

## Les qualités d'un bon manager international

Par Jean Pautrot

L'international n'est pas un métier mais un contexte particulier dans lequel le métier est exercé. En conséquence, un manager international est d'abord un manager. La littérature est prolixe sur les qualités indispensables pour manager. Il n'est pas nécessaire d'être parfait pour manager. C'est encore plus difficile: il faut une relation harmonieuse entre la tête, le cœur et le corps qui symbolisent la pensée, les émotions et l'action. Chez les bac +5, la pensée est au rendez-vous. Les jeunes diplômés ont les bases pour avoir une pensée pertinente, bien que les examinateurs constatent de grandes différences de hauteur de vue dans le traitement des études de cas.

La **gestion des émotions** au sens large est la clé d'un bon management, elle fait la différence entre les diplômés. Dormir malgré les soucis, faire face aux situations anxiogènes, avoir une confiance sans naïveté en soi et dans les autres, être courageux, cette vertu intermédiaire entre lâcheté et témérité, avoir un besoin limité de reconnaissance et de l'approbation des autres. Cette énumération est loin d'être exhaustive. Le critère essentiel est que les émotions doivent avoir un effet positif sur la pensée et l'action. Le rôle central des émotions dans le management conduit certains auteurs à définir le potentiel managérial par des contre-indications correspondant à des émotions négatives qui polluent la pensée et l'action sentiment de vulnérabilité, difficultés d'adaptation, perturbation de la sociabilité.

Mais en définitive, le livrable du management est de l'action et des résultats concrets : à titre d'exemple, l'atteinte des objectifs en respectant les budgets et les échéances. Les qualités associées au pilotage des projets sont au cœur de cette réussite. Parmi ces qualités, la plus importante est aujourd'hui le **leadership**: Il s'agit de donner du sens\_ Le manager a une vision (pensée) qu'il est capable de faire partager (action) à ses collaborateurs pour les mettre en mouvement. À côté de cette relation pensée/action, une relation émotion/action est essentielle. Un environnement stressant suscite des émotions qui, chez certains, stimulent l'action et, chez d'autres, l'inhibe. Seule une mise en situation «*assessment* » permet de connaître l'impact du stress sur l'individu.

Supposons maintenant que tout ce qui précède est acquis, la spécificité du management international est **l'hétérogénéité culturelle**.

Une culture est une manière de comprendre le monde, d'exprimer ses émotions et d'agir caractéristique d'une communauté; à titre d'exemple: les habitants d'un pays ou d'une région, les personnes travaillant dans une même entreprise ou exerçant le même métier.

L'étude systématique des cultures repose sur l'analyse de dilemmes, cette obligation de choisir entre deux choix qui présentent chacun des inconvénients importants.

Le **dilemme de Stouffer et Toby** illustre cette problématique. Un ami conduit une voiture dans laquelle j'ai pris place. Il heurte un piéton alors qu'il ne respectait pas la limitation de vitesse. L'avocat de mon ami me demande de témoigner qu'il respectait cette limitation. Fons *Trompenaars* donne tes résultats d'une enquête dans un grand nombre de pays. Le pourcentage de réponses «mon ami ne respectait pas la limitation de vitesse» varie entre 32% pour le Venezuela et 97% pour la Suisse. Les pays anglo-saxons sont au-dessus de 90%; la Russie et la Chine entre 40 et 50 %. La France est à 73 %. La position du curseur

entre amitié et loi est un élément de l'« ADN » de la culture. Les chercheurs ont étudié une dizaine de dilemmes différenciant les cultures.

La **procédure de *whistleblowing*, « devoir d'alerte »** en français, correspond au dilemme ci-dessus : la règle éthique est au-dessus des solidarités de groupe. Les réponses au dilemme de Stouffer et Toby montrent que les Anglo-saxons et les Suisses seront à l'aise avec cette procédure. Malgré un beau consensus (73 %), les Français sont déjà moins à l'aise. Que dire des Chinois, des Russes et des Vénézuéliens majoritairement solidaires?

Le vrai enjeu est de laisser *chaque culture inventer les procédures qui* ; a conduiront au résultat attendu. La sécurisation éthique ne passe pas toujours par le *whistleblowing*, l'atteinte de l'objectif annuel ne passe pas toujours par son découpage en objectifs mensuels pour faire plaisir aux actionnaires. Comment peut-on alors manager?

MacGregor affirme que «derrière chaque décision de commandement, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes». Il distingue alors deux théories:

- la **théorie X pessimiste** implique le contrôle strict, les sanctions et la centralisation;
- la **théorie Y optimiste** s'appuie sur l'écoute, Le contrôle souple et la responsabilisation.

**Le management international n'est efficace que dans le cadre de la théorie Y** avec toutes les postures correspondant à cette vision de l'homme. En effet, la théorie Y respecte les identités.

L'hétérogénéité de l'environnement accentue le besoin de plusieurs savoir-être et compétences:

- analyse des situations complexes. La complexité supplémentaire vient des différences culturelles ;
  - capacité de négociation. Les enjeux du partenaire sont plus difficiles à imaginer;
  - *adaptabilité*. Pour atteindre ses objectifs, prendre d'autres chemins pour tenir compte du profil culturel de ses interlocuteurs;
  - capacité à apprendre des autres et de ses erreurs. Le terrain étant inconnu, l'écoute, l'absence de préjugés, la curiosité, la mise en place de solutions nouvelles sont essentielles;
- décision dans un environnement incertain. La dimension culturelle renforce l'incertitude;
- diplomatie. Transmettre un message en s'adaptant à son interlocuteur pour être compris;
  - résistance forte au stress et à l'isolement. Évoluer dans un environnement où ses propres points de repère sont peu efficaces est générateur de stress supplémentaire et de sentiment d'isolement. La dimension linguistique est une importante source de stress.

En synthèse, **le bon manager international est un marginal sécant**, en anglais *boundary spanner*, ou «ouvreur de frontière». «Le terme de marginal-sécant désigne en sociologie des organisations les personnes qui interviennent dans plusieurs systèmes d'action et peuvent de ce fait jouer un rôle souvent décisif de passeur ou d'intermédiaire entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires.» C'est ainsi que Philippe Jrfalino qualifiait Augustin Girard (voir Comité d'histoire du ministère de la Culture, 1993).

On reconnaît un marginal sécant à sa capacité à naviguer dans plusieurs mondes. À titre d'exemple, son CV comporte un intérêt pour les disciplines scientifiques et littéraires, un double diplôme dans des domaines différents (technique et commercial), une carrière transverse avec l'exercice de plusieurs métiers très différents, une bonne habileté linguistique.

L'approche scientifique des cultures permet de caractériser les différents mondes auxquels le manager peut être confronté. Voici six dimensions importantes :

I. relation dans l'entreprise: individualisme/appartenance à la communauté;

2. relation dans l'équipe: compétition/consensus;
3. relation hiérarchique: distance/partenariat;
4. gestion du temps: programmation/réactivité;
5. gestion de l'information: explicite/implicite;
6. *gestion* du statut: mérite/origine.

Sur chaque dimension, chaque culture se positionne entre les deux alternatives. Le manager lui-même a un profil dans ces six dimensions, mais il doit pouvoir travailler avec des personnes ayant des profils très différents sur cette échelle.