

Le manager international:**Des capacités d'adaptation au nouvel environnement international****The international manager:****Capacities of adaptation to the new international environment****HAMMOU MAMMAR Nawel** ⁽¹⁾, **BENCHIKH Houari** ⁽²⁾¹ Laboratoire LAREEM, Université d'Oran2- Mohamed BEN AHMEDhamounawel72@gmail.com² Laboratoire LAREEM, Université d'Oran2- Mohamed BEN AHMEDmail.benchikh@gmail.com**Information sur l'article**

Reçu le :27/11/2021

Accepté le :02/02/2022

Publié le :21/03/2022

Mots clés:

Mot clé.1: L'internationalisation

Mot clé.2: Manager international

Mot clé.3: Nouvel environnement international

Mot clé.4: Aptitude du manager international

Codes de classification

JEL: M16, M160

Keywords:

Keyword.1: Internationalization

Keyword.2: International manager

Keyword.3: New international environment

Keyword.4: Ability of the international manager

JEL Classification Codes: M16, M160

Résumé: Ce travail représente une étude

conceptuelle sur les aptitudes et les compétences nécessaires à manager international afin d'internationaliser les activités de son entreprise.

L'environnement international a connu de multiples changements et ne cause de troubles les prévisions déterminées par les managers, donc il devient nécessaire d'adapter ses stratégies aux éléments du nouvel environnement international.

A partir de ce travail on essaye de présenter les capacités nécessaires à chaque manager international pour mieux s'adapter au nouvel environnement international.

Abstract:

This work represents a conceptual study on the skills and competences necessary for an international manager in order to internationalize the activities of his company.

The international environment has undergone multiple changes and is not troubled by the forecasts determined by the managers, so it becomes necessary to adapt its strategies to the elements of the new international environment.

From this work we try to present the necessary capacities for each international manager to better adapt to the new international environment.

Auteur correspondant: HAMMOU MAMMAR Nawel, hamounawel72@gmail.com

1. Introduction:

Les changements qui ont bouleversés la scène mondiale engendrer un intérêt sans précédent pour les activités internationales. Toutefois, les entreprises qui s'intéressent de prêt à la scène mondiale sont toujours plus nombreuses à s'apercevoir que des changements fondamentaux sont en train de transformer l'environnement international. Pour que les stratégies d'adaptation portent leurs fruits les entreprises doivent s'appuyer sur des hommes capables de survivre et réussir dans un environnement fluide et complexe.

La Problématique:

Quel est le rôle du manager international vis-à-vis les composantes du nouvel environnement international ?

Les Hypothèses:

H1. L'environnement international a connu de nombreux changements.

H2. Le manager international doit acquérir des compétences spécifiques afin de s'adapter à la complexité du nouvel environnement international.

I. Le dilemme de l'internationalisation:

Il n'est pas aisé de fournir une définition consensuelle des termes d'internationalisation et de multinationalisation, car les termes international, supranational, global, transnational, et multinational, sont parfois utilisés de façon parfaitement interchangeable. Pourtant, les distinctions sont réelles. (BARHAM & oates, 1991)

L'internationalisation de l'entreprise est un processus par lequel la part des exportations ou des transactions à l'étranger dans le chiffre d'affaire représente un pourcentage croissant ou avec l'investissement international direct.

Dans ce fait, le manager qui vise à internationaliser les activités de son entreprise doit affronter un environnement à des caractéristiques toutes nouvelles avec des conditions à tendance turbulente.

1. Identification des stratégies possibles à l'international:

Après avoir effectué le diagnostic interne et externe de son environnement, l'entreprise dans le manager vise l'internationalisation, il faut qu'il envisage l'une des stratégies d'implantation possible ;

Les principaux types de stratégie de pénétration d'un marché international sont résumés dans le tableau suivant:

Le manager international: Des capacités d'adaptation au nouvel environnement international

Tableau n°01: Les stratégies de pénétration à l'international

Stratégie	Avantages	Inconvénients
Exportation	<ul style="list-style-type: none">• Risques réduits• Facilité d'accès et de retrait du marché	<ul style="list-style-type: none">• Choix judicieux du distributeur• Coûts de transport tarif, taxe
Licence	<ul style="list-style-type: none">• Facilité d'accès au marché• Peu d'investissement	<ul style="list-style-type: none">• Confiance et qualité de la représentation de la marque
Franchise	<ul style="list-style-type: none">• Risques faibles• Peu d'investissement	<ul style="list-style-type: none">• Contrôle de qualité et besoin de formation de la franchise
Joint venture	<ul style="list-style-type: none">• Utilisation d'une connaissance locale• Partage des coûts et des risques	<ul style="list-style-type: none">• Investissements importants et choix d'un partenaire cohérent avec les marchés, produits, stratégie

Source: Isabelle, H. (1998). Le management international. Paris: Edition La Découverte, p: 55

2. Un environnement complexe et dynamique:

La concurrence à l'intérieur et à l'extérieur des frontières et le facteur qui déclenche le plus souvent le besoin d'internationalisation de l'entreprise et le manager visionnaire n'attendra pas de se faire menacer par la concurrence pour internaliser son entreprise, car l'internationalisation de cette dernière ne peut pas s'improviser et doit suivre une démarche méthodique en partant de la réorganisation interne de l'entreprise afin de mieux s'adapter au nouvel environnement international. (Karsaklian E. , 2011)

II. Les composantes du nouvel environnement:

Confrontées à l'internationalisation, les fonctions classiques de l'entreprise se complexifient et doivent prendre en compte de nouvelles variables décisionnelles et de gestion à savoir la finance, le marketing, la gestion des ressources humaines. (Isabelle, 1998)

1. L'analyse de l'environnement : le choix des pays cibles

Le choix des produits/marché/pays et une autre dimension essentielle du processus de décision d'investissement à l'international. Patrick Joffre le souligne bien: (Joffere, 1994) l'analyse des pays cibles ou des espaces économiques régionaux, c'est-à-dire la dimension spatiale de la stratégie de développement international, a fait l'objet de nombreuses études, souvent fondées sur l'aspect macroéconomique des avantages comparatifs. Déterminer l'attrait d'un pays n'est cependant pas une tâche aisée, compte tenu de l'éloignement géographique et culturel de certaines zones et de la difficulté d'accès à des informations de

nature souvent informelle, obtenues dans des circuits officieux soulignant Urban. Les éléments à repérer concernant particulièrement (Urban, 1993):

a) l'analyse des risques pays en termes économiques et d'attitude générale:

A l'égard des investissements étrangers, mais aussi en termes politiques, c'est-à-dire d'instabilité et d'insécurité. A cet égard, plusieurs indicateurs de risques sont susceptibles d'être utilisés par les investisseurs internationaux: l'indice BERI- Business Environnement Risk Information — qui évalue le «climat d'affaires» dans un pays en se fondant sur quinze critères comme l'éventualité des nationalisations ou les retards bureaucratique ; l'Institutional investor, baromètre des banquiers, qui étudie la solvabilité de plus de cent pays ; le Nord-Sud Export Consulting, qui établit une liste de quatorze facteurs de risques ; le World Political Risk Forecast, développé par la Société Frost et Sullivan, dont l'objectif est une évaluation du risque politique à moyen et long terme ;

b) l'évaluation de la base économique :

L'évaluation d'un pays à propos des facteurs économiques telle que l'étude du PIB du PNB par habitant, des caractéristiques de la population, de la structure du commerce extérieur et de la demande.... ;

c) l'appréhension du potentiel de croissance économique à court, moyen ou long terme ;

d) la prise en compte des facteurs spécifiques en fonction des caractéristiques de l'entreprise et son produit, de concurrence, voire de normes...

e) le risque politique

En ce qui concerne le risque politique précisément, les travaux sont assez nombreux soit Robock, 1971 ; Kobrin, 1979 ; Brower 1985, Roddock, 1986. La définition générale de Brenard Marois en 1990 peut être retenue pour définir le risque politique, c'est-à-dire le « risque de matérialisation d'un sinistre, résultant du contexte politique d'un État étranger, dans lequel l'entreprise effectue une partie de ces activités. Le sinistre peut se traduire soit par la perte d'actifs (expropriation au nationalisation d'une filiale, destruction de biens provoquée par une guerre ou des émeutes), soit par des atteintes au fonctionnement normal de cette filiale dues à des mesures discriminatoires prises par l'État d'accueil» (Marois, le risque-pays, 1990)

Mais cette appréhension du concept ne doit pas masquer l'hétérogénéité des différents approches concernant la mesure du risque ; à cet égard B Marois distingue utilement: (Marois, 1993)

L'approche «Ponctuelle», qui analyse la rentabilité d'une multinationale en examinant l'incidence de chaque nouveau produit des investissements à l'étranger sur l'entreprise ; l'approche «Globale», qui s'appuie plutôt sur la théorie de la gestion de portefeuille en transposant le principe de la diversification internationale d'un portefeuille au cas d'une entreprise multinationale.

Le manager international: Des capacités d'adaptation au nouvel environnement international

Selon B. Marois, l'approche ponctuelle présente de graves lacunes, en ce qu'elle ne tient pas compte des éventuelles liaisons entre les différents investissements et de l'incidence de chacune des décisions prises sur la rentabilité est le risque global de l'entreprise. Elle considère de surcroît, le facteur risque politique comme étant toujours négatif. L'approche globale, en revanche, se révèle plus cohérente puisqu'elle prend en compte l'avantage que procure la diversification internationale comme moyen d'augmenter la rentabilité à risque égal ou de diminuer le risque à rentabilité égale.

En tout état de cause, il apparaît finalement difficile d'identifier et d'isoler précisément le risque politique par rapport aux autres risques financiers de l'entreprise — risque de change, risque de liquidité... — et de mesurer de manière exacte les « déflateurs du risque politique ».

Ainsi, les composantes de l'environnement international et en particulier les spécificités des différents pays apparaissent-elles nombreuses (Urban, 1993): le tissu industriel formé par les firmes nationales et étrangères, la nature des circuits de distribution et des liens avec les producteurs, le corpus des lois, règlement et pratiques tolérées, les dispositions de politique financière ou sociale, le niveau technologique général du pays, l'influence des facteurs sociologiques politiques ou religieux constituent autant d'éléments d'information fondamentaux. Traditionnellement d'ailleurs, les firmes ont eu tendance à se développer de manière plutôt concentrique, afin de pallier ce qu'elles considèrent comme les différents risques engendrés par la distance institutionnelle, psychique (Andersen, 1993) et culturelle qui pouvait les séparer de certains pays : en a pu parler de pays chauds — hot countries — c'est-à-dire culturellement proches, en terme de langue, de niveau d'éducation ou de législation, et de pays froids — cold countries — culturellement plus éloignés. Par exemple, des entreprises norvégienne qui se sont internationalisées en tout d'abord visé le marché anglais tandis que les firmes canadiennes s'orientent tout naturellement vers les États-Unis. Il s'agit d'un développement géographique de proximité (Joffere, 1994) souvent fondé sur la facilité d'accès au marché, les avantages liés aux conditions d'exploitation, et parfois l'existence d'une zone de libre-échange.

L'analyse de l'environnement international et de l'industrie dans lesquels évoluent les firmes constitue une première étape vers le choix d'options stratégiques privilégiées. Mais ce dernier dépend également des ressources dont dispose l'entreprise, de ses compétences distinctives et de ses priorités : savoir quels sont les caractéristiques de la logistique de l'entreprise, les systèmes d'information et de communication en vigueur, les processus et capacité de production, les ressources humaines en présence, la technologie est utilisée et le savoir-faire commercial à disposition constituent l'une des nombreuses interrogations permettant d'évaluer le potentiel de l'entreprise à l'international.

Tableau n°02 : Actions d'un pays hôte pour faire face à un investisseur étranger

Ingérence non discriminatoire	Ingérence discriminatoire	Sanction discriminatoire	Dépossession
-------------------------------	---------------------------	--------------------------	--------------

Exiger la nomination de ressortissants nationaux à des Postes de direction	N'autoriser que des entreprises conjointes	Expropriation déguisée (réinvestissement obligatoire des profits)	Expropriation et nationalization
Négocier des prix de transfert dans le but de favoriser l'assiette de l'impôt dans le pays hôte	Prélever des impôts spéciaux ou de fortes charges pour les services publics	Prélever des impôts ou des charges destinés à empêcher la réalisation de profits	Socialisation et nationalisation généralisée
Exiger des industries exportatrices quelle vente sur le marché intérieur à un prix égal au seuil de la rentabilité pour subventionner la consommation locale	Recourir à différentes tracasseries juridiques	Réclamation de dédommagement important pour des iniquités passées	
Demander à l'investisseur de construire des infrastructures sociales et économiques	Encouragé un boycott des produits ou du personnel de l'entreprise		
Exiger l'utilisation d'un pourcentage des éléments locaux parmi les composants importés Rendre temporairement un convertible la monnaie du pays hôte			

Source: (Martinet, 1990, p. 56)

2. L'environnement interculturelle une résultante de la multinationalisation des entreprises : (Karsaklian E. , 2011)

Une entreprise qui s'internationalise doit être en mesure d'articuler plusieurs aspects de son fonctionnement dans un niveau plus général, il s'agit de coordonner la culture de l'entreprise avec sa stratégie globale, plus souvent appeler stratégie «corporate » et ses collaborateurs. Toute entreprise à sa propre culture, lequel s'intègre dans une culture plus large qui est celle du secteur d'activité dans lequel elle opère, qui elle-même, est intégrée a une culture plus large qui est la culture nationale.

Pour une entreprise qui ne travaille que dans le même contexte culturel depuis toujours tout ce qui l'entoure lui est connu et lui semble donc normal. Ses dirigeants ne se posent pas la question de l'influence de facteurs externes autre aucune concurrence locale.

Cependant, lorsque l'international pointe son nez, soit parle à l'arrivée de concurrents étrangers, soit par une intention d'internationalisation de l'entreprise, ses dirigeants s'aperçoivent que les marchés vont bien au-delà de ce qui est obligatoire.

Le manager international: Des capacités d'adaptation au nouvel environnement international

En effet, internationaliser son entreprise peut-être une volonté stratégique qui permet aux entreprises de conquérir des nouveaux marchés et prendre une avance sur leurs concurrents, mais une question de survie de l'entreprise face à une forte concurrence et à un marché de plus en plus étroit et saturé.

Aussi, les entreprises voulant s'internationaliser doivent intégrer une ou plusieurs nouvelles cultures dans leur environnement: celle de leurs nouveaux consommateurs, de leurs nouveaux partenaires et celles de toutes autres personnes avec lesquelles devront interagir. Tout ceci suppose un changement stratégique car la stratégie de l'entreprise est issue de sa culture et lors d'une contamination culturelle comme c'est le cas de l'internationalisation celle-ci doit être revue.

a. Manager des équipes multiculturelles et créatives:

Le manager international doit être en mesure de travailler avec des valeurs culturelles, des valeurs de principe. La culture d'entreprise est une réalité tout aussi perçante que la culture d'un pays.

Les individus sont conditionnés par la culture de leur pays, mais aussi par la culture de leur entreprise. Ils adhèrent aux valeurs de cette entreprise, parce qu'ils sont d'accord avec ses principes.

Donc, le manager international, se doit de s'assurer que les principes et les valeurs de son entreprise sont en cohérence avec son projet d'internationalisation et surtout avec les valeurs du marché qu'il a choisi (Karsaklian E. , 2011), car la responsabilité du manager international de fonder avec ses collaborateurs, une nouvelle vie pour cette entreprise.

Le manager international doit utiliser toute son intelligence pour créer et laisser créer. Créer, c'est donner de la liberté de penser, 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.

b. Culture d'entreprise :

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 (Benzidane & Chaa, 2018). 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.
- 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 vision de l'entreprise afin de faire adhérer et augmenter l'implication des collaborateurs.

3. Internationalisation et sensibilité interculturelle :

Pour travailler avec d'autre culture, 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 (BARHAM & oates, 1991), de comprendre sa perspective spécifique des choses .il s'agit de créer une empathie avec les autres en se mettant a leur place et en faisant attention a 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 auront des comportements aussi semblables que prévisibles.

III- Feuille de route pour le manager international afin de mieux gérer son entreprise multinationale

Cette feuille de route a pour but de rependre sur l'hypothèse en résumant les étapes par lesquelles doit passer l'entreprise lors de son internationalisation de son entreprise. Elle se compose de deux parties principales: ce que le manager international doit faire et ce qu'il doit savoir (GERVAIS, 2003).

1- Le manager international:

Plusieurs enquêtes ont permettez de dégager un certain nombre de qualités nécessaires à tous manager international. (Trompenaars & Turne, 2004)

L'enquête Ashridge (1989-1990) est parmi les meilleures recherches (BARHAM & oates, 1991) qui déterminent les caractéristiques primordiales en priorité chez un manager international dans les qualités abstraites sont les plus retenus; alors que les qualités concrètes ou fonctionnelles semblent relativement moins importantes; comme suit:

Tableau N°03: qualités fondamentales du manager international, enquête Ashridge, 1989-90

Qualités	Pourcentage %
Esprit stratégique	71
Faculté d'adaptation à de nouvelles situations	67
Répétitivité aux cultures étrangères	60
Aptitude à la collaboration au sein d'équipes internationales	56
Compétences linguistiques	46
Compétences en matière de marketing international	46
Qualités relationnelles	40
Maitrise des négociations internationales	38
Confiance en soi	27
Sens du devoir développé	19

Le manager international: Des capacités d'adaptation au nouvel environnement international

Personnalité ouverte, non encline aux jugements catégoriques	19
Compétences en matière de finance internationales	13
Connaissance de son propre milieu culturel	02

Source: Kivin BARAHAM, David OATES, le nouvel manager international, les éditions d'organisation, Paris, 1991, p: 82

2. Le manager international doit faire (Karsaklian E. , 2011)

2.1. Etudier le pays potentiel:

a. Environnement politique

- Type de gouvernement
- Stabilité politique
- Politique étrangère
- Entreprises étatiques
- Rôle des militaires
- Niveau de terrorisme
- Restrictions concernant les importations et exportations

b. Environnement économique

- Système économique
- Niveau de développement
- Stabilité économique
- PNB/PIB
- Niveau des financements internationaux
- Politiques fiscales et monétaires
- Investissements étrangers

a. Environnement légal

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

b. Environnement technologique

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

2.2. Mesurer les risques: (GOLDSMITH & al, 2003)

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

b. Méthode qualitative - c'est une analyse des compétences des leaders des pays et du type de normes qu'ils établissent.

c. La «checklist» (مرسلي & بلعياشي, 2021) c'est une liste des indicateurs économiques capables de mesurer la vulnérabilité du pays.

2.3. Etablir des objectifs:

a. Objectifs compétitifs: Il s'agit de contrer la concurrence en développant des compétences sur d'autres marchés et en cherchant à augmenter son bénéfice par la conquête de nouveaux consommateurs. Il s'agit aussi de la recherche de synergies avec des prestataires étrangers et de la réduction des coûts et tout cela pour pérenniser l'entreprise face à une concurrence agressive. (MARY, 2005)

b. Objectifs stratégiques- Il s'agit de développer l'entreprise à partir de la maîtrise de nouvelles technologies, par la diversification de ses activités et de l'acquisition ou renforcement d'un avantage compétitif.

c. Objectifs de marché- Lorsqu'une entreprise se fait concurrencer sur son marché d'origine, elle doit chercher d'autres voies de survie et de développement. Rester sur des marchés saturés ou restreints peut conduire à la disparition de l'entreprise ; elle doit donc se tourner vers de nouveaux marchés consommateurs.

d. Objectifs de profit- Les entreprises se tournent vers des marchés qui offrent une rapide rentabilisation des investissements, soit parce qu'elles y voient une possibilité de faire du volume assez rapidement (Souad & Bouteldja, 2018).

2.4. Connaître sa culture et celle du pays-cible:

- Valeurs
- Héros
- Symboles
- Rituels
- Culture de haut ou de bas contexte

- Culture Individualiste ou collectiviste ; Masculine ou féminine ;
- Distance hiérarchique et Evitement de l'incertitude.

2.5. Créer des synergies culturelles

a. 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.

b. 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.

Le manager international: Des capacités d'adaptation au nouvel environnement international

- c. 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. (BARHAM & oates, 1991)
- d. Principe du feedback (rétro alimentation):** la critique constructive alimente le réseau avec des informations qui permettent d'améliorer son fonctionnement.
- e. 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. (Hatch, 2005)
- f. 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.
- g. 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.
- h. 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.
- i. 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. (Michel G. , 2003)
- k. 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.

2.6. Composer ses équipes:

- a. Style personnel:** dans quelle mesure les différences dans les styles personnels des membres des équipes créent des conflits ou des insuffisances professionnelles ?
- b. Culture fonctionnelle:** les différences sont-elles dues aux différentes fonctions exercées par les uns et les autres ou aux domaines d'appartenance de chacun ?
- c. 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 ?
- d. 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 ? (GOLDSMITH & al, 2003)
- e. 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 ?
- f. Stades 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 ?

2.8. Créer une forte culture d'entreprise:

- 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.
- La mise en place d'un système d'information efficace et d'allocation de ressources judicieux. (Trompenaars & Hampden, 2004)
- Une connaissance et une compréhension de l'individu qui est derrière chaque professionnel afin de les placer aux postes qui leur correspondent (Benzidane & Chaa, 2018)
- 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.

2.9. Communiquer de façon constructive:

a. Évaluation: évaluer l'environnement de communication signifie prendre connaissance des traits de personnalité des parties et le type de rapport qu'elles ont, la cause du conflit, leurs valeurs, objectifs et besoins et leurs styles de communication.

b. Reconnaissance: reconnaître les qualités des deux parties et utiliser leurs différences comme une force issue de la diversité.

c. Attitude: une attitude positive envers les parties impliquées dans le conflit, génère confiance et collaboration.

d. Action: agir dans le sens de la convergence des intérêts en démontrant connaissance et connivence avec les parties.

e. Analyse: le manager fait une espèce de bilan des résultats obtenus et de l'impact de ceux-ci sur chacune des parties et rétro alimente son évaluation initiale afin de vérifier sa pertinence. (Isabelle, 1998).

2.10. Etablir son plan stratégique:

- Analyse culturelle du pays de destination
- Définition de la mission et des objectifs de l'entreprise
- Diagnostic externe
- Diagnostic interne
- Identification des stratégies possibles
- Choix argumenté de la stratégie
- Plan d'actions pour la mise en place de la stratégie choisie

Le manager international: Des capacités d'adaptation au nouvel environnement international

Conclusion:

Les changements qui ont bouleversé la scène mondiale ont engendré un intérêt sans précédent pour les activités internationales. Ce de fait les sociétés doivent s'adjoindre des hommes capables de survivre, voir de s'épanouir, au sein d'environnements toujours plus fluides et complexes.

Cette étude conceptuelle révèle qu'il est évident que la recherche du nouveau manager international a déjà commencé dans pratiquement tous les pays industrialisés.

d'après cette étude on affirme la première hypothèse qui indique que L'environnement international a connu de nombreux changements car il est devenu plus complexe et risqué et ces mouvement permanant dans l'environnement international obligent le manager international d'adapter ces stratégies de façon adéquate et cela affirme la deuxième hypothèse qui indique que le manager international doit acquérir des compétences spécifiques afin de s'adapter à la complexité du nouvel environnement international.

Références:

Andersen, O. (1993, 2e trim.). On the internationalization process of firms, a critical analysis. *journal of international Business Studies* , pp. pp: 209-231.

- BARHAM, K., & oates, D. (1991). *le nouveau manager international*. Paris: les éditions d'organisation.
- Benzidane, Y., & Chaa, A. (2018, 09 01). comment les entreprises réussissent-elles à s'implanter ?, enjeux et stratégies.cas territoire de Mostaganem. *revue finance et marchés* , volume05 (numéro: 02), p. p :48.
- DERESKY, H. (2006). *International Management*. New Jersey : Prentice-Hill.
- GERVAIS, M. (2003). *Stratégie de l'entreprise*. Paris: Economica.
- GOLDSMITH, M., & al, e. (2003). *Global leadershil*. New Jersey: Prentice Hall.
- GOLDSMITH, M., & al, e. (2003). *Global leadership*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hatch, M. J. (2005). *Théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles: de Boeck université.
- Isabelle, H. (1998). *Le management international*. Paris: Edition La Decouverte.
- Joffere, P. (1994). *comprendre la mondialisation de l'entreprise*. Economica, coll., Poche-gestion.
- Karsaklian, E. (2011). *Devenir manager international*. Paris: UPblisher vasca .
- Karsaklian, E. (2011). *Devenir manager international*. Paris: Vasca UP blisher.
- Karsaklian, E. (2011). *Devenir manager international*. Paris: vasca - UPblisher.
- Karsaklian, E. (2011). *Devenir manager international*. (v. UPblisher, Éd.) Paris.
- Karsaklian, E. (2011). *Devenir manager international*. Paris: UPblisher vasca .
- Marois, B. (1990). *le risque-pays*. PVF,coll, « Que sais –je ? ».
- Marois, B. (1993, mars-avril-mai). Mesure du risque politique et internationalisation de l'entreprise. *revue francaise de gestion* , pp. p p : 39-44.
- Martinet, A. (1990). *Strategie*. (4. edition, Éd.) Nuibert, Gestion.
- MARY, J. H. (2005). *Théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles: de Boeck université.
- MARY, J. H. (2005). *Théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles: de Boeck université.
- Michel, B., & meier, O. (2006). *Manageor*. Paris: Dunod.
- Michel, G. (2003). *Stratégie de l'entreprise*. Paris: Economica.

Le manager international: Des capacités d'adaptation au nouvel environnement international

- P, J. (1994). *comprendre la mondialisation de l'entreprise*. Economica, coll., Poche-gestion.
- Souad, B., & Bouteldja, A. (2018, 09 01). ouverture commerciale de l'Algérie: état de lieux et perspective. *revue finance et marchés* , volume :5 (numéro :02), p. p: 67.
- Trompenaars, F., & Hampden. (2004). *L'entreprise Multiculturelle*. Maxima: Turner.
- Trompenaars, F., & Turne, H. (2004). *L'entreprise Multiculturelle*. Paris: Maxima.
- Urban, S. (1993). *Management international*. LITEC.
- Yacine, B., & Abdelkader, C. (2018, 09 01). comment les entreprises réussissent-elles à s'implanter ?, enjeux et stratégies.cas territoire de Mostaganem. *revue finance et marchés* , volume05 (numéro: 02), pp. p :48-50.
- بلعياشي, ب & , مرسلي, ح. (2021, 03 05). أساسيات الفكر المقاولاتي و دورة في تعزيز و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حالة مؤسسات ولاية الغرب، مستغانم. *مجلة المالية و الأسواق* (مجلد 08 رقم 01), p. 115.