

Ces nomades qui dirigent



LAURENT GUIRAUD

KATRINA BURRUS Elle est l'une de ces enfants qui ont développé une «tierce culture».

RESSOURCES HUMAINES

Katrina Burrus s'est spécialisée dans l'approche «RH» des dirigeants nomades, dont le profil semble correspondre idéalement aux besoins des multinationales. Interview.

KATARZYNA GORNIK

Encore enfants, ils ont vécu dans deux, voire trois pays différents. Ils ont été éduqués dans des écoles internationales, parlent plu-

sieurs langues, se sentent partout chez eux mais nulle part en particulier. Précieux aux yeux des multinationales, ils ont besoin de challenge et de changement. Katrina Burrus, directrice de MKB Conseil et Coaching, s'est notamment spécialisée dans la problématique de ces «dirigeants nomades», recherchés par les multinationales. Elle abordera ce thème parmi d'autres* dans le cadre du Salon solutions ressources humaines, qui se tiendra à Genève les 28 et 29 octobre à Geneva Palexpo.

- Qu'est-ce qui vous a poussée à vous intéresser à ceux que vous désignez comme des «dirigeants nomades»?

- Moi-même, en tant qu'enfant, j'ai vécu dans quatre pays, avec quatre langues différentes. Devenue adulte, j'ai travaillé aux Etats-Unis puis en Espagne, avant de m'installer en Suisse. Les enfants de diplomates, de professionnels de l'industrie et



des ONG qui suivent leurs parents dans leurs déplacements développent une identité propre (*ndlr: on parle d'enfants de «tierce culture»*). Très jeunes, ils doivent apprendre à se faire des amis rapidement, à comprendre très vite les enjeux et à s'adapter, de façon répétée. Cela ne se fait pas sans difficulté: ils peuvent passer par une série de questionnements, notamment identitaires. Mais lorsqu'ils ont dépassé cette étape, et qu'ils deviennent des dirigeants, ce parcours se révèle très utile pour des entreprises actives à un niveau mondial.

- Vous les décrivez d'ailleurs comme créatifs, très débrouillards et à l'esprit très ouvert. N'est-ce pas une vision idéalisée?

- La tendance est à un monde de plus en plus globalisé. Même à un niveau local, on verra apparaître de plus en plus ce type de profil. Les gens deviennent mobiles, ils ne se définissent plus forcément par un passeport. Les mariages interculturels deviennent plus fréquents. Je cherche à montrer les caractéristiques de ces dirigeants, pour indiquer aux ressources humaines com-

ment les retenir. Car ces dirigeants sont habitués au changement, ils en ont même besoin. S'ils ne sont pas contents, ils «zappent» sans hésitation, et cela peut effrayer les ressources humaines. Mais même s'ils n'ont pas d'attache géographique, ils ont d'autres ancrages. Il est important de les repérer, car cela permet de fidéliser ces dirigeants. L'entreprise elle-même peut devenir leur point d'attache. Un exemple: j'ai suivi un top manager qui a évolué pendant vingt-cinq ans au sein d'une même entreprise. On l'a envoyé partout dans le monde. Un jour, il a fait une erreur et a risqué de se faire licencier. Il a développé un eczéma: pour lui, cette société était son entreprise-famille. Son point d'ancrage.

- Mais le management prônant la mobilité extrême des cadres est aujourd'hui critiqué. Selon vous, cette catégorie de dirigeants générerait mieux cette mobilité?

- Avant tout, il faut se garder de généraliser. Mon propos n'est pas de dire que tous les dirigeants doivent avoir ce profil. Il y a des gens très performants qui ne sont pas mobiles et qui sont des piliers de

l'entreprise! Tout n'est pas noir ou blanc. On peut, en effet, se demander si les dirigeants restent assez longtemps en place pour voir les conséquences de leurs décisions. Parfois, c'est vrai que c'est trop court, et les locaux s'en plaignent. Certaines sociétés font tourner leurs dirigeants après à peine une année et demie, alors qu'ils sont très jeunes, car l'objectif est de les former. C'est le revers de la médaille. En revanche, les dirigeants nomades sont de très bons négociateurs. Et ils connaissent souvent bien l'entreprise. Ils peuvent ainsi jouer le rôle d'intermédiaire entre une succursale et son siège. Parfois, ils remettent même en cause le statu quo de la société. Ils peuvent donc aussi déranger. ■

* Conférences de Katrina Burrus: «Les dirigeants nomades: comment les identifier, les attirer et les retenir?»; «Quels sont les défis des femmes dans une carrière multinationale?» et, enfin, «Les chefs toxiques peuvent-ils changer, et comment?»