

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

Dr BECHENNI Youcef
Université de Mostaganem.

M^{me} HAMMOU MAMMAR Nawel
Doctorante à l'université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed.

Résumé :

Dans cette étude, nous allons démontrer que d'être un manager international n'est pas un simple métier mais c'est un défi à prendre, que le manager international est un explorateur de capitale, et que le développement de l'entreprise à l'international dépend des connaissances et des aptitudes de son manager et de celles de ses équipes.

Notre étude est basée sur plusieurs recherches établis afin de décrire les qualités nécessaires pour modeler 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.

Enrichi par une étude pratique, ce travail trace un profil bien déterminé du manager international des entreprises étrangères en Algérie représentées par un échantillon de quatre entreprises étrangères dans la willaya de Mostaganem, cette étude nous a permis de démontrer que le manager international a des talents spécifiques, l'aide à réussir l'internationalisation de sa firme.

Mots clés : l'internationalisation, le nouvel environnement international, le manager international

ملخص:

تبين هذه الدراسة أن عمل المدير الدولي ليس بالمهنة و المهمة السهلة، ولكن في الحقيقة هو تحدي واجب اتخاذه، وأن المدير الدولي هو مستغل لرأس المال بأنواعه، و أن تطور المنشأة دوليا يعتمد بالدرجة الأولى على معارف ومهارات و شخصية المدير الدولي و كذا فريقه العامل معه.

تستند دراستنا على العديد من الدراسات التي اهتمت بتحديد المواصفات الواجب توافرها لتشكيل الملامح الشخصية و العملية للمدير الدولي، و من بين البحوث الأكثر مرجعية في هذا المجال الدراسة التي قامت بها مدرسة Ashridge (1990-1989)

أثري هذا العمل بدراسة ميدانية في أربع مؤسسات دولية في ولاية مستغانم، حيث افترزت نتائجها ان المدير الدولي يتحلى بصفات خاصة تساعده على انجاح تدويل المنشأة التي يديرها.
الكلمات المفتاحية: التدويل، البيئة الدولية الجديدة، المدير الدولي

Introduction :

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.

Dont la **problématique** était :

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

L'importance de la recherche :

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

Les objectifs de la recherche :

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

Le plan du travail :

Afin de mieux traite le sujet choisi, on a présenté notre travail en deux parties :

- **Premièrement : Etude théorique**

Cette partie a pour le but de démontré tous les points nécessaires sur le profil du manager international (caractéristiques personnel et professionnel)

- **Deuxiement : Etude Pratique Du Thème**

Cette partie était réservé à l'étude pratique de quatre entreprises étrangères, soit **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 à présenter les statistiques relatives à l'implantation des sociétés étrangères en Algérie.

Premièrement : Etude théorique

Le manager international C'est celui qui exerce le métier de gestion d'entreprise dans un environnement étranger par apport à son entreprise¹.

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

Chaque marché possède des caractéristiques spécifiques, que chaque manager doit minutieusement étudier. Car réussir dans un marché ne peut assurer qu'il va réussir dans un autre.

Dans ce contexte, le manager international réussira son projet s'il organise ses activités autour de quatre facteurs: 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, en prenant en compte toutes les personnes potentiellement concernées, quelle que soit leur spécialisation et leur culture :²

- Établir la mission et la vision adéquate
- Avoir l'accès à l'information
- Traiter la problématique de l'allocation de ressources
- Ne pas faire d'économie dans l'investissement
- Intégrer les points de vue des collaborateurs

II-Organisation ³:

Le manager international doit prévenir l'organisation afin de déterminer les activités de son entreprise. Cette organisation doit être clairement établie et adéquate à chaque opération introduite sur le terrain. De cela chacun saura déduire sa part de responsabilités et de collaboration à partir du titre de son poste et de sa mission. Mais il est nécessaire dans ce cas que les postes et les missions ne doivent pas être définis dans l'absolu, mais de façon relative et contingente.

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 incomplètes⁴ :

¹ . BARHAM Kevin, David Oates, Le nouveau manager international, les éditions d'organisation, Paris, 1991, p : 91

² . GERVAIS Michel, Stratégie de l'entreprise, Economica, Paris, 2003, p : 143

³ . BARHAM Kevin, David Oates, Op-cit, p-p :91-98.

⁴ . MARY JO Hatch, théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples, de Boeck, Bruxelles.2005,p :245

- Impliquer les collaborations
- Repartir la responsabilité et l'autorité
- Etablir un système de suivi
- Motiver le perfectionnement

III- Contrôle :

Ce que 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 possibles⁵ :

- Avoir un sens positif de contrôle
- Lier le contrôle à la mission
- Appliquer l'évaluation complète

IV-Manager des équipes multiculturelles et créatives :

Le travail d'équipe est important dans tout environnement professionnel. Une mauvaise collaboration ou l'insuffisance d'échanges entre membres d'une équipe fera, au pire, échouer un projet. Ou le résultat cumulé du travail effectué par chaque individu dans son coin ne sera pas du tout égal à ce que serait la somme de leur travail en équipe.

Le point de départ d'un vrai management multiculturel en entreprise est de faire en sorte que les salariés ou futurs employés ont eu les mêmes opportunités et ont été traités de la même manière. Et précisément en se basant uniquement sur leurs compétences, plutôt que sur la couleur de leur peau ou leur origine ethnique.

De ce contexte le manager international doit savoir jouer sur les points suivants:

- Renforcer l'esprit d'équipe
- Eviter les poursuites juridiques en mettant en place une vraie politique ressources humaines de gestion de la diversité.
- Travailler sa communication
- Gérer les malentendus multiculturels

⁵ .IBID, p :358.

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. De plus, il ne doit pas être perturbé par des situations anxieuses 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 connaître⁶.

I- Les aptitudes d'un 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 directs 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 :⁷

- 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 ?
- 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 ?

⁶ . MEAD Richard, International management, Blackwell, (sans pays),2005,p:102.

⁷ . ELIANE Karsaklian, Devenir manager international, Vasca-UPublisher, Paris, 2011, p :321.

- 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 ?

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.⁸

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'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.

3- Gérer l'incertitude :

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 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 évolution⁹.

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

⁸ .IBID, p :320.

⁹ . GOLDSMITH Marshall et al, Global leadership, Prentice Hall, New Jersey, 2003,p:112

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 managers¹⁰.

5- Etre négociateur¹¹ :

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

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 marché¹².

7- Maîtriser plusieurs langues¹³ :

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.

¹⁰ .IBID,pp :125-126.

¹¹ . MEAD Richard, Op-cit,p:81.

¹² . IBID,p:91.

¹³ .DERESKY, H., International Management, Prentice-Hill, New Jersey,2006,p:85

II- Les caractéristiques personnelles 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 :

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 buts¹⁴.

2- Transformer l'incertitude en opportunités :

Plusieurs stratégies sont envisageables lorsque le manager ne peut éviter de prendre des décisions dans l'incertitude¹⁵. 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.

3- Envie de voir la vie différemment¹⁶:

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

¹⁴ . IBID,p:91.

¹⁵ . GOLDSMITH Marshall et al, Global leadership, Prentice Hall, New Jersey, 2003,p:63

¹⁶ . IBID, pp:69-70.

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 démesurés¹⁷.

5- Traquer l'obsolescence des nouvelles idées¹⁸:

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 marché¹⁹, 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 autoritaire²⁰.

7- Être généreux²¹ :

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 a l'international:

¹⁷ .IDEM.

¹⁸ . GOLDSMITH Marshall et al, Op-cit,p:70

¹⁹ - CELLICH.C. et JAIN.S, Global Business Negotiations, Thompson, Paris,2004, p:34

²⁰ . BELLENGER.L , Les secrets des vrais pros, ESF, Paris,2006, p:56

²¹ . PRIME, N. et USUNIER, J.C, Marketing International, développement des

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'internationalisation²².

9- Être ouvert sur les autres et flexible²³:

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.

10-Être 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-Être 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 réussite²⁴.

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 féroce­ment 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 commun²⁵.

²² . DERESKY, H., International Management, Prentice-Hill, New Jersey,2006,p:128.

²³ . ELIANE Karsaklian, Op-cit,p:299.

²⁴ . GOLDSMITH Marshall et al,Op-cit,p:90

²⁵ . ELIANE Karsaklian, Op-cit, p: 357.

Deuxièmement : Etude pratique

Cette partie va être le fruit de notre recherche pratique au sein de quatre entreprises qu'on a eues la chance de traiter et l'accès d'entretenir leur managers.

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.

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.
- et/ou produire 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 Tout investissement étranger en partenariat, qui contribue au transfert du savoir-faire vers l'Algérie 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 énoncées²⁶.

II-les statistiques des entreprises étrangères en Algérie:

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°01 : Evolution du nombre de commerçants étrangers inscrits au registre du commerce période : à fin 2006-a fin 2013

Année	Personnes Physiques	Evolution%	Personnes Morales	Evolution%
2006	1178	-	3261	-
2007	1345	14.2	4041	23.9
2008	1468	9.1	4986	23.4
2009	1720	17.2	5848	17.3
2010	1850	7.6	6459	10.4
2011	1964	6.2	6641	3
2012	2109	7.4	7649	15.2
2013	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°01) :**

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.

²⁶ . www.andi.dz/index.php/fr/faq/.../161-modalites-implantation-de-projets , consulté le 29/12/2016 à 18:30.

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

Tableau n°02 : 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	
France	464	12	202	348	181	1 143	2 350
Syrie	494	35	84	403	86	201	1 303
Chine	280	10	55	228	117	204	894
Turquie	344	10	85	204	37	200	880
Tunisie	180	3	74	191	41	225	714
Egypte	250	8	69	134	54	192	707
Jordanie	123	4	47	171	46	173	564
Espagne	248	6	29	92	10	164	549
Liban	171	6	49	130	18	152	526
Italie	193	5	23	77	5	172	475
Palestine	105	11	36	85	8	74	319
Qatar	7		2	3	196	28	236
Libye	67	2	20	45	2	62	198
Portugal	71	1	7	16	1	51	147
Belg Ique	38	1	19	27	3	47	135
Allemagne	33	1	13	25	2	36	110
Ro Yaume- Uni	23		11	12	5	52	103
Maroc	33		12	14	11	31	101
Canada	28		7	9	2	35	81
U.S.A	14	1	10	12		43	80
Arabie Saoudite	13		10	14	7	19	63
Russie	29	2	1	11		20	63
Inde	9		2	23	3	10	47
Irak	15	1	4	12	1	10	43
Suisse	9		1	5		19	34
Iran	13	1		4	1	13	32
Coree(Rdp)	9		3	5		13	30
Bahreïn						28	28
Pakistan	1			3	2	18	28
Yemen	5		2	9		6	22
Roumanie	4		8	6		2	20
Coree(Rep)	7			3		9	19
Grece	6			6	1	6	19
Emirats Arabes Unis	3		1	1		13	18
Danemark				8	1	8	17
Hollande	3		3	7		4	17

Cuba	2			2	4	6	14
Hongrie	4		1	3	1	4	13
Autriche	3		1	3		5	12
Argentine	4			1		6	11
Finlande	2		3	1		2	8
Suède	2		1	2		3	8
Malaisie	5					2	7
Oman	4	1				2	7
Bulgarie	1	1		1		3	6
Japon	2			1		3	6
Koweït	2			1		3	6
Mali	2		1			3	6
Nigeria	2			3		1	6
Norvège	1		1	1		3	6
Slovénie	1			3		1	5
Arménie	2	2					4
Niger			1	1	1	1	4
Singapour	2					2	4
Ukraine	1		1			2	4
Croatie	2					1	3
Indonésie			1	2			3
Irlande	2					1	3
Islande	1		1		1		3
Malte	1					2	3
Mauritanie				1	1	1	3
Sénégal		1		2			3
Uruguay	1		1	1			3
Serbie	3						3
Afrique Du Sud	1					1	2
Australie	2						2
Bangladesh	1		1				2
Biélorussie	2						2
Bosnie Herzégovine	1					1	2
Colombie	1					1	2
Co Te D'ivoire	1					1	2
Equateur	1					1	2
Luxembourg	1					1	2

Rep. Centrafricaine						2	2
Slovaquie				2			2
Vietnam				2			2
Cameroun						1	1
Chypre	1						1
Gabon	1						1
Soudan	1						1
Suriname						1	1
Total/Pays	3358	124	904	2376	849	3550	11161
Taux	30.1%	1.1%	8.1%	21.3%	7.6%	31.8%	100%

Source : IBID, pp: 90-91.

- **Commentaire (tableau n°02) :**

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 :

1.1 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 :

1.1.1 **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 entraînée 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 managers des entreprises étudiées :

2.1- Résultat de la constatation: (une semaine dans 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 réservés et ils se sentent mieux dans un entourage des employés espagnols.

D'une autre part on a remarqué que les français emploient 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^{ère} partie: présentation de l'entreprise

2^{ème} partie: présentation du manager international

3^{ème} 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

2.2.3- Dépouillement des résultats des interviews :

Tableau n°07 : Les résultats des interviews

Société questions	Alstom	Al Gheith des engagemen ts	Isolux Corsán	Isolux Corviam engineering	
-I- Présentation de la société					
Pays d'origine	France	Syrie	Espagne	Espagne	
activité	Electromécanique	Travaux publiques, bâtiments	Travaux publiques	Electricité bâtiments	
Année de création	1928	1985	1930	2004	
Expérience en Algérie	1989	2009	2000	2005	
Nombre de filiale (pays)	70	10	40	40	
Nationalité des employés					
Algérienne		X	X	X	
Pays d'origine		X	X	X	
Arabe		X			
multinational	X				
-II- Présentation du manager					
Sexe	Masculin	Masculin	Masculin	masculin	Analyse du profil du manager masculin
Age	54ans	39ans	50ans	49ans	48ans
Situation familial	Marié	Marié	Marié	marié	marié
Nationalité du manager					
Algérienne					Nationalité du manager Pays d'origine
Pays d'origine	X	X	X	X	
multinational					
Profil du manager					Profil du manager
105					
a- Caractéristiques Professionnelles					
Expérience	30ans	15ans	30ans	20ans	24ans

Expérience dans la société	18ans	06ans	20ans	09ans	13ans
La résidence familiale	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie
b- Gérer la Compétitivité					
Nombre de fournisseurs	200	90	150	100	150
choix des fournisseurs	Par offre	Par offre	Par offre	Par offre	Par offre
Nombre de concurrents	10	50	04	10	16
Les opportunités du marché algérien	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
Les risques du marché algérien	Minime	Minime	Minime	minime	minime
La technologie adaptée	De pointe	De pointe	De pointe	De pointe	De pointe
Gérer la complexité					
Préférence des individus					
Algériens					compétant
Pays d'origine					
Multinational					
Compétant	X	X	X	X	
Avoir des problèmes avec les individus					
Oui	X	X	X	X	oui
Non					
Genre de problèmes	Divers	Divers	Divers	divers	divers
Avec					
Algériens					multinational
Pays d'origine					
Multinational	X	X	X	X	
Maitrises de la langue					
Algérienne		X			Anglais et Pays d'origine
Anglais	X	X	X	X	
Pays d'origine	X	X	X	X	
c- Mesurer les risques					

Les risques rencontrés	bureaucratie	Bureaucratie	bureaucratie	bureaucratie	bureaucratie
Méthodes de mesure					
Quantitatives	X	X	X	X	Quantitatives
Qualitatives	X	X	X	X	Qualitatives
d- Etablir des objectifs					
Objectifs compétitifs	X	X	X	X	Compétitifs Stratégiques de marché de profit
Objectifs stratégiques	X	X	X	X	
Objectifs de marché	X	X	X	X	
Objectifs de profit	X	X	X	X	
e- Connaître la culture du pays cible					
Héros	Les martyrs	Les martyrs	Les martyrs	Les martyrs	Les martyrs
Valeurs	Respect de l'islam	Respect de l'islam	Respect de l'islam	Respect de l'islam	Respect de l'islam
Symboles	Le drapeau	Le drapeau	Le drapeau	Le drapeau	Le drapeau
f- Gérer des synergies culturelles					
L'adaptation à la diversité culturelle	Très facile	Très facile	Facile	moyenne	Très facile
g- Gérer l'adaptation organisationnelle					
Décisions centralisée	X	X	X	X	Centralisée/ Stratégiques
Décisions décentralisée	X	X	X	X	Décentralisée /Opérationnelles
h- Gérer l'incertitude					
L'adaptation aux nouveautés et inspiration					
Oui	X	X	X	X	Oui
Non					
i- Etre négociateur					
Traitement des problèmes avec les collaborateurs					
Oui					Oui
Non					
Méthodes de Traitement des problèmes avec les collaborateurs					

S'adapter a la mentalité des algériens					Adapté la solution a la mentalité des algériens la source du problème
Trouver la source du problème					
Adapté la solution a la mentalité des algériens la source du problème	X	X	X	X	

Source : propre conception

Conclusion :

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

- le taux d'investissement étranger en Algérie c'est augmenté de façon remarquable, grâce à la stabilité politique et la sécurité et surtout grâce aux nouvelles réglementations de l'état en vers 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 théorique, comme l'indiquent les résultats de l'étude :
 - D'après l'interview établis avec les managers des entreprises étudiées on a réussi 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 quelle nationalité, pour lui les problèmes avec les individus sont évidents et divers avec des employés multinational, notre manager international maîtrise sa langue natal et l'anglais comme langue de business, 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 à toutes les nouveautés sur le marché et inspirer tout 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.

Bibliographie :**Ouvrages :**

1. BARHAM Kevin, David Oates, Le nouveau manager international, les éditions d'organisation, Paris, 1991
2. BELLENGER.L, Les secrets des vrais pros, ESF, Paris,2006
3. CELLICH.C. et JAIN.S, Global Business Negotiations, Thompson, Paris,2004
4. COLLINS, J, De la Performance à l'Excellence, Village Mondial, Paris, 2003
5. DERESKY, H., International Management, Prentice-Hill, New Jersey,2006
6. ELIANE Karsaklian, Devenir manager international, Vascapublisher, Paris, 2011
7. GERVAIS Michel, Stratégie de l'entreprise, Economica, Paris, 2003
8. GOLDSMITH Marshall et al, Global leadership, Prentice Hall, New Jersey, 2003
9. MARY JO Hatch, théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples, de Boeck, Bruxelles.2005
10. MEAD Richard, International management, Blackwell, (sans pays) ,2005
11. KARSAKLIAN. E, Internationalisation d'Entreprises : comment vendre sur les marchés étrangers ?,Dunod, (sans pays), 2009
12. PRIME, N. et USUNIER, J.C, Marketing International, développement des marchés et management multiculturel, Vuibert,France , 2004

Rapport et statistique:

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

Sites internet :

www.andi.dz/index.php/fr/faq/.../161-modalites-implantation-de-projets.