :358.

professionnel, contrairement aux cultures anglo-saxonnes, où les postes sont en concordance avec les compétences et les réalisations des individus. C'est ce qui constitue la différence entre les cultures où le statut est attribué (nom, diplômes, ancienneté...) et celles où le statut est acquis (compétences, réalisation, mérite...). Mais les différences culturelles ne s'arrêtent pas là. Le manager international doit aussi faire attention à ne pas faire perdre la face à ces collaborateurs appartenant à des cultures où on ne dit pas les choses en face à face, ce qui est le cas pour certaines cultures asiatiques. L'évaluation doit donc être faite de façon indirecte et souvent avec l'intermédiation d'une tierce personne.

#### **IV-Manager des équipes multiculturelles et créatives <sup>31</sup>:**

Le manager international doit utiliser toute son intelligence pour créer et laisser créer. Bâtir, c'est créer. Créer, c'est donner de la liberté de pensée, de l'autonomie, de l'initiative. Mais la création doit exister dans l'ordre, dans la direction des objectifs établis par le manager. La créativité fait peur aux managers parce qu'elle éloigne les personnes de la routine et, croit-on, de la réalité de l'entreprise. Il est vrai que créer, c'est relâcher la censure, c'est rêver, c'est aller là où on n'était pas encore allé.

Bien qu'une connaissance culturelle approfondie soit vitale, la principale difficulté du manager international est d'avoir un tel niveau de connaissance de toutes les cultures avec lesquelles il devra travailler. D'une façon générale, les entreprises cherchent à créer des profils culturels spécifiques pour chaque pays.

---

<sup>31</sup> . MEAD Richard, International management, Blackwell, (sans pays),2005,p:102.

## Section B

### Etre manager international

Ce que l'on recherche chez un manager international ce ne sont pas des compétences techniques, mais des compétences managériales. C'est sa capacité à bénéficier de la confiance de ses employés par la crédibilité qu'auront ses discours et ses actes. De plus, il ne doit pas être perturbé par des situations anxiogènes dans lesquelles il faudra qu'il prenne décision avec moins d'information ou dans des environnements instables et incertains. Il doit aussi savoir changer de perspective en analysant les données du point de vue des différentes personnes et cultures. En plus de la patience et de la tolérance, le manager internationale doit faire preuve de curiosité et de respect pour les autres il doit entendre, comprendre et tenir compte de ce que chacun puisse lui apporter, sans l'ambition de tout vouloir connaître.

#### I- De manager à manager global

##### 1- S'interroger :

Le manager international doit se poser la question sur les objectifs qu'il veut établir pour son internationalisation. Il s'agit ici de déterminer si l'entreprise souhaite faire des investissements directs ou indirects. Les investissements direct impliquent une implantation sur place alors qu'en faisant des investissements indirects l'entreprise passe par des intermédiaires, comme des importateurs, distributeurs, franchiseurs. Le manager international doit se poser les questions suivantes :<sup>32</sup>

- Quelle est la mission de mon entreprise dans mon pays et quelle devrait être la sienne à l'étranger ?
- Mon entreprise travaille déjà avec des produits, fournisseurs ou technologies achetés à l'étranger ?
- Est-ce qu'une partie du profit de mon entreprise provient de l'étranger ?
- Mon entreprise a-t-elle un département international qui s'occupe de la recherche et du développement de nouveaux marchés ?

---

<sup>32</sup> . ELIANE Karsaklian, Op-cit, p :321.

- Y a-t-il dans mon entreprise des personnes qui ont une expérience avec l'international ?
- Mon entreprise est-elle constituée d'équipes multiculturelles ?
- Prenons-nous la performance d'autres entreprises, notamment étrangères, comme références pour la performance de notre entreprise ?
- Les concurrents de notre entreprise sont-ils nationaux ou internationaux ?
- Les activités de ressources humaines de notre entreprise vont-elles chercher le profil le plus adéquat à nos activités aussi dans d'autres entreprises pays ?
- Les investissements de notre entreprise se concentrent sur le territoire national ou sont-ils aussi faits à l'étranger ?

Bien que les managers connaissent les réponses à cet ensemble de questions, ils s'arrêtent rarement pour se les poser à eux-mêmes. Les actions de l'entreprise sont souvent les résultats de décisions prises au fur et à mesure que les besoins se font ressentir et ne sont pas toujours insérées dans le cadre d'une stratégie plus globale. En se posant une à une ces questions et en les analysant dans leur ensemble, le manager peut se rendre compte au niveau d'internalisation de son entreprise et de sa cohérence stratégique. Ceci représente un premier pas pour l'établissement d'objectifs internationaux. Cet exercice est d'autant plus important que le facteur clé de succès d'une stratégie internationale soit le processus dans lequel est insérée indépendamment du type de stratégie d'entrée.

## **2- S'adapter à l'expatriation :**

De même façon qu'il adapte son discours et son comportement aux différents partenaires internationaux, le manager international doit s'adapter aux cultures de ses collaborateurs internationaux dans ses filiales ou autres structures. Il doit, cependant prêter une attention particulière à ceux qu'il aura expatriés. Outre le fait de l'avoir choisi judicieusement et de l'avoir formé de façon appropriée, sa communication avec lui doit tenir compte du fait qu'il appartient toujours à sa culture d'origine, mais qu'il cherche à s'adapter à son nouvel environnement et que cette recherche d'adaptation bouscule son ancienne structure de pensée. Il n'est donc plus la même personne. Personne ne peut continuer de l'être après une ou plusieurs expatriations, plus on vit dans d'autres pays, plus on devient un mélange de toutes les cultures que nous avons côtoyées.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> .IBID, p :320.

L'expatrié a une mission à accomplir à l'étranger et doit être apte à le faire. Cette aptitude sera issue de ses compétences techniques et des moyens mis en œuvre par l'entreprise dans ce même but.

L'effort psychologique fait par l'expatrié et sa famille n'est pas à négliger et les expériences vécues par toutes les entreprises internationales démontrent que les rapatriements prématurés sont en majorité dus à un manque d'adaptation à la nouvelle culture. Ce manque d'adaptation peut être du fait de l'expatrié lui-même ou d'un membre de sa famille. Outre les coûts engendrés pour l'entreprise (formation, déplacements, installation...) qui ne seront pas rentabilisés car la mission n'aura pas été accomplie, les dégâts psychologiques causés par ce type d'expérience chez l'employé et les membres de sa famille sont inestimables.

L'expatrié reviendra en entreprise comme celui qui a échoué. Il redoutera le regard méprisant des autres et se sentira inapte à assurer une fonction à responsabilité. Enfin, il se sentira rejeté par sa famille et son entreprise.

Ceci est dû au fait que les entreprises utilisent les seules compétences techniques pour sélectionner les employés à expatrier, sans tenir compte de leur sensibilité interculturelle et de la position de leur famille vis-à-vis de l'expatriation. S'il est fondamental de les préparer à l'expatriation, il en est tout autant de les préparer au rapatriement. Souvent négligé par les entreprises, le retour au pays est aussi voire plus difficile que le départ à l'étranger. Lorsqu'on part, on s'attend à affronter l'inconnu, à être confronté à des différences culturelles, à se sentir un peu isolé pour quelques temps.

### **3- Gérer l'incertitude :**

L'une des difficultés majeures des managers est la mesure des risques. S'ils cherchent à tout prix à les éviter, ils ne peuvent pas innover. Or, sans innovation, il n'y a pas de croissance. Pour un manager international, l'innovation peut être aussi traduite par l'internationalisation de son entreprise. Il est évident que des risques y sont associés : il n'est pas possible de conquérir de nouveaux marchés sans prendre des risques, ce qui est indispensable pour élargir ses horizons<sup>34</sup>.

L'incertitude ne fait pas peur au manager international qui évolue dans l'ambiguïté. Bien qu'il cherche à bien cerner son environnement, il s'attend aux imprévus. Il sait que

---

<sup>34</sup> . GOLDSMITH Marshall et al, Global leadership, Prentice Hall, New Jersey, 2003,p:112

changements et surprises font partie du monde des affaires internationales et cherche à s'adapter. Tout n'est, en effet, pas prévisible, soit parce que c'est trop complexe et on ne peut pas identifier et encore moins contrôler toutes les variables ; soit parce que c'est trop simple et qu'on ne le voit pas parce qu'occupés avec la recherche de facteurs plus complexes. En tout cas, le manager international voit des opportunités dans les surprises, parce qu'il comprend que les changements sont nécessaires pour réussir dans un monde en rapide évolution.

Ce qui fait d'un manager un manager international c'est sa flexibilité. En étant flexible il développe une capacité d'adaptation rapide. Le manager international ne doit pas craindre la prise de risques, car elle est inhérente à son activité. Mais sa flexibilité lui permettra de calculer les risques liés à chaque marché, sans chercher à les généraliser. Il va affronter des risques de natures différentes, comme le risque commercial, c'est-à-dire le risque de non-paiement de la part de ses partenaires étrangers, le risque politique qui résulte de l'intervention des pouvoirs publics, les risques de change, selon la devise choisie pour la transaction, le risque juridique, car le droit international privé reste spécifique à chaque pays et le risque culturel, souvent traduit par une attitude ethnocentrique des parties impliquées.

La recherche de profit dans chaque marché doit être réaliste et cohérente avec les risques liés à chacun des marchés, par l'établissement d'objectifs cohérents avec les capacités et les ressources de l'entreprise qui s'internationalise. Les pays diffèrent en termes de stabilité politique et économique, d'ouverture au capital étranger et de potentiel de marché. Le manager international apprécie et sait gérer des personnes appartenant à différentes cultures et sait utiliser les compétences spécifiques des uns et des autres. Il apprécie le pouvoir et l'autonomie et prend des décisions réfléchies. Enfin, il utilise un style de communication direct mais prudent, en respectant les codes culturels de ses interlocuteurs.

#### **4- Etre exemplaire :**

Le manager international doit servir de modèle à son équipe. Il doit être le premier à savoir dialoguer en plusieurs langues tout en respectant les environnements de haut et de bas contexte. Il doit comprendre que la prise de décisions ne se fait de la même façon si la culture est plus individualiste ou collectiviste et plus ou moins hiérarchique. Il doit faire preuve de fermeté et de patience, et surtout de respect de l'autre, quel qu'il soit. Il doit

savoir saluer, offrir des cadeaux, inviter et se comporter de façon adéquate lors des événements sociaux. Dans nombre de pays, c'est lors d'un événement social que les décisions sont prises. Il ne s'agit pas ici de la signature de contrats, mais de décisions prises dans les têtes des différents managers.

Malheureusement, les managers internationaux se focalisent davantage sur les compétences techniques, persuadés qu'elles suffisent à leur réussite. Or les aptitudes relationnelles, la culture générale et le respect de l'étiquette et du protocole sont des éléments que ses interlocuteurs ne négligent absolument pas. Dans les pays où les relations personnelles sont incontournables pour l'atteinte d'objectifs professionnels, le manager est souvent jugé davantage sur ses qualités personnelles et son savoir vivre que sur son savoir-faire.

Le choix des pays-cibles est une affaire délicate car stratégique, le manager international doit avoir une très bonne connaissance des marchés afin de choisir judicieusement ceux dans lesquels il souhaite investir. Il doit aussi établir l'ordre dans lequel il approchera ces marchés et les délais d'attente entre la pénétration d'un marché et l'attaque du marché suivant.

Le manager international doit aussi être lucide par rapport aux opportunités de développement sur des marchés à faibles barrières à l'entrée. Si d'une part il est tentant d'investir dans des marchés faciles à approcher, d'autre part il faut être conscient du fait que si le marché est facile pour une entreprise, il l'est pour toutes, ce qui génère une concurrence internationale très forte et les risques d'échec qui y sont liés. Enfin, plus l'entreprise contrôle ses actions sur place, plus elle augmente ses chances de réussite<sup>35</sup>.

### **5- Etre négociateur :**

Négociateur de haut niveau, le manager international sait composer avec les différents styles de négociation. Bien que les managers français considèrent la négociation comme un art usant du style de la logique cartésienne (Prime et Usunier, 2004), leur approche conflictuelle de la négociation est très choquante pour nombre de négociateurs issus d'autres cultures, qui sont objectifs mais subtils. Si les négociateurs français développent leur identité en pensant et en agissant en opposition aux autres, dans nombre de cultures ce comportement mène leurs interlocuteurs à perdre la face. Les Français apprécient l'utilisation du verbe, des discours longs et élaborés. C'est un signe de

---

<sup>35</sup> .IBID,pp :125-126.

puissance intellectuelle et même s'ils laissent transparaître les sentiments qui animent leur comportement, ils ignorent les non-dits émis par la partie adverse.

Aussi, le manager international doit savoir décoder les non-dits, qui sont d'ailleurs très nombreux dans plusieurs cultures, notamment celles asiatiques et latino-américaines. Il lui appartient de maîtriser aussi bien le langage verbal que le non verbal. Il doit savoir utiliser le silence et la discrétion en sa faveur en évitant de donner un sentiment d'agressivité à la partie adverse. La recherche de résultats rapides empêche le manager international d'élaborer sa stratégie et de pratiquer sa communication avec l'étranger de façon complète et donc satisfaisante.

### **6- Avoir des compétences techniques en management :**

Quelle qu'elle soit sa formation de base, le manager international doit savoir manier les outils de management et être en mesure d'analyser et de comprendre les évolutions de marché.

### **7- Maîtriser plusieurs langues<sup>36</sup> :**

Maîtriser plusieurs langues. L'anglais est la langue par défaut dans les affaires internationales et il ne suffit pas d'en avoir des connaissances, mais il faut vraiment la maîtriser à l'oral et à l'écrit. La difficulté qu'ont les étrangers à travailler avec des Français, est que la conversation entamée en anglais tourne trop rapidement au Français. Les Français, de leur côté, ont un tel respect et admiration pour une langue bien utilisée qu'ils n'osent pas s'exprimer dans une langue qu'ils ne maîtrisent pas, ce qui les empêche d'en faire des progrès.

Le manager international doit être au-dessus de tout cela et comprendre que la langue n'est qu'un outil de communication dans les affaires internationales et que le plus important est de comprendre et de se faire comprendre. Bien entendu, en dehors de l'anglais, la maîtrise d'autres langues ne peut qu'être qu'une valeur ajoutée, comme par exemple l'espagnol, très largement parlé dans le monde, l'allemand, le russe et le chinois, entre autres. Savoir comprendre les langages est tout aussi fondamental que de pouvoir maîtriser plusieurs langues. Les non-dits font partie du langage dans nombre de cultures et le manager international doit savoir les décoder. La façon de rédiger une lettre, un message

---

<sup>36</sup> .DERESKY, H., International Management, Prentice-Hill, New Jersey, 2006, p:85.

électronique, de s'exprimer au téléphone et de faire une présentation efficace et persuasive à l'oral font partie du langage utilisé dans chaque culture et le manager international doit en prendre connaissance.

## **II- La différence entre le manager et le manager international :**

Finalement, ce qui différencie un manager international d'un manager, C'est sa capacité à transposer ses compétences techniques à différents environnements en s'adaptant à chacun d'entre eux. En dépit du fait que les entreprises recherchent pratiquement la même chose, c'est-à-dire à faire du profit, dans un contexte international ce profit dépend d'autres variables que les compétences de l'entreprise.

Le manager international doit être doté d'une mentalité qui lui est particulière. Telle mentalité est une espèce de filtre qui lui permet de mieux scanner l'environnement l'entourant et d'en extraire les informations qui lui sont utiles. Il s'agit de vouloir connaître, de savoir et d'expliquer ce qui existe. Plus que cela, c'est déterminer des formes de comportements à partir de l'existant. C'est une curiosité accrue, une volonté constante d'aller au-delà des sentiers battus. La mentalité internationale que doit avoir le manager est plus une façon d'être qu'un ensemble de compétences. C'est un prisme par lequel le manager international voit des choses que les autres ne peuvent pas voir, car leur vue est restreinte par leur convictions et donc limitée dans le temps et dans l'espace. Enfin, le manager international a une approche historique qui le mène jusqu'au futur par l'anticipation des événements.

Le manager international doit avoir un rôle plus stratégique qu'opérationnel. Pour cela il faut qu'il ait une envie de voir plus large et plus loin. Il s'agit de ne pas se contenter d'une seule réponse à un problème ou d'un seul chemin à suivre pour obtenir un résultat, mais d'être toujours insatisfait avec ce qu'on obtient et vouloir toujours aller plus loin. Il comprend que le monde est complexe et que la vie est faite de contradictions qui doivent être gérées et, sans simplement accepter cet état de fait, le manager sait qu'il doit agir à partir de cette complexité. Ainsi, les conflits, les situations ambiguës et les différences culturelles font partie de ses activités, car il doit chercher des opportunités à partir de l'adversité et faire preuve de créativité dans la diversité. Le concept d'équilibre est fondamental dans les affaires internationales et le manager international doit être celui qui pondère, qui mesure et qui sait extraire ce qu'il y a de mieux de chaque situation paradoxale.

En résumé, ce qui fait la différence entre un manager local et un manager international est représenté dans le tableau suivant<sup>37</sup> :

**Tableau n°01 : la différence entre un manager local et un manager international**

<b>Manager local</b>	<b>Manager international</b>
Expertise fonctionnelle	Expertise élargie
Etablissement de priorités	Equilibre entre contradiction
Structure	Processus
Responsabilité individuelle	Travail en équipes et diversité
Averse aux imprévus	L'imprévu est une opportunité
Formé contre les surprises	Eduqué pour les surprises

**Source:** IBID, p:343.

Le tableau ci-dessus démontre que toute la différence entre un manager local et un manager international réside dans les mentalités des uns et des autres. Un manager local sera plus opérationnel et fonctionnel et procédera par priorités et ceci dans une structure figée. Cette structure lui permettra en quelque sorte de se protéger des imprévus et donc de prendre moins de risques dans ses décisions, par rapport auxquelles il est le seul responsable. Il procédera ainsi parce qu'il aura été formé contre les surprises.

Au contraire, le manager international élargit son champ de vision et d'actions en sachant gérer les contradictions dans le sens de l'équilibre. Il travaille dans un environnement évolutif qui s'insère dans un processus flexible et modifiable en s'appuyant sur une équipe multiculturelle. Parce qu'il a été éduqué pour les surprises, il perçoit les imprévus comme des opportunités pour l'évolution de son entreprise. Nous pourrions aussi dire que le manager international est avant tout un professionnel d'action, de terrain, que de temps à autre il cherche à prendre du recul pour s'assurer qu'il mène ses équipes et son entreprise vers l'atteinte de leurs objectifs. Il vit et apprend dans un monde sans frontières et son seul rôle est d'accroître la qualité de vie, cette vie étant placée à différents niveaux : physique, intellectuel, émotionnel et spirituel.

La question qui s'imposerait ensuite, serait de savoir dans quelle mesure un manager local pourrait devenir un manager international. Outre le type de parcours, d'éducation et de récompenses qu'il obtiendrait et qui le stimuleraient à avoir une mentalité

<sup>37</sup> . ELIANE Karsaklian, Op-cit, p-p:342-346.

plus internationale que locale, il y a les caractéristiques personnelles de l'individu, lesquelles ne doivent pas être négligées.

En effet, le professionnel voulant devenir un manager international doit tout d'abord être doté d'un ensemble de connaissances qui lui permettent d'avoir une vue globale de son environnement, en l'étendant au-delà de ses frontières naturelles. Il doit aussi avoir une capacité de conceptualisation qui lui permette de trouver l'équilibre entre les différentes activités menées dans le processus. D'ailleurs, afin de pouvoir travailler en dehors du cadre d'une structure figée, le manager doit être flexible et sensible à la diversité et aux différences culturelles.

Enfin, savoir porter un jugement pondéré sur les choses permet la capitalisation des changements comme des événements positifs, aussi bien que d'avoir une réflexion ouverte sur lui-même et sur les autres. Pour être un manager international, l'individu doit prendre conscience du fait que sa vision du monde est limitée car elle ne représente que son propre perspectif et qu'il y a d'innombrables autres façons de percevoir une même chose et de l'expliquer. Il faut aussi qu'il assume le fait que la vérité est relative et que son point de vue ne peut pas toujours conquérir un consensus. Il doit être à l'écoute et juger de la validité des perspectives apportées par d'autres personnes, sans pour autant porter des jugements ex-ante. Ceci signifie qu'une idée ne doit pas être à priori rejetée sans avoir été tout d'abord testée. L'idée ne doit pas non plus être rejetée parce qu'elle est nouvelle ou parce qu'elle repose sur des facteurs jusque-là ignorés par le manager international.

Le manager international est celui qui voit et prévoit. C'est celui qui doit composer avec les différences culturelles en interne et en externe.

Il doit chercher l'unité dans la diversité. Ces différences se traduisent par des objectifs, des comportements, des récompenses et du rapport à l'entreprise et à son manager qui varient d'une culture à une autre. Le manager international navigue par instruments, car il manque souvent de visibilité sur les marchés auxquels il s'adresse. Parmi ces instruments, certains lui sont très spécifiques : la maîtrise de plusieurs langues et des outils de communication et d'information à distance.

L'anglais étant la langue privilégiée dans les affaires internationales, le manager doit en avoir une excellente maîtrise. Se débrouiller dans cette langue, ce n'est pas suffisant, car les nuances de la langue sont traîtres et ont un impact certain dans tout type de communication, notamment lors des négociations. De plus, la bonne maîtrise de la langue anglaise permet au manager international de ne pas être perturbé par les différents accents de ses différents interlocuteurs dans cette langue.

En plus de l'anglais, le manager international doit avoir des notions de la langue officielle parlée dans les pays avec lesquels il travaille. C'est un signe de respect et d'intérêt porté sur le pays et sa culture et de démontrer qu'il y a un effort fait dans ce sens. Ce type d'initiative établit une empathie entre l'étranger et les locaux. Une solution très confortable pour pallier à ce problème de langue est l'utilisation d'un interprète. Il faut, cependant, que le manager international soit conscient des risques liés à l'utilisation de cet interprète qui peut ne pas être neutre et jouera un rôle important en faveur ou pas de son entreprise lors des transactions, notamment des négociations.

La maîtrise des nouveaux outils de communication compte parmi les compétences incontournables que doit avoir un manager international. Suivre plusieurs marchés à distance et en même temps requiert de lui une capacité d'omniprésence que seuls ces moyens de communication peuvent lui apporter. Outre les messageries électroniques, le manager international fera des réunions par vidéoconférence, discutera en temps réel avec ses collaborateurs par Skype et saura vendre ses produits par Internet grâce à un site commercial multi langues parfaitement conçu et géré.

Enfin, le manager international a un esprit entrepreneur. Il sait associer compétences techniques, intuition et sensibilité interculturelle dans le but de conquérir plusieurs marchés. Il a le goût de la découverte, de la nouveauté et du relationnel. Il sait écouter, observer, comprendre et se faire comprendre. Il a un souci d'objectivité et de justice qui lui permettent de prendre du recul par rapport aux actions des autres et à ses propres actions.

### **III- Les caractéristiques d'un manager international**

Pour réussir à l'international, Le manager aura d'autant plus de chances de réussir à l'international s'il a les caractéristiques suivantes :

- La capacité à se sentir à l'aise dans des situations ambiguës.
- La capacité à percevoir l'incertitude comme une opportunité.
- L'envie de voir les choses différemment.
- La capacité à transformer des opportunités en produits, services, stratégies.
- La capacité à anticiper l'obsolescence des produits, services, stratégies.

### **1- Etre à l'aise dans l'ambiguïté :**

Les situations ambiguës invitent les managers à penser à des critères simples et objectifs pour leurs prises de décisions. Dans le but de simplifier ce qui leur paraît complexe et de rendre davantage tangible et visible l'incertain, les managers rationalisent leur perception de leurs entreprises et de leurs environnements en s'aidant de critères factuels pour piloter leurs entreprises. Il s'agit de savoir analyser la situation de façon objective et de juger de la pertinence des solutions possibles pour une décision. Pour cela, le manager international se laisse guider par la vision qu'il a de son entreprise, de ses principes et de ses buts<sup>38</sup>.

### **2- Transformer l'incertitude en opportunités :**

Plusieurs stratégies sont envisageables lorsque le manager ne peut éviter de prendre des décisions dans l'incertitude<sup>39</sup>. Les calculs de probabilités, les prises des risques modérés et les mesures de prévention du risque sont les plus courants. Les premières sont fondées sur des simulations statistiques qui indiquent les alternatives moins risquées. Mais, comme tout autre prévision statistique, celles-ci se basent sur des projections et comportent une probabilité d'erreur parfois non négligeable et restent assez théoriques. La deuxième stratégie est celle du manager qui laisse courir son affaire afin de voir ce qui peut se passer, sans vraiment se risquer à prendre une mauvaise décision. Le résultat ne peut qu'être hasardeux et aussi peu impactant que la tiède décision prise. C'est presque une non-décision, car elle ne conduit à aucune issue.

Enfin, les mesures prises en fonction de l'inconnu sont rarement adéquates, car les managers combattent une force qu'ils ne connaissent pas en choisissant donc des armes peut adéquates. Par exemple, souvent les entreprises réduisent le budget de certains postes considérés comme superflus en prévention à une crise financière dont l'ampleur est bien évidemment ignoré. Or, il s'agit souvent des postes qui pourraient, au contraire, aider l'entreprise à affronter une telle crise. Nombre d'exemples démontrent que c'est en période de crise que la créativité se fait ressentir : c'est à cause d'une crise du pétrole que des expériences avec des voitures au bioéthanol ont commencé, par exemple.

---

<sup>38</sup> . DERESKY, H, Op-cit, p:91.

<sup>39</sup> . GOLDSMITH Marshall et al, Op-cit, p:63

### **3- Envie de voir la vie différemment<sup>40</sup>:**

On a tendance à souligner la capacité que doivent avoir les managers de voir des choses que les autres ne voient pas. Cependant, l'élément principal ne réside pas dans leurs capacités à le faire, mais dans leur volonté de le faire. On pourrait donc se demander pourquoi, sachant qu'il faut faire les choses différemment et en ayant la capacité, ils ne s'exécutent pas ? Il s'agit de ce qu'on pourrait appeler les décisions absurdes, titre du livre de Christian Morel (2002) où il raconte un certain nombre de décisions qui auraient pu évité des catastrophes comme l'explosion de la navette spatiale Challenger parmi tant d'autres.

Telles décisions n'ont pas été prises, parce que les personnes responsables n'ont pas voulu se risquer de les prendre. Dans un autre registre, les managers n'ont pas toujours la volonté de faire différemment parce qu'ils ne sont pas motivés, donc pas sincèrement impliqués ou convaincus de la stratégie d'internationalisation de leurs entreprises. Ou alors, ils n'innovent pas dans leurs idées, parce qu'ils ne souhaitent pas affronter un changement. Enfin, c'est souvent par peur de l'inconnu qu'ils préfèrent s'accommoder là où ils sont en faisant comme tous les autres.

### **4- Utiliser les opportunités pour en faire des produits rentables :**

Pour faire en sorte qu'une opportunité devienne un produit rentable, le manager doit être attentif et osé. Des centaines d'opportunités se présentent à nos yeux chaque jour, mais ne sont pas transformées en produits. En effet, chaque fois que nous ressentons le manque de quelque chose ou que nous ne sommes pas satisfaits avec une offre, une opportunité de création de produit ou service s'ouvre à nos yeux, mais nous ne la transformons pas en offre.

Le manager, cependant, doit le faire. De nombreuses opportunités se présentent à lui et son rôle est de les actionner et d'en faire des avantages compétitifs. Lorsqu'il scanne le panorama international il doit rechercher non seulement des informations mais aussi des opportunités qu'il doit saisir, avec tous les risques que cela pourra comporter. Ainsi, les sites comparateurs de prix, Google, et tant d'autres ont été créés à partir d'opportunités existantes sur le marché et sans exiger une très grande créativité ou des budgets démesurés<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> . IBID,pp:69-70.

<sup>41</sup> .IDEM.

### **5- Traquer l'obsolescence des nouvelles idées<sup>42</sup>:**

Sachant qu'une opportunité est éphémère, le manager international ne peut pas s'attendre à ce que le produit qui en résulte soit éternel. De la même façon qu'il doit prévoir les opportunités de vieillissement et l'extinction des produits et services qu'il aura créés lorsqu'ils ne lui permettront pas de marcher, il doit aussi prévoir le plus d'être en avance par rapport à ses concurrents.

### **6- avoir un charisme :**

Le manager international doit aussi avoir un charisme naturel qui lui permette d'asseoir son leadership au sein d'une équipe souvent multiculturelle sans être directif ou autoritaire<sup>43</sup>.

### **7- Être généreux<sup>44</sup> :**

Être généreux car il devra savoir partager ses connaissances et ses informations avec ses équipes, participer dans leur travail, accompagner ses collaborateurs dans la réalisation de leurs tâches et dans leurs propres développements professionnels.

### **8- Croire à l'international:**

Être profondément convaincu du fait que l'international est le présent et l'avenir de l'entreprise et savoir transmettre ses convictions à ce propos à ses équipes. De ce fait, il saura les motiver et les impliquer dans le processus d'internationalisation<sup>45</sup>.

### **9- Être ouvert sur les autres et flexible<sup>46</sup>:**

Afin de savoir composer avec différentes situations, tempéraments, objectifs et tout autre cas de figure qui se présentera à lui. Il doit aussi avoir une curiosité intellectuelle qui le motive à apprendre et à savoir toujours plus, pour être toujours plus performant.

---

<sup>42</sup> . GOLDSMITH Marshall et al, Op-cit, p:70

<sup>43</sup> . IDEM

<sup>44</sup> . IDEM

<sup>45</sup> . DERESKY, H, Op-cit, p:128.

<sup>46</sup> . ELIANE Karsaklian, Op-cit, p:299.

### **10-Etre capable d'affronter les inconvénients :**

Être persévérant pour affronter les inconvénients et les difficultés de l'internationalisation. Le manager international ne doit pas reculer lors de la première difficulté, mais avoir pour objectif de trouver toujours des solutions aux problèmes qui émergeront et surmonter toute adversité afin d'atteindre ses objectifs.

### **11-Etre modeste et volontaire :**

Un manager qui réussit est celui qui sait être à la fois modeste et volontaire. C'est celui qui passe plus de temps à réfléchir et à mettre en place les initiatives nécessaires pour développer davantage son entreprise, qu'en se vantant de l'avoir fait. Un manager est celui qui rassemble, celui qui motive, qui rassure. Le manager qui réussit dans tous pays est celui qui met son entreprise avant son ego. C'est celui qui est plus heureux pour la réussite de son entreprise que pour sa propre réussite<sup>47</sup>.

Les résultats des recherches menées par Collins (2003) ont clairement démontré que les entreprises dites excellentes avaient un manager modeste et que les autres avaient des managers égocentriques, fiers de leur réussite personnelle. Cependant, le fait d'être modeste et parfois timide n'implique pas un manque de fermeté. Au contraire, les managers d'excellence sont déterminés et se battent féroceement pour que leurs entreprises atteignent leurs objectifs. Ils gèrent leurs équipes avec fermeté et charisme. Ils les motivent et leur montrent le droit chemin. Ils gèrent leurs entreprises avec une telle compétence, que parfois le pouvoir hiérarchique n'est plus nécessaire : chacun s'implique et assume ses responsabilités dans la direction d'un but commun<sup>48</sup>.

Ceci est d'autant plus important dans un contexte international. Le manager international doit être volontaire sur le plan professionnel et humble sur le plan personnel. Volontaire, parce qu'il doit transmettre une assurance qui donne à ses collaborateurs l'envie de le suivre. Humble pour être accessible à tout collaborateur qui puisse contribuer avec une idée, une suggestion.

---

<sup>47</sup> . GOLDSMITH Marshall et al, Op-cit,p:90

<sup>48</sup> . ELIANE Karsaklian, Op-cit,p:357.

## 12-D'un manager national a un manager international :

En dehors des conditions idéales listées ci-dessus, un manager national peut devenir un manager international s'il suit les objectifs suivants<sup>49</sup> :

- Ouvrir son esprit en voulant connaître ce qui se passe au-delà des frontières et sans en porter jugement. Le manager international doit observer, écouter et chercher à comprendre. Tout ce qui semble différent, voire bizarre a une explication et le manager international doit l'identifier.
- Prendre du recul par rapport à son travail et à sa position dans l'entreprise. Ensuite, prendre conscience de l'interdépendance entre cela et le travail effectué par ses équipes. Chercher à mesurer la contribution qu'il apporte à l'entreprise et celle qu'il pourra apporter à son internationalisation.
- Analyser comment des facteurs externes telles que la concurrence, la législation, la disponibilité de matières, de services, etc., pourraient affecter son travail et celui de ses équipes et se projeter dans les éventuelles actions à mener face à cela.
- Se tenir informé de tout ce qui se passe dans le monde en termes de mouvements de marchés, évolution des habitudes de consommation, des fusions et acquisitions et tout autre événement qui pourrait de loin ou de près affecter son activité aussi bien de façon positive que négative.
- Comprendre que l'apprentissage est un processus éternel et que pour devenir un manager international il faut suivre des formations, faire suivre des formations à ses équipes et s'entraîner à chercher, à savoir chaque fois plus sur les outils du management et sur les marchés internationaux.
- Être convaincu que devenir un manager international n'est ni une fatalité, ni un contrainte, mais un souhait sincère. Donner du sens à son activité et savoir pourquoi elle doit être développée et avec quelle orientation.
- Avoir des objectifs très clairs pour l'entreprise et pour soi-même dans cette même entreprise, les deux devant être compatibles.

---

<sup>49</sup> . IBID, pp:361-362

## Conclusion :

Ce chapitre a permis de dresser le profil du manager international en soulignant que :  
Au même titre que le manager international doit établir des objectifs précis pour son entreprise à l'international, il doit établir des objectifs internes en termes d'évolution des mentalités, de compétences et de comportements.

- Le manager international doit être à la fois déterminé et flexible. Il faut être préparé en termes de compétences managériales, techniques et interculturelles avant de se lancer dans l'internationalisation d'une entreprise.
- Le manager international ne doit pas craindre l'incertitude, mais doit l'utiliser pour identifier des opportunités pour son entreprise.
- Il doit utiliser la diversité pour être créatif et composer des équipes spécifiques.
- Il doit maîtriser la langue anglaise et savoir s'exprimer dans d'autres langues.
- Il doit être respectueux des autres, aussi bien en interne qu'en externe.
- L'arrogance ne mène pas à la réussite.
- Le manager international doit être modeste et comprendre qu'il a toujours de choses à apprendre.

**Introduction :**

Afin de mieux traiter la problématique de notre étude, il nous était nécessaire de faire une étude pratique pour pouvoir tracer un profil pour le manager international de l'entreprise étrangère en Algérie.

Ce chapitre vas être le fruit de notre recherche pratique au sein de quatre entreprises qu'on a eue la chance de traiter et l'accès d'entretenir leur managers.

## Section A : les entreprises étrangères en Algérie

Cette section est consacrée à la présentation des modes d'implantation des entreprises étrangères en Algérie et les statistiques liées à cette dernière

### I-L'implantation des entreprises étrangères en Algérie

#### 1.1- Modes d'implantation en Algérie :

Pour s'implanter en Algérie, une société étrangère a le choix entre plusieurs formes de sociétés. Dans le cadre de leur stratégie de développement à l'international, les sociétés étrangères peuvent également s'installer en Algérie par l'entremise d'autres entités juridiques comme la succursale ou la filiale. D'autres formes d'implantation constituent des installations fixes d'affaires ou établissements stables au sens du droit interne et du droit conventionnel.

- **Les sociétés commerciales :**

Les sociétés étrangères peuvent choisir entre les formes de sociétés ci-après :

- la société par actions, (SPA),
- la Société à Responsabilité limitée, (SARL),
- l'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL),
- la Société en commandite simple (SCS),
- la société en participation.

- **Les autres formes d'installation :**

- la succursale et la filiale
- Les installations constituant des établissements stables au sens du droit interne et des conventions fiscales signées par l'Algérie
- Les installations fixes d'affaires considérées comme des établissements stables imposables sont les suivantes :

Le siège d'exploitation, les bureaux ou les magasins de vente, l'usine et l'atelier, les mines, les carrières et les autres lieux d'extraction de ressources naturelles, les chantiers de construction et de montage.

## 1.2- Règlements à respecter :

- Les investissements initiés par des étrangers, personnes physiques ou morales doivent être réalisés en partenariat avec un ou plusieurs investisseurs nationaux résidents, publics ou privés. 51% du capital de la société créée dans le cadre de ce partenariat doivent être détenus par la partie algérienne et 49 % par la partie étrangère.
- Tous les investissements envisagés par des investisseurs étrangers, personnes physiques ou morales doivent préalablement à leur réalisation, être déclarés auprès de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement.
- Tout investissement étranger en partenariat, qui contribue au transfert du savoir-faire vers l'Algérie et/ou produit des biens dans le cadre d'une activité déployée en Algérie, avec un taux d'intégration supérieur à 40%, bénéficie indépendamment des avantages ANDI, d'avantages fiscaux et parafiscaux, décidés par le conseil national de l'investissement dans le respect de la règle de répartition du capital 51/49 %. La demande de bénéfice des avantages fiscaux et parafiscaux formulée par l'investisseur étranger et/ou en partenariat est déposée auprès des services habilités du ministère chargé de l'industrie et de l'investissement.
- Le financement des investissements initiés par des investisseurs étrangers doit, sauf pour la constitution du capital social, se faire exclusivement par recours au financement local.
- Les investissements étrangers doivent présenter une balance devises excédentaire au profit de l'Algérie pendant toute leur durée de vie.
- L'Etat ainsi que les entreprises publiques économiques disposent d'un droit de préemption sur toutes les cessions de participations des actionnaires étrangers ou au profit d'actionnaires étrangers. Toute cession est subordonnée, à peine de nullité, à la présentation d'une attestation de renonciation à l'exercice du droit de préemption, délivrée par les services compétents du ministre chargé de l'investissement après délibération du Conseil des participations de l'Etat. La demande de l'attestation est présentée aux services compétents par le notaire chargé de rédiger l'acte de cession précisant le prix et les conditions de la cession.
- Toute modification de l'immatriculation au registre de commerce entraîne, au préalable, la mise en conformité de la société aux règles de répartition du capital sus énoncées. Toutefois, ne sont pas astreintes à cette dernière obligation, les modifications ayant pour objet:

- la modification du capital social (augmentation ou diminution) qui n'entraîne pas un changement dans les proportions de répartition du capital social fixées ci-dessus;
- La cession ou l'échange, entre anciens et nouveaux administrateurs, d'actions de garantie prévues par l'article 619 du code de commerce et ce, sans que les valeurs desdites actions ne dépassent 1% du capital social de la société
- la suppression d'une activité ou le rajout d'une activité connexe;
- la modification de l'activité suite à la modification de la nomenclature des activités;
- la désignation du directeur ou des dirigeants de la société;
- le changement d'adresse du siège social.

## **II-les statistiques des entreprises étrangères en Algérie: (pour plus de détails voir annexe n°01)**

Il est retracé dans cette partie les statistiques sur les commerçants étrangers et des sociétés dont le gérant ou le dirigeant est de nationalité étrangère, inscrits au registre du commerce.

### **2.1- Evolution du nombre de commerçants étrangers inscrits au registre du commerce période: à fin 2006-a fin 2013**

**Tableau n°02 : Evolution du nombre de commerçants étrangers inscrits au registre du commerce période : à fin 2006-a fin 2013**

<b>Année</b>	<b>Personnes Physiques</b>	<b>Evolution%</b>	<b>Personnes Morales</b>	<b>Evolution%</b>
<b>2006</b>	1178	-	3261	-
<b>2007</b>	1345	14.2	4041	23.9
<b>2008</b>	1468	9.1	4986	23.4
<b>2009</b>	1720	17.2	5848	17.3
<b>2010</b>	1850	7.6	6459	10.4
<b>2011</b>	1964	6.2	6641	3
<b>2012</b>	2109	7.4	7649	15.2
<b>2013</b>	2207	4.6	8459	10.6

**Source:** Ministère du commerce, centre national du registre du commerce, « Le registre du commerce : indicateurs et statistiques, statistiques 2013 », revue du CNRC, Alger, Mai 2014, p :79.

- **Commentaire (tableau n°02) :**

D'après ce tableau on constate que le nombre de commerçants étrangers en Algérie évolue d'une année à l'autre, car le nombre global des commerçants étrangers inscrits au registre du commerce au 31 décembre 2013, s'élève à **10666**, réparti en **2207** personnes physiques et **8459** personnes morales dont **195** succursales.

## 2.2- Répartition des commerçants étrangers inscrits au registre du commerce par pays et par wilaya a fin 2013:

**Tableau n°03: Répartition des commerçants étrangers inscrits au registre du commerce par pays et par wilaya a fin 2013**

Pays	Nombre		Total (P.P+P.M)
	Personnes Physiques	Personnes Morales	
<b>France</b>	39	1831	1870
<b>Syrie</b>	561	1052	1613
<b>Tunisie</b>	606	546	1152
<b>Chine</b>	106	732	838
<b>Egypte</b>	181	489	670
<b>Turquie</b>	20	76	645
<b>Jordanie</b>	33	381	407
<b>Maroc</b>	389	239	389
<b>Liban</b>	26	379	383
<b>Palestine</b>	150	317	324
<b>Espagne</b>	4	213	213
<b>Italie</b>	7	132	141
<b>Qatar</b>		102	105
<b>Lybie</b>	9	93	94
<b>Portugal</b>	3	87	89

<b>Belgique</b>	1	84	84
<b>Allemagne</b>	2	69	70
<b>Royaume Uni</b>		59	59
<b>U.S.A</b>	1	34	48
<b>Canada</b>		43	43
<b>Irak</b>	14	40	40
<b>Inde</b>		33	37
<b>Arabie Saoudite</b>		28	28
<b>Russie</b>	4	26	27
<b>Bahrein</b>		23	24
<b>Suisse</b>	1	20	24
<b>Pakistan</b>	1	20	19
<b>Iran</b>	4	18	19
<b>Yemen</b>	1	19	17
<b>Roumanie</b>	1	17	16
<b>Coree (Rdp)</b>		16	16
<b>Danemark</b>		15	15
<b>Hollande</b>		14	14
<b>Emirats Arabes Unis</b>	1	14	15
<b>Grece</b>	1	9	10
<b>Coree (Rep)</b>	1	9	10
<b>Cuba</b>		8	8
<b>Autriche</b>		7	7
<b>Hongrie</b>		4	4
<b>Argentine</b>		4	4
<b>Oman</b>	10	2	12
<b>Mali</b>	9	3	12
<b>Niger</b>	7	6	13
<b>Ukraine</b>	4	5	9
<b>Suede</b>		5	5
<b>Japon</b>		5	5

<b>Norvege</b>		5	5
<b>Malaisie</b>		4	4
<b>Bulgarie</b>	1	4	5
<b>Nigeria</b>	1	4	5
<b>Koweit</b>	1	4	5
<b>Finlande</b>		3	3
<b>Senegal</b>	1	1	2
<b>Cameroun</b>	3	3	6
<b>Indonesie</b>		3	3
<b>Singapour</b>		3	3
<b>Slovenie</b>		3	3
<b>Serbie</b>		2	2
<b>Bielorussie</b>	1	2	3
<b>Vietnam</b>	1	2	3
<b>Australie</b>		2	2
<b>Rep. Centrafricaine</b>		2	2
<b>Irlande</b>		2	2
<b>Mauritanie</b>		2	2
<b>Uruguay</b>		2	2
<b>Arménie</b>		2	2
<b>Colombie</b>		2	2
<b>Croatie</b>		2	2
<b>Islande</b>		2	2
<b>Malte</b>		2	2
<b>Slovaquie</b>		2	2
<b>Afrique Du Sud</b>		2	2
<b>Chypre</b>		1	1
<b>Co Te D'ivoire</b>		1	1
<b>Gabon</b>		1	1
<b>Luxembourg</b>		1	1
<b>Soudan</b>		1	1

<b>Bangladesh</b>		1	1
<b>Bosnie</b>		1	1
<b>Herzegovine</b>		1	1
<b>Equateur</b>		1	1
<b>Suriname</b>		1	1
<b>Tanzanie</b>	1	1	2
<b>Pologne</b>	1	1	2
<b>Total/Pays</b>	<b>2207</b>	<b>8459</b>	<b>10666</b>

Source : IBID, p-p: 80-81.

### 2.3- Répartition des sociétés étrangères inscrites au registre du commerce selon la nationalité du gérant a fin 2013 :

**Tableau n°04 : Répartition des sociétés étrangères inscrites au registre du commerce selon la nationalité du gérant a fin 2013**

<b>Pays</b>	<b>Nombre</b>	<b>Taux/%</b>
<b>France</b>	1 831	21,65
<b>Syrie</b>	1 052	12,44
<b>Chine</b>	732	8,65
<b>Turquie</b>	625	7,39
<b>Tunisie</b>	546	6,45
<b>Egypte</b>	489	5,78
<b>Jordanie</b>	437	5,17
<b>Liban</b>	381	4,50
<b>Espagne</b>	379	4,48
<b>Italie</b>	317	3,75
<b>Palestine</b>	239	2,83
<b>Qatar</b>	213	2,52
<b>Lybie</b>	132	1,56
<b>Portugal</b>	102	1,21
<b>Belgique</b>	93	1,10
<b>Allemagne</b>	87	1,03
<b>Royaume-Uni</b>	84	0,99

<b>Maroc</b>	76	0,90
<b>U.S.A</b>	69	0,82
<b>Canada</b>	59	0,70
<b>Arabie Saoudite</b>	43	0,51
<b>Inde</b>	40	0,47
<b>Irak</b>	34	0,40
<b>Russie</b>	33	0,39
<b>Bahrein</b>	28	0,33
<b>Suisse</b>	26	0,31
<b>Pakistan</b>	23	0,27
<b>Iran</b>	20	0,24
<b>Yemen</b>	20	0,24
<b>Roumanie</b>	18	0,21
<b>Coree (Rdp)</b>	19	0,22
<b>Danemark</b>	17	0,20
<b>Hollande</b>	16	0,19
<b>Emirats Arabes Unis</b>	15	0,18
<b>Grece</b>	14	0,17
<b>Coree (Rep)</b>	14	0,17
<b>Cuba</b>	9	0,11
<b>Autriche</b>	9	0,11
<b>Hongrie</b>	8	0,09
<b>Argentine</b>	7	0,08
<b>Suede</b>	6	0,07
<b>Japon</b>	5	0,06
<b>Norvege</b>	5	0,06
<b>Malaisie</b>	5	0,06
<b>Bulgarie</b>	4	0,05
<b>Finlande</b>	4	0,05
<b>Mali</b>	4	0,05
<b>Nigeria</b>	4	0,05
<b>Koweït</b>	4	0,05

<b>Oman</b>	4	0.05
<b>Indonesie</b>	3	0,04
<b>Senegal</b>	3	0,04
<b>Singapour</b>	3	0,04
<b>Slovenie</b>	3	0,04
<b>Ukraine</b>	3	0,04
<b>Serbie</b>	3	0,04
<b>Australie</b>	2	0,02
<b>Bielorussie</b>	2	0,02
<b>Rep. Centrafricaine</b>	2	0,02
<b>Irlande</b>	2	0,02
<b>Mauritanie</b>	2	0,02
<b>Niger</b>	2	0,02
<b>Uruguay</b>	2	0,02
<b>Armenie</b>	2	0,02
<b>Colombie</b>	2	0,02
<b>Croatie</b>	2	0,02
<b>Islande</b>	2	0,02
<b>Malte</b>	2	0,02
<b>Slovaquie</b>	2	0,02
<b>Afrique Du Sud</b>	2	0,02
<b>Vietnam</b>	2	0,02
<b>Cameroun</b>	1	0,01
<b>Chypre</b>	1	0.01
<b>Cote D'ivoire</b>	1	0.01
<b>Gabon</b>	1	0.01
<b>Luxembourg</b>	1	0.01
<b>Soudan</b>	1	0.01
<b>Bangladesh</b>	1	0.01
<b>Bosnie Herzegovine</b>	1	0.01
<b>Equateur</b>	1	0.01
<b>Suriname</b>	1	0.01

<b>Total</b>	<b>8459</b>	<b>100</b>
--------------	-------------	------------

Source : IBID, p:89.

- **Commentaire (tableaux n°03 et n°04)**

La répartition des entreprises étrangères les plus répandues est identique à l'année 2012. S'agissant des personnes morales, les nationalités des gérants les plus répandues sont : française (21,65 %), syrienne (12,44 %), chinoise (8,65 %) et turque (7,39 %).

#### 2.4- Liste des activités les plus exercées par les sociétés étrangères inscrites au registre du commerce à fin 2013 :

**Tableau n°05 : Les activités les plus exercées par les sociétés étrangères inscrites au registre du commerce à la fin 2013**

<b>Pays</b>	<b>nombre des Sociétés</b>	<b>Principales activités</b>
<b>France</b>	1831	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque</li> <li>• Entreprise d'assurances</li> <li>• Bureau d'ingénierie et d'études techniques</li> </ul>
<b>Egypte</b>	489	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Entreprise d'installation de réseaux et de centrales électriques et téléphoniques</li> <li>• Entreprise de grands travaux publics et hydrauliques</li> </ul>
<b>Syrie</b>	1052	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Import-export d'articles d'habillement et accessoires pour vêtements</li> <li>• Import-export de tissus, fils et files</li> <li>• Entreprise de grands travaux publics et Hydrauliques</li> </ul>
<b>Jordanie</b>	437	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque</li> <li>• Import-export des produits cosmétiques et produits d'hygiène corporelle</li> <li>• Import-export des produits parapharmaceutiques, matériels et instruments médico-chirurgicaux, pièces détachées et consommables</li> </ul>
<b>Chine</b>	732	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiments tous corps d'état</li> <li>• Import-export d'articles d'habillement et accessoires pour vêtements</li> <li>• Import-export des matériels et produits liés au domaine de la quincaillerie, droguerie, articles de ménage, et tous articles d'hygiène et d'entretien domestique et professionnel</li> </ul>
<b>Liban</b>	381	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Entreprise de grands travaux publics et hydrauliques</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise d'installation de réseaux et de centrales électriques et téléphoniques</li> </ul>
<b>Turquie</b>	625	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Entreprise de grands travaux publics et hydrauliques</li> <li>• Entreprise de terrassements et travaux ruraux</li> </ul>
<b>Espagne</b>	379	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Entreprise de grands travaux publics et hydrauliques</li> <li>• Entreprise d'études et de réalisations de toutes branches d'activités du B.T.P.H</li> </ul>
<b>Tunisie</b>	546	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence de publicité</li> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Bureau d'ingénierie et d'études techniques</li> </ul>
<b>Italie</b>	317	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de grands travaux publics et hydrauliques</li> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Entreprise de travaux de routes et d'aérodrome</li> </ul>
<b>Palatine</b>	239	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Import-export d'articles d'habillement et accessoires pour vêtements</li> <li>• Import-export des matériels et produits liés au domaine de la quincaillerie, droguerie, articles de ménage, et tous articles d'hygiène et d'entretien domestique et professionnel</li> </ul>
<b>Allemagne</b>	87	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureau d'ingénierie et d'études techniques</li> <li>• Entreprise de grands travaux publics et hydrauliques</li> <li>• Import-export de matériels, pièces détachées et accessoires liés au domaine mécanique</li> </ul>
<b>Qatar</b>	213	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vente au détail de carte à puce post-payées et prépayées de téléphonie mobile</li> <li>• Commerce de détail de matériels de téléphonie mobile</li> <li>• Activité de recharge de crédit de téléphonie mobile</li> </ul>
<b>Royaume-Uni</b>	84	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de services pétroliers</li> <li>• Bureau d'ingénierie et d'études techniques</li> <li>• Commerce de gros d'appareils électroniques et électroménagers</li> </ul>
<b>Libye</b>	132	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engraissement de volaille et accoupage industriel</li> <li>• Engraissement industriel de bovins et ovins</li> <li>• Location de véhicules avec ou sans chauffeur</li> </ul>
<b>Maroc</b>	76	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Commerce de détail de l'habillement, de la chaussure et textiles</li> <li>• Entreprise de décoration</li> </ul>
<b>Portugal</b>	102	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de grands travaux publics et hydrauliques</li> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Entreprise de travaux de routes et d'aérodromes</li> </ul>
<b>U.S.A</b>	69	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque</li> <li>• Commerce de gros des métaux</li> <li>• Import-export de matériels et produits liés au domaine informatique et bureautique</li> </ul>
<b>Belgique</b>	93	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureau d'ingénierie et d'études techniques</li> <li>• Entreprise de travaux de bâtiments tous corps d'état</li> <li>• Entreprise d'études et de réalisations de toutes branches d'activités du B.T.P.H</li> </ul>
<b>Canada</b>	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureau d'ingénierie et d'études techniques</li> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence de communication</li> </ul>
<b>Arabie saoudite</b>	43	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerce de gros de véhicules (Distributeur agréé)</li> <li>• Commerce de détail de véhicules automobiles neufs (revendeur agréé)</li> <li>• Commerce de détail de pièces détachées et accessoires pour véhicules</li> </ul>
<b>Suisse</b>	26	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de contrôle technique</li> <li>• Entreprise d'étalonnage et de vérification des machines et appareils d'essais mécaniques et d'instruments de mesure</li> <li>• Entreprise de nettoyage, d'entretien et de désinfection</li> </ul>
<b>Inde</b>	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Import-export des vieux fers métaux, tessons, débris de verre et brocanterie</li> <li>• Import-export de métaux et produits métalliques et sidérurgiques</li> <li>• Import-export d'articles d'habillement et accessoires pour vêtements</li> </ul>
<b>Pakistan</b>	23	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise d'assurances</li> <li>• Import-export de tapis couvertures et autres articles similaires à base de matières textiles ou synthétiques</li> <li>• Commerce de détail de meubles et articles d'ameublement</li> </ul>
<b>Irak</b>	34	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Import-export de matériels et produits liés au domaine informatique et bureautique</li> <li>• Impor-export d'équipements et matériels d'imprimerie, de sérigraphie, de machines à affranchir et importation de papier</li> <li>• Import-export de livres, de manuels, ouvrages et revues scientifiques ou de culture générale</li> </ul>
<b>Iran</b>	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Entreprise de grands travaux publics et hydrauliques</li> <li>• Entreprise de travaux de routes et d'aérodromes</li> </ul>
<b>Russie</b>	33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de grands travaux publics et hydrauliques</li> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Entreprise de pose de canalisations à grande distance</li> </ul>
<b>Yémen</b>	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Import-export des produits cosmétiques et produits d'hygiène corporelle</li> <li>• Import-export de matières premières et des huiles essentielles destinées à la fabrication des produits cosmétiques, de la parfumerie et d'hygiène corporelle</li> </ul>
<b>Bahreïn</b>	28	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque</li> </ul>
<b>Roumanie</b>	18	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerce de gros des cosmétiques et produits de beauté</li> <li>• Commerce de gros de produits de la droguerie, produits d'hygiène, d'entretien domestique, professionnel et autres produits similaires</li> <li>• Importation des équipements, matériels et produits liés au domaine du bâtiment et des travaux publics</li> </ul>
<b>Corre(RDP)</b>	19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Entreprise d'études et de réalisation de toutes branches d'activités du B.T.P.H</li> <li>• Bureau d'ingénierie et d'études technique</li> </ul>
<b>Corre(REP)</b>	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinet conseil, études et assistance en investissement</li> <li>• Entreprise d'études et de réalisations de toutes branches d'activités du B.T.P.H</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> </ul>
<b>Danemark</b>	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutention</li> <li>• Courtage maritime, consignataire de navires et de cargaison</li> <li>• Consignataire de cargaison</li> </ul>
<b>Kuba</b>	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerce de détail de véhicules automobiles neufs (revendeur agréé)</li> <li>• Commerce de détail de pièces détachées et accessoires pour véhicules</li> <li>• Commerce de détail de pneumatiques</li> </ul>
<b>Hollande</b>	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerce de gros de produits chimiques</li> <li>• Analyses liées aux hydrocarbures</li> <li>• Etudes et engineering liés aux hydrocarbures</li> </ul>
<b>Autriche</b>	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epuration des eaux usées</li> <li>• Entreprise de traitement des eaux potables</li> <li>• Forages pétroliers</li> </ul>
<b>Emirats arabes unis</b>	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque</li> <li>• Entreprise de promotion immobilière</li> <li>• Agence de billetterie</li> </ul>
<b>Honagrie</b>	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Entreprise de promotion immobilière</li> <li>• Entreprise de grands travaux publics et Hydrauliques</li> </ul>
<b>Grèce</b>	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Entreprise de travaux de routes et d'aérodromes</li> <li>• Entreprise d'études et de réalisations de toutes branches d'activités du B.T.P.H</li> </ul>
<b>Argentine</b>	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Entreprise de travaux d'électricité</li> <li>• Entreprise de grands travaux publics et hydrauliques</li> </ul>
<b>Suède</b>	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Location de machines et équipements divers</li> <li>• Auxiliaire de transport routier de marchandises</li> </ul>
<b>Mali</b>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence de publicité</li> <li>• Edition et distribution de produits audiovisuels</li> </ul>
<b>Japon</b>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurrerie</li> <li>• Boulangerie industrielle</li> <li>• Bureau d'affaires</li> </ul>
<b>Nigeria</b>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Import-export des produits cosmétiques et produits d'hygiène corporelle</li> <li>• Confection industrielle de vêtements et lingerie</li> </ul>
<b>Norvège</b>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forages pétroliers</li> <li>• Commerce de gros de peintures et vernis</li> <li>• Entreprise de services pétroliers</li> </ul>
<b>Koweït</b>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de promotion immobilière</li> <li>• Import-export des produits liés à l'alimentation humaine</li> <li>• Location de biens immobiliers</li> </ul>
<b>Malaisie</b>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production et distribution des eaux</li> <li>• Entreprise d'ingénierie industrielle</li> <li>• Entreprise d'études et de réalisation en génie civil</li> </ul>
<b>Oman</b>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huilerie et raffinage d'huiles d'origine végétale</li> <li>• Entreprise d'apiculture</li> </ul>

<b>Bulgarie</b>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de grands travaux publics et hydrauliques</li> <li>• Géophysique</li> </ul>
<b>Indonésie</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Import-export d'articles d'habillement et accessoires pour vêtements</li> <li>• Import-export de la chaussure</li> </ul>
<b>Finlande</b>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerce de gros d'appareils électroniques et électroménagers</li> <li>• Fabrication de machines agricoles et équipements destinés à la pêche et à l'aquaculture</li> </ul>
<b>Sénégal</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Import-export des produits liés à l'alimentation humaine</li> <li>• Boulangerie pâtisserie artisanale</li> </ul>
<b>Singapour</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise d'études et de réalisation en génie civil</li> <li>• Traitement et régénération des huiles usagées</li> </ul>
<b>Irlande</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pépinière</li> <li>• Production des semences</li> </ul>
<b>Slovénie</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction d'ouvrages destinés à la production, la transformation, au transport et la distribution des hydrocarbures</li> </ul>
<b>Mauritanie</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Import-export de produits de la mer</li> <li>• Installation de réseaux et traitement de données</li> </ul>
<b>Ukraine</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installations électriques industrielles et maintenance</li> <li>• Commerce de gros de tous matériels et équipements liés au domaine de l'électricité et l'électronique</li> </ul>
<b>Niger</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerce de gros des cosmétiques et produits de beauté</li> <li>• Commerce de détail des produits de parfumerie et cosmétiques</li> </ul>
<b>Serbie</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forages pétroliers</li> <li>• Marbrerie industrielle</li> </ul>
<b>Uruguay</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Commerce de gros de viande de boucherie</li> </ul>
<b>Australie</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extraction et préparation de minerais de métaux communs non ferreux</li> </ul>
<b>Arménie</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production industrielle de bijoux</li> <li>• Transformation et fabrication des métaux Précieux</li> </ul>
<b>Biélorussie</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Entreprise de travaux forestiers et d'exploitation des forêts</li> </ul>
<b>Colombie</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etudes et engineering liés aux hydrocarbures</li> <li>• Entreprise de services pétroliers</li> </ul>
<b>Rep. centrafricaine</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de courrier express</li> <li>• Transport et distribution de toutes marchandises</li> </ul>
<b>Croatie</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> <li>• Entreprise de grands travaux publics et Hydrauliques</li> </ul>
<b>Islande</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production, distribution et transport d'électricité</li> <li>• Commerce de gros de véhicules (distributeur agréé)</li> </ul>
<b>Cote d'ivoire</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état</li> </ul>
<b>Malte</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise de défense et de restauration des sols</li> <li>• Agence de billetterie</li> </ul>
<b>Gabon</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forages pétroliers</li> </ul>
<b>Slovaquie</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importation des équipements, matériels et produits liés au domaine du bâtiment et des travaux publics</li> </ul>

		• Import-export des produits, équipements et matériels liés au domaine de l'agriculture, leurs pièces détachées et accessoires
<b>Luxembourg</b>	1	• Entreprise de travaux d'électricité
<b>Afrique du sud</b>	2	• Représentant de commerce • Construction de navires et engins flottants
<b>Soudan</b>	1	• Entreprise de promotion immobilière
<b>Vietnam</b>	2	• Import-export de la chaussure • Import-export de boissons non alcoolisées
<b>Bangladesh</b>	1	• Fabrication de savon et savonnets (savonnerie)
<b>Cameron</b>	1	• Location de véhicules avec ou sans chauffeur
<b>Bosnie Herzégovine</b>	1	• Entreprise de travaux de bâtiments tous corps d'état
<b>Chypre</b>	1	• Entreprise de grands travaux publics et hydrauliques
<b>Equateur</b>	1	• Entreprise de travaux de bâtiments tous corps d'état
<b>Surinam</b>	1	• Entreprise de services pétroliers

Source : IBID, p-p: 93-99.

## 2.5- Répartition des sociétés (dont le gérant est étranger) inscrites Au registre du commerce par secteur d'activités a fin 2013 :

**Tableau n°05 : Répartition des sociétés (dont le gérant est étranger) inscrites Au registre du commerce par secteur d'activités a fin 2013**

Pays	Secteurs d'activités						total
	Prod.Ind	Prod.Art	Cce.Gros	Import.Exp	Cce.Detail	Services	
<b>France</b>	464	12	202	348	181	1 143	<b>2 350</b>
<b>Syrie</b>	494	35	84	403	86	201	<b>1 303</b>
<b>Chine</b>	280	10	55	228	117	204	<b>894</b>
<b>Turquie</b>	344	10	85	204	37	200	<b>880</b>
<b>Tunisie</b>	180	3	74	191	41	225	<b>714</b>
<b>Egypte</b>	250	8	69	134	54	192	<b>707</b>
<b>Jordanie</b>	123	4	47	171	46	173	<b>564</b>
<b>Espagne</b>	248	6	29	92	10	164	<b>549</b>
<b>Liban</b>	171	6	49	130	18	152	<b>526</b>
<b>Italie</b>	193	5	23	77	5	172	<b>475</b>
<b>Palestine</b>	105	11	36	85	8	74	<b>319</b>
<b>Qatar</b>	7		2	3	196	28	<b>236</b>
<b>Libye</b>	67	2	20	45	2	62	<b>198</b>
<b>Portugal</b>	71	1	7	16	1	51	<b>147</b>
<b>Belg Ique</b>	38	1	19	27	3	47	<b>135</b>
<b>Allemagne</b>	33	1	13	25	2	36	<b>110</b>
<b>Ro Yaume-Uni</b>	23		11	12	5	52	<b>103</b>
<b>Maroc</b>	33		12	14	11	31	<b>101</b>
<b>Canada</b>	28		7	9	2	35	<b>81</b>
<b>U.S.A</b>	14	1	10	12		43	<b>80</b>

<b>Arabie Saoudite</b>	13		10	14	7	19	<b>63</b>
<b>Russie</b>	29	2	1	11		20	<b>63</b>
<b>Inde</b>	9		2	23	3	10	<b>47</b>
<b>Irak</b>	15	1	4	12	1	10	<b>43</b>
<b>Suisse</b>	9		1	5		19	<b>34</b>
<b>Iran</b>	13	1		4	1	13	<b>32</b>
<b>Coree(Rdp)</b>	9		3	5		13	<b>30</b>
<b>Bahrein</b>						28	<b>28</b>
<b>Pakistan</b>	1			3	2	18	<b>28</b>
<b>Yemen</b>	5		2	9		6	<b>22</b>
<b>Roumanie</b>	4		8	6		2	<b>20</b>
<b>Coree(Rep)</b>	7			3		9	<b>19</b>
<b>Grece</b>	6			6	1	6	<b>19</b>
<b>Emirats Arabes Unis</b>	3		1	1		13	<b>18</b>
<b>Danemark</b>				8	1	8	<b>17</b>
<b>Hollande</b>	3		3	7		4	<b>17</b>
<b>Cuba</b>	2			2	4	6	<b>14</b>
<b>Hongrie</b>	4		1	3	1	4	<b>13</b>
<b>Autriche</b>	3		1	3		5	<b>12</b>
<b>Argentine</b>	4			1		6	<b>11</b>
<b>Finlande</b>	2		3	1		2	<b>8</b>
<b>Suede</b>	2		1	2		3	<b>8</b>
<b>Malaisie</b>	5					2	<b>7</b>
<b>Oman</b>	4	1				2	<b>7</b>
<b>Bulgarie</b>	1	1		1		3	<b>6</b>
<b>Japon</b>	2			1		3	<b>6</b>
<b>Koweit</b>	2			1		3	<b>6</b>
<b>Mali</b>	2		1			3	<b>6</b>
<b>Nigeria</b>	2			3		1	<b>6</b>
<b>Norvege</b>	1		1	1		3	<b>6</b>
<b>Slovenie</b>	1			3		1	<b>5</b>
<b>Armenie</b>	2	2					<b>4</b>
<b>Niger</b>			1	1	1	1	<b>4</b>
<b>Singapour</b>	2					2	<b>4</b>
<b>Ukraine</b>	1		1			2	<b>4</b>
<b>Croatie</b>	2					1	<b>3</b>
<b>Indonesie</b>			1	2			<b>3</b>
<b>Irlande</b>	2					1	<b>3</b>
<b>Islande</b>	1		1		1		<b>3</b>
<b>Malte</b>	1					2	<b>3</b>
<b>Mauritanie</b>				1	1	1	<b>3</b>
<b>Senegal</b>		1		2			<b>3</b>
<b>Uruguay</b>	1		1	1			<b>3</b>
<b>Serbie</b>	3						<b>3</b>
<b>Afrique Du Sud</b>	1					1	<b>2</b>
<b>Australie</b>	2						<b>2</b>
<b>Bangladesh</b>	1		1				<b>2</b>
<b>Bielorussie</b>	2						<b>2</b>

<b>Bosnie Herzegovine</b>	1					1	2
<b>Colombie</b>	1					1	2
<b>Co Te D'ivoire</b>	1					1	2
<b>Equateur</b>	1					1	2
<b>Luxembourg</b>	1					1	2
<b>Rep. Centrafricaine</b>						2	2
<b>Slovaquie</b>				2			2
<b>Vietnam</b>				2			2
<b>Cameroun</b>						1	1
<b>Chypre</b>	1						1
<b>Gabon</b>	1						1
<b>Soudan</b>	1						1
<b>Suriname</b>						1	1
<b>Total/Pays</b>	<b>3358</b>	<b>124</b>	<b>904</b>	<b>2376</b>	<b>849</b>	<b>3550</b>	<b>11161</b>
<b>Taux</b>	<b>30.1%</b>	<b>1.1%</b>	<b>8.1%</b>	<b>21.3%</b>	<b>7.6%</b>	<b>31.8%</b>	<b>100%</b>

Source : IBID, pp: 90-91.

- **Commentaire (tableau n°04 et n°05) :**

La comparaison par secteur d'activité montre que les opérateurs économiques étrangers (sociétés) sont inscrits pour 31,8 % dans les services, 30,1 % dans le secteur de la production industrielle et BTPH et 21,3 % dans l'import-export.

## Section B

### L'étude des manager internationaux des sociétés étudiées

Cette section sera consacrée pour démontrer tous les résultats obtenus de l'étude descriptive et analytique du thème

#### I-Présentation des entreprises étudiées:

##### 1.1- « Alstom » entreprise:

Alstom est une entreprise privée créée en 1928 et installée dans cent pays ou plus, elle est chargée de la production et la transmission d'énergie électrique, comme elle s'engageait ainsi à fournir les équipements du transport ferroviaire en construisant les métros automatiques, les tramways et les trains à grandes vitesses en s'occupant ainsi de leurs maintenances.

Elle est dédiée aussi à la fabrication d'un grand nombre d'équipements utilisés dans les grands secteurs d'activités tels que l'hydroélectricité, énergie solaire, nucléaire, ...

Leader dans son domaine avec un chiffre d'affaire de 20.3 milliards €, la société est considérée en tant qu'un facteur important dans le marché d'emploi international en embauchant plus de 90 000 salariés, Avec plus de 125 ans d'expérience.

##### 1.1.1- La mission d' « Alstom » :

Offrir les solutions de transmission à la pointe de la technologie pour répondre à la demande mondiale en électricité.

##### 1.1.2- Les activités d' « Alstom » :

**Alstom** est un groupe français engagé dans plusieurs activités différentes : Réseau intelligent, Trains, Transport, Énergie nucléaire, L'énergie hydraulique, Énergie du charbon et du pétrole, Énergie solaire, Le gaz, L'énergie éolienne, Energie.

##### 1.1.3- « Alstom » en Algérie :

L'Algérie est l'une des destinations choisies par la société pour développer ses projets de transport ferroviaire, le groupe existe en Algérie depuis plus d'un demi-siècle, elle a participé jusqu'à présent dans la conception du métro et le tramway d'Alger et d'Oran et de Mostaganem.

#### 1.1.4- L'offre d'emploi d' « Alstom » en Algérie :

800 salariés algériens travaillent chez l'entreprise étrangère « **Alstom** », qualifiés pour pouvoir effectuer et gérer ses projets dans le pays.

L'entreprise se prépare pour lancer d'autres offres d'emploi afin de recruter des nouveaux employés qui puissent l'aider à réaliser les nouveaux projets de transport qu'elle vient d'adopter. L'établissement propose ses offres en 2015 aux jeunes candidats expérimentés, aux nouveaux diplômés universitaires ou ceux qui sont formés dans des centres certifiés.

**Alstom Algérie** utilise les sites d'emploi algériens pour diffuser ses annonces de recrutement en profitant d'un grand nombre de visiteurs qui l'accèdent quotidiennement. Les candidats peuvent ainsi se servir en consultant les dernières propositions d'embauches dévoilées par la compagnie sur internet.

#### 1.2- « Isolux Corsán » entreprise :

**Isolux Corsán** est une compagnie espagnole globale de référence dans les domaines des concessions, énergie, construction et services industriels, dont l'activité professionnelle a débuté il y a plus de 80 ans. Elle exerce son activité dans plus de 40 pays de quatre continents et son capital de 7,1 milliards d'euros, ce qui la convertit en l'un des premiers groupes européens d'infrastructures.

**Isolux Corsán** vient de l'acquisition, en 2004, de **Corsán-Corviam** par **Isolux Wat**. Depuis, la compagnie a expérimenté une croissance continue. En 2014 elle a obtenu des revenus de 2,12 milliards d'euros.

La diversification de son activité et le pari résolu pour l'internationalisation sont les clés de la croissance des revenus ces années. À l'heure actuelle, 87% du portefeuille des transactions correspond au marché extérieur.

##### 1.2.1- La mission « Isolux Corsán » :

La construction et la gestion des solutions et services de construction, énergie, infrastructures et environnement qui contribuent efficacement et durablement au bien-être de la société, encourageant son développement économique et générant de la valeur dans tous ses groupes d'intérêt.

### 1.2.2- Les activités d' « Isolux Corsán » :

Isolux Infrastructure englobe l'activité concessionnelle des autoroutes, des lignes de transmission et d'énergie solaire photovoltaïque, le Groupe est une référence mondiale du marché du transport d'énergie à haute tension.

### 1.2.3- « Isolux Corsán » en Algérie :

**Isolux Corsán** considère l'Algérie comme un marché d'opportunités car elle réalise depuis longtemps des projets de fourrage, de route et de métro, elle emploie pour cela des employés algériens qualifiés.

### 1.3- «Al Gheith des engagements » entreprise :

Une entreprise syrienne créée par son propriétaire GHAITH Gasem Mohamed el amine, depuis 1995

#### 1.3.1- La mission «Al Gheith des engagements »:

L'entreprise a pour donner une belle vue pour toutes les places réalisées par son équipe

#### 1.3.2- Les activités d' «Al Gheith des engagements »:

**Al Gheith des engagements**, réalise tous travaux liés à la construction de bâtiments, et travaux publics

#### 1.3.3- «Al Gheith des engagements » en Algérie :

L'entreprise est entrainée de réaliser une cité d'habitations complète à Mostaganem, elle a eu ce projet à partir d'une offre internationale, elle a réalisé plusieurs projets en Algérie

Sa stratégie de recrutement se base sur le recrutement des arabes comme les réfugiés palestiniens en Algérie et bien sûr les algériens qualifiés

## II-L'étude des manager des manager des entreprises étudiées :

### 2.1- **Résultat de la constatation:** (une semaine à chaque entreprise)

D'après notre constatation dans les entreprises étudiées ;

Nous avons remarqué que parmi les managers étudiés, le manager français et le manager syrien sont plus coopérants avec les employés algériens mais le problème reste chez les managers espagnols car ils sont plus réserver et ils se sentent mieux dans un entourage des employés espagnols.

D'une autre part on a remarqué que les français emploie une majorité algérienne et que les français sans du staff dirigeant même que le manager adjoint est un algérien qui vivait en France avant ce projet.

Les syriens on une relation très bonne avec les algériens et les palestiniens car ils emploient rien que les arabes à cause de la difficulté de la langue (arabe, anglais).

### 2.2- L'interview:

#### 2.2.1- Présentation des questions de l'interview :

Afin de mieux modeler un profil bien déterminer du manager international des entreprises étrangères en Algérie.

On a essayé de préparer des questions afin de les poser aux managers étudiés durant un interview qui a présidé la semaine de la constatation.

Les questions ont était établies en basant sur les caractéristiques du manager international présentés dans l'étude théorique du thème.

Comme suite:

**1<sup>ère</sup> partie:** présentation de l'entreprise

**2<sup>ème</sup> partie:** présentation du manager international

**3<sup>ème</sup> partie:** profil du manager

#### 2.2.2- Présentation de l'échantillon:

**Tableau n°06 : L'échantillon**

Dénominations des sociétés		Nombre de manager
Alstom		01
Al Gheith des engagements		01
Isolux	Corsán	01
	Corviam engineering	01

Source : propre conception

## 2.2.1- Dépouillement des résultats des interviews :

Tableau n°07 : Les résultats des interviews

Société questions	Alstom	Al Gheith des engagements	Isolux Corsán	Isolux Corviam engineering	
<b>-I- Présentation de la société</b>					
<b>Pays d'origine</b>	France	Syrie	Espagne	Espagne	
<b>activité</b>	électromécanique	Travaux publiques, bâtiments	Travaux publiques	Electricité bâtiments	
<b>Année de création</b>	1928	1985	1930	2004	
<b>Expérience en Algérie</b>	1989	2009	2000	2005	
<b>Nombre de filiale (pays)</b>	70	10	40	40	
<b>Nationalité des employés</b>					
<b>Algérienne</b>		X	X	X	
<b>Pays d'origine</b>		X	X	X	
<b>Arabe</b>		X			
<b>multinational</b>	X				
<b>-II- Présentation du manager</b>					
<b>Sexe</b>	Masculin	masculin	Masculin	masculin	<b>Analyse du profil du manager</b> masculin
<b>Age</b>	54ans	39ans	50ans	49ans	48ans
<b>Situation familial</b>	Marié	Marié	Marié	marié	marié
<b>Nationalité du manager</b>					
<b>Algérienne</b>					<b>Nationalité du manager</b> Pays d'origine
<b>Pays d'origine</b>	X	X	X	X	
<b>multinational</b>					
<b>Profil du manager</b>					<b>Profil du manager</b>
<b>a- Caractéristiques Professionnelles</b>					
<b>Expérience</b>	30ans	15ans	30ans	20ans	24ans
<b>Expérience dans la société</b>	18ans	06ans	20ans	09ans	13ans
<b>La résidence familiale</b>	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie
<b>b- Gérer la Compétitivité</b>					
<b>Nombre de</b>	200	90	150	100	150

<b>fournisseurs</b>					
<b>choix des fournisseurs</b>	Par offre	Par offre	Par offre	Par offre	Par offre
<b>Nombre de concurrents</b>	10	50	04	10	16
<b>Les opportunités du marché algérien</b>	Un chantier ouvert et stable	Un chantier ouvert et stable	Un chantier ouvert et stable	Un chantier ouvert et stable	Un chantier ouvert et stable
<b>Les risques du marché algérien</b>	Minime	minime	Minime	minime	minime
<b>La technologie adaptée</b>	De pointe	De pointe	De pointe	De pointe	De pointe
<b>Gérer la complexité</b>					
<b>Préférence des individus</b>					
<b>Algériens</b>					compétant
<b>Pays d'origine</b>					
<b>multinational</b>					
<b>Compétant</b>	X	X	X	X	
<b>Avoir des problèmes avec les individus</b>					
<b>Oui</b>	X	X	X	X	oui
<b>Non</b>					
<b>Genre de problèmes</b>	Divers	divers	Divers	divers	divers
<b>Avec</b>					
<b>Algériens</b>					multinational
<b>Pays d'origine</b>					
<b>multinational</b>	X	X	X	X	
<b>Maitrisés de la langue</b>					
<b>Algérienne</b>		X			Anglais et Pays d'origine
<b>Anglais</b>	X	X	X	X	
<b>Pays d'origine</b>	X	X	X	X	
<b>c- Mesurer les risques</b>					
<b>Les risques rencontrés</b>	bureaucratie	bureaucratie	bureaucratie	bureaucratie	bureaucratie
<b>Méthodes de mesure</b>					
<b>Quantitatives</b>	X	X	X	X	Quantitatives Qualitatives
<b>Qualitatives</b>	X	X	X	X	
<b>d- Etablir des objectifs</b>					
<b>Objectifs compétitifs</b>	X	X	X	X	Compétitifs Stratégiques de marché de profit
<b>Objectifs stratégiques</b>	X	X	X	X	
<b>Objectifs de marché</b>	X	X	X	X	

<b>Objectifs de profit</b>	X	X	X	X	
<b>e- Connaitre la culture du pays cible</b>					
<b>Héros</b>	Les martyrs	Les martyrs	Les martyrs	Les martyrs	Les martyrs
<b>Valeurs</b>	Respect de l'islam	Respect de l'islam	Respect de l'islam	Respect de l'islam	Respect de l'islam
<b>Symboles</b>	Le drapeau	Le drapeau	Le drapeau	Le drapeau	Le drapeau
<b>f- Gérer des synergies culturelles</b>					
<b>L'adaptation à la diversité culturelle</b>	Très facile	Très facile	Facile	moyenne	Très facile
<b>g- Gérer l'adaptation organisationnelle</b>					
<b>Décisions centralisée</b>	X	X	X	X	Centralisée/ Stratégiques
<b>Décisions décentralisée</b>	X	X	X	X	Décentralisée /Opérationnels
<b>h- Gérer l'incertitude</b>					
<b>L'adaptation aux nouveautés et inspiration</b>					
<b>Oui</b>	X	X	X	X	Oui
<b>Non</b>					
<b>i- Etre négociateur</b>					
<b>Traitement des problèmes avec les collaborateurs</b>					
<b>Oui</b>					Oui
<b>Non</b>					
<b>Méthodes de Traitement des problèmes avec les collaborateurs</b>					
<b>S'adapter a la mentalité des algériens</b>					Adapté la solution a la mentalité des algériens la source du problème
<b>Trouver la source du problème</b>					
<b>Adapté la solution a la mentalité des algériens la source du problème</b>	X	X	X	X	

Source : propre conception

### III-Résultat de l'étude :

D'après l'interview établis avec les managers des entreprises étudiées on a réussie à tracer un profil du manager international de l'entreprise étranger:

Notre manager international est un homme, âgé de 48 ans, marié, de nationalité de son entreprise, il a 24 ans d'expérience de travail, et de 13ans dans son entreprise, il réside avec sa famille pour le moment en Algérie,

De ce qui concerne son entreprise, ils ont 150 fournisseurs choisis par offre, avec 16 concurrents internationaux, pour lui le marché algérien est un chantier ouvert à risques minimes, son entreprise utilise une technologie de pointe, ce manager préfère les individus compétents de n'importe qu'elle nationalité, pour lui les problèmes avec les individus sont évidant et divers avec des employés multinational, notre manager international maitrise sa langue natal et l'anglais comme langue de bisness, pour lui le seul risque en Algérie c'est la bureaucratie, et il mesure les risques probables par outils qualitatifs et quantitatifs, il établit des objectifs compétitifs, stratégiques, de profil et de marché; pour lui les algériens respect leur drapeau et estime trop les martyrs de la révolution et s'attachent à leurs religions musulmane, et il s'intègre rapidement dans la société algérienne;

D'une autre part, notre manager international prend des décisions centralisées en cas d'activités stratégiques et des décisions décentralisées en cas d'activités opérationnelles; pour lui il faut s'adapter a toutes les nouveautés sur le marché et inspirer tous ce qu'il y est comme parfait;

Selon notre manager international il faut toujours traiter les problèmes avec les collaborateurs et de trouver la solution inspirée du problème lui-même et adapter là à la mentalité algérienne.

### Conclusion :

A la fin de notre étude pratique, il nous reste à dire que malgré les difficultés que nous avons rencontrées en cherchant des entreprises étrangères pour étudier leurs managers, nous sommes arrivés à conclure les points suivants :

- le taux d'investissement étranger en Algérie a augmenté de façon remarquable, grâce à la stabilité politique et la sécurité et surtout grâce aux réformes de l'état en faveur de l'investissement en général et l'investissement étranger en particulier
- les managers internationaux trouvent l'Algérie comme un marché riche d'opportunités.
- Le manager international en Algérie a un profil qui répond aux normes théoriques.

## Conclusion générale :

Ce qui est sur de nos jours que tout a changé, et que la mondialisation un créer un monde nouveau avec de nouveaux règles de jeux surtout dans le milieu du commerce international et les entreprises se trouvent obligées de chercher le profit même en dehors de son environnement habituel, donc il leur est indispensable de s'internationaliser

L'internationalisation demande de s'adapter à un environnement global, qui influence malgré tout le chemin de l'entreprise et cette dernière doit y s'adapter

L'enjeu pour les entreprises qui se lancent dans l'internationalisation n'est plus dans la technologie de pointe ou le matériel sophistiqué, mais il est aujourd'hui basé sur le potentiel humain et si on parle d'internationalisation on doit se pencher directement vers le manager international.

Le profil du manager international joue un rôle très important dans la réussite des entreprises surtout au point de la diversité interculturelle des individus à gérer

D'après notre recherche théorique et pratique, on peut affirmer les hypothèses établies au début de notre travail :

- Le changement de l'environnement international a une forte influence sur le comportement managérial du manager international
- Le profil du manager international a un rôle primordial dans la gestion des entreprises internationalisées
- Le manager international des entreprises étrangères en Algérie essaye d'être à la hauteur des caractéristiques mentionnées dans la littérature de gestion

**Les suggestions :**

- Vu le changement que connaît le monde, l'Algérie et état et population ont l'intérêt de s'adapter.
- Il faut que la ressource humaine algériens essaye de s'améliorer en vus d'aptitudes et de mentalité afin de mieux s'intégrer dans les sociétés étrangères pour poire trouver de l'embauche.
- Il faut que les manager algériens améliorent leur connaissance afin de pour s'imposes au management des entreprises étrangères implantées su le territoire algérien.

**Les perspectives de l'étude :**

Vu l'importance des études de management international, les chercheurs doivent se lancer plus dans de recherche qui peuvent aider les entreprises algériennes a affronter le marché international, on prenant comme exemple :

- La coordination et le marché extérieur
- L'enjeu de l'internationalisation des entreprises algériennes
- La place du manager algérien dans las entreprises étrangères

## Liste des figures

<b>Numéro du Figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Numéro de page</b>
<b>Figure n°01</b>	<b>Communication de haut contexte</b>	<b>23</b>
<b>Figure n°02</b>	<b>Communication de bas contexte</b>	<b>24</b>

# Introduction Générale

# Conclusion Générale

# Bibliographie

Annexes

# Sommaire

# Chapitre I :

## L'environnement Actuel du Manager International

Chapitre II :

Profil du Manager International

Chapitre III :

Etude Pratique De Thème

## Introduction générale:

A l'heure de la mondialisation, les entreprises sont de plus en plus amenées à s'implanter à l'étranger, ce qui entraîne entre autre la mobilité géographique des cadres et déclenche d'importants problèmes d'ordre culturel. Ainsi nous assistons au développement d'entreprises multinationales dont la gestion diffère totalement de celle des entreprises traditionnelles. Il semble que l'adaptation soit la condition principale de la réussite lorsque sont en jeu culture, management et mondialisation.

Dans un contexte où les espaces et les acteurs du monde sont devenus fortement interdépendants et interactifs, le métier de manager international se révèle plus délicat et risqué mais aussi plus stimulant, car il participe directement à la construction du futur et influe sur les valeurs qu'il importe à son entreprise, qu'il s'agisse de l'homme ou de la nature. Les nouvelles orientations des entreprises touchent aussi bien les stratégies de développement et les structures organisationnelles que les politiques d'innovation, de financement, de commercialisation, de gestion des ressources humaines et la conception du contrôle.

De cela et vu notre spécialité de management stratégique international on choisi le thème : « **le rôle de profil du manager international dans la réussite des entreprises étrangères en Algérie** » comme titre de notre étude ;

Dont la **problématique** était :

**Quelles sont les caractéristiques du manager international pour réussir l'internationalisation de son entreprise en Algérie ?**

### Les hypothèses :

- **Hypothèse 1:** Le changement de l'environnement international a une forte influence sur le comportement managérial du manager international
- **Hypothèse 2:** Le profil du manager international a un rôle primordial dans la gestion des entreprises internationalisées
- **Hypothèse 3:** Le manager international des entreprises étrangères en Algérie essaye d'être à la hauteur des caractéristiques mentionnées dans la littérature de gestion

### L'importance de la recherche :

Le manager international est membre parmi les différentes composantes d'une entreprise, et de traiter la problématique de son profil paraît indispensable pour la littérature de gestion des entreprises.

### Les objectifs de la recherche :

L'objectif principal de cette recherche est de tracer un profil idéal pour réussir l'internationalisation des entreprises

### Les limites de la recherche :

Limites géographique : la wilaya de Mostaganem

Limites chronologique : 6 mois de recherches dans 1 mois de stage pratique dans les entreprises étudiées

### Les obstacles rencontrés :

- Le manque des ouvrages et des études qui traitent le sujet du profil de manager international.
- L'impossibilité d'accéder aux entreprises étrangères et d'entretenir leurs managers.

## Le plan du travail :

Afin de mieux traiter le sujet choisi, on a présenté notre travail en trois chapitres :

- **Chapitre I : L'environnement Actuel du Manager International**

Il était consacré à la présentation des concepts liés à l'internationalisation et les nouvelles composantes de l'environnement international

- **Chapitre II : Profil du Manager International**

Ce chapitre a démontré tous les points nécessaires sans le profil du manager international (personnel et professionnel)

- **Chapitre III : Etude Pratique De Thème**

Cette partie était réservée à l'étude pratique de quatre entreprises étrangères, dont **Alstom** (française), **Al Gheith des engagements** (syrienne), **Isolux Corsán**, **Isolux Corviam engineering** (espagnoles).

Avant de tracer le profil du manager d'après l'étude des 04 managers de ces entreprises, on a présenté les statistiques relatives à l'implantation des sociétés étrangères en Algérie

# L'interview

## -I- présentation de l'entreprise:

1- Dénomination:

2- Pays d'origine:

3- Activité:

4- Année de création:

5- Expérience dans le marché algérien:

6- Nationalité des employés: Algériens

Pays de l'entreprise

Multinationales

- Nombre de filiale:

## -II- présentation du manager international:

1- Sexe: F  M

2- Âge:

3- Situation familiale: M  C

4- Nationalité du manager:

## -III- profil du manager:

### A- caractéristiques professionnels:

1- Expérience:

2- Expérience dans cette entreprise:

3- La résidence de la famille du manager:

### B- gérer sa compétitivité:

1- Nombre de fournisseur:

2- Les qualités des fournisseurs choisis:

3- Nombre de concurrents:

4- Les opportunités du marché algérien:

5- Les risques du marché algérien:

6- Les nouveautés technologiques adoptées:

C- Gérer la complexité:

1- Que préférez-vous, les individus soit: Algériens

De votre pays

Multinationales

2- Avez-vous des problèmes avec les individus : Oui

Non

-Si oui de quel genre:

-Et, avec des: Algériens

De votre pays

Multinationales

3- Vous maîtrisez la langue?

D- Mesurez les risques:

- quel sont les risques rencontrés?

- Comment les mesurez-vous? Quantitative

Qualitatives

E- Établir des objectifs:

Quels sont les objectifs établis par votre entreprise :

Objectifs compétitifs:

Objectifs stratégiques:

Objectifs de marché:

Objectifs de profit:

F- Connaître sa culture et celle du pays cible:

Connaissez-vous les ;

Héros:

Valeurs:

Symbole:

G- Créer des synergies culturelles:

Comment adopté vous à la diversité culturelles

H- Gérer l'adaptabilité organisationnelles:

1- Vos décisions sont-elles: Centraliser

Décentraliser

-Quand?

I- Gérer l'incertitude:

1- S'adaptez vous à tous ce qui est nouveaux : Oui

Non

- Si oui, comment,

2- Inspirez vous des changements extérieur : Oui

Non

-Si oui, comment?

J- être négociateur:

1- Traitez vous les problèmes avec vos collaborateurs : Oui

Non

2- Comment vous traitez les problèmes entre les individus :

**-Observation:**

# Remerciement

**Je remercie :**

**\*Dieu**

**\* Mes parents**

**\* Les professeurs de la spécialité « management  
stratégique international »**

**\* Mon encadreur Mer BEHENNI youcef**

**\*Les managers des entreprises étudiées : Alstom,**

**HAMMOU MAMMAR NAWEL**

## Dédicaces

Je dédie ce travail à :

\* Mes parents

\* mon frère et les sœurs

\* Mon mari

\*mes enfants : kaysse djawed et nihel

HAMMOU MAMMAR NAWEL

# Sommaire

Liste des figures  
Liste des tableaux

## Introduction Générale

01-03

### Chapitre I : L'environnement Actuel du Manager International

#### Introduction

05

#### Section A : L'internationalisation de l'entreprise

06

I-Définition de l'internationalisation de l'entreprise

06

II- Les choix préalables à l'internationalisation

09

III- Les modalités d'internationalisation de la firme

09

#### Section B :Le nouvel environnement international

13

I-Le dilemme de l'internationalisation

13

II-Un environnement complexe et dynamique

14

III-Les composantes du nouvel environnement international

15

#### Conclusion

33

### Chapitre II : Profil du Manager International

#### Introduction:

35

#### Section A :Les facteurs de réussite du projet d'un manager international

36

I- Planification

36

II-Organisation

37

III-Contrôle

39

IV-Manager des équipes multiculturelles et créatives

41

#### Section B :Etre manager international

42

I-De manager à manager global

42

II-La différence entre le manager et le manager international

48

III-Les caractéristiques d'un manager international

51

#### Conclusion

57

### Chapitre III : Etude Pratique De Thème

#### Introduction

59

#### Section A : les entreprises étrangères en Algérie

60

I-L'implantation des entreprises étrangères en Algérie

60

II-les statistiques des entreprises étrangères en Algérie:

62

#### Section B : L'étude des manager internationaux des sociétés étudiées

77

I-Présentation des entreprises étudiées

77

II-L'étude des manager des manager des entreprises étudiées

80

III-Résultat de l'étude

84

<b>Conclusion</b>	<b>85</b>
<b>Conclusion Générale</b>	<b>87</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>89</b>
<b>Annexes</b>	

## Liste des Tableaux

<b>Numéro du tableau</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Numéro de page</b>
<b>Tableau n°01</b>	<b>la différence entre un manager local et un manager international</b>	<b>49</b>
<b>Tableau n°02</b>	<b>Evolution du nombre de commerçants étrangers inscrits au registre du commerce période : à fin 2006-a fin 2013</b>	<b>62</b>
<b>Tableau n°03</b>	<b>Répartition des commerçants étrangers inscrits au registre du commerce par pays et par wilaya a fin 2013</b>	<b>63</b>
<b>Tableau n°04</b>	<b>Répartition des sociétés étrangères inscrites au registre du commerce selon la nationalité du gérant a fin 2013</b>	<b>66</b>
<b>Tableau n°05</b>	<b>Répartition des sociétés (dont le gérant est étranger) inscrites Au registre du commerce par secteur d'activités a fin2013</b>	<b>69</b>
<b>Tableau n°06</b>	<b>L'échantillon</b>	<b>80</b>
<b>Tableau n°07</b>	<b>Les résultats des interviews</b>	<b>81</b>