

EMPLOI ET FORMATION : Les dirigeants nomades, des profils prisés par les multinationales

Date de parution: Vendredi 12 octobre 2007

Auteur: Catherine Dubouloz

RECRUTEMENT. Souples et adaptables, les leaders aux références culturelles multiples séduisent.

Vous travaillez pour une multinationale dont le siège est en Suisse et vous faites partie de l'équipe qui explore les nouveaux marchés asiatiques. Votre famille vit avec vous, à Singapour, depuis un an: votre conjoint et vos enfants s'y plaisent, la vie est plus douce qu'à Bogota, où se déroulait votre dernière mission. Vos parents vivent aux Etats-Unis, un pays où vous avez passé les premières années de votre vie. A Noël, vous irez quelques jours à Bombay, où travaille votre frère. Vous aimez lui rendre visite: cela vous rappelle les années où vous avez habité en Inde. Vous vous reconnaissez dans ce portrait? Alors vous êtes sans doute un dirigeant nomade, c'est-à-dire un cadre aux références culturelles multiples, qui a vécu enfant dans de nombreux pays et qui aujourd'hui voyage à travers le monde pour son entreprise.

Aujourd'hui, du fait de la globalisation croissante des marchés et des compagnies, ces profils sont très demandés par les entreprises, les multinationales surtout, a expliqué Katrina Burrus, fondatrice et directrice de la société MKB Conseil & Coaching, à Genève, au cours d'une conférence donnée lors du Salon des ressources humaines (RH), organisé la semaine dernière à Palexpo (lire ci-dessous). En fait, d'un point de vue RH, les compétences des dirigeants nomades sont en adéquation parfaite avec la mondialisation.

Des caméléons formés à la survie

A l'appui de son propos, Katrina Burrus cite Jack Welch, l'ex et légendaire patron du groupe américain General Electric (GE): «Le Jack Welch du futur ne me ressemblera pas. J'ai passé toute ma carrière aux Etats-Unis. Le prochain directeur général de GE sera une personne qui a voyagé et travaillé dans les différents continents: à Bombay, à Hongkong ou à Buenos Aires. Nous devons envoyer nos meilleurs éléments à l'étranger et nous assurer qu'ils reçoivent la formation qui leur permettra d'être des leaders globaux et d'assurer le développement de GE dans l'avenir.»

Coach de dirigeants, Américaine et Suisse, Katrina Burrus a elle-même grandi dans un univers de nomades. Elle les connaît bien et les décrit ainsi: ils ont évolué dans différents pays, déménagé au gré des changements de poste de leurs parents, diplomates, industriels ou militaires. Ils parlent plusieurs langues, sont familiarisés avec plusieurs cultures sans appartenir à une seule d'entre elles. Ils ont ainsi développé ce que Katrina Burrus appelle une «tierce culture». Elle utilise cette image: ce sont des «caméléons» qui ont dû apprendre à s'adapter pour survivre - pour être acceptés dans une nouvelle école, par de nouveaux amis. Leur enfance et leur jeunesse nomades les différencient des cadres expatriés classiques. Les expatriés, eux, ont grandi dans leur pays d'origine et possèdent une référence culturelle forte. Ce n'est que plus tard qu'ils deviennent mobiles professionnellement.

Leur parcours de vie a fait naître chez les nomades des qualités qui intéressent particulièrement les employeurs actifs sur les marchés mondiaux - du moins chez ceux qui ont encore envie de bouger. Ils se sentent chez eux partout, «ils ont une certaine humilité face aux nouvelles cultures, ils sont flexibles, tolérants, ouverts d'esprit, curieux; pour pouvoir s'adapter, ils ont développé un fort sens de l'observation et ils ne craignent pas le changement. En général, ils ont aussi une bonne intelligence émotionnelle», estime Katrina Burrus.

Ils ont aussi un profil d'«explorateurs» et sont à l'aise dans les situations complexes et mouvantes. Ils excelleront dans des tâches comme l'exploration et le développement de nouveaux marchés et activités, les restructurations, dans les postes nécessitant des qualités d'innovation et d'entrepreneuriat.

Un accompagnement spécifique

Mais toute médaille a son revers. Parfois, les responsables RH craignent d'engager ces personnalités sans attaches, que l'on imagine volontiers déracinées, imprévisibles et moins fidèles à l'entreprise. «La gestion de carrière d'un dirigeant nomade doit faire l'objet d'un accompagnement spécifique de la part du département RH», préconise Katrina Burrus.

Les nomades ont des faiblesses qui nécessitent un soutien particulier. Ces dirigeants, qui ne se sentent nulle part chez eux, risquent plus que d'autres de souffrir d'isolement. «Ils voyagent tout le temps, ils sont loin du siège, de la direction générale, ils ont peur d'être oubliés et ils ont besoin de savoir que l'on pense à eux, que des plans de carrière existent aussi pour eux. Ils ont besoin d'être valorisés.»

Si les nomades se reconnaissent entre eux, ils peuvent se sentir en décalage vis-à-vis de leurs collègues expatriés au parcours plus classique. «Si un cadre nomade est la seule personnalité de ce type dans une équipe constituée de dirigeants plus «terriens», cela peut créer des étincelles», lance Katrina Burrus. «Or les

entreprises ont besoin des deux types de managers. Ils sont très complémentaires, bien que potentiellement en conflit.»

Autre trait de caractère de ces leaders sans racines: «Ils ont besoin d'une constante dans leur vie. Il s'agit souvent de leur famille et il est très important que la logistique suive de la part des RH pour organiser au mieux les déménagements et l'installation des proches», conseille Katrina Burrus. Par ailleurs, les cadres nomades en fin de carrière sont souvent amenés à se poser la question: où vont-ils s'établir pour passer leur retraite? Pour eux, «revenir chez soi», c'est être partout et nulle part à la fois.

Que faire pour retenir et motiver ces personnalités? «Ils aiment les défis, le changement, il faut constamment les nourrir avec des tâches intéressantes. Et toujours faire appel aux compétences développées durant leur jeunesse.»

Sophro antistress, conseils, autodérision: les ingrédients du salon RH

Catherine Dubouloz

A Genève, 1400 professionnels ont arpenté les allées de la manifestation.

Un millier de visiteurs attendus sur deux jours, plus de 1400 entrées finalement enregistrées: la première édition du Salon Solutions Ressources humaines (RH) qui s'est tenu la semaine dernière, les 3 et 4 octobre, à Palexpo, a «dépassé les attentes des organisateurs», selon leur communiqué. La date de la prochaine manifestation est déjà fixée: le 2e salon des RH se tiendra les 8 et 9 octobre 2008, au même endroit.

Les visiteurs? Des professionnels de la branche. Ils ont déambulé sur les stands de 94 exposants, écouté des conférences, participé à des ateliers. Ici, un sophrologue explique comment pratiquer des exercices, assis à sa place de travail ou debout, pour évacuer le stress. L'audience est attentive, les chaises ne suffisent pas à accueillir le public. «Mettez-vous debout, croisez vos mains derrière votre nuque, étirez-vous! Relâchez! Respirez!» Quelques exercices plus tard, il reprend le fil de son exposé sur les vertus de la relaxation pour améliorer son quotidien.

Le stress est un vrai sujet de préoccupation. Quelques allées plus loin, le stand de PMC, où l'on peut mesurer son stress, ne désemplit pas. On attend son tour avant d'aller rencontrer, au fil de ses intérêts et des besoins de son entreprise, une société de conseils ou un représentant de logiciel RH en gestion des salaires et des compétences, ou en organigramme et planification du travail. La visite permet aux professionnels de se tenir au courant du marché et de l'offre à disposition, en matière d'applications informatiques, d'accompagnement et de coaching, de transition de carrière, de services pour les expatriés, de mesure de la performance ou de formation en management.

Le recrutement en ligne était présent avec Monster ou jobs.ch. JobUp expliquait en direct aux recruteurs comment utiliser sa plate-forme en ligne, y déposer des offres d'emploi ou visionner des CV.

Trois espaces ont accueilli des conférences, exposés et animations, très suivies. C'est là que la coach Katrina Burrus a parlé des leaders nomades et des dirigeants toxiques (lire LT du 15 janvier 2007).

«Pensez-vous qu'il règne une bonne ambiance dans votre entreprise ou avez-vous besoin d'une enquête de satisfaction?» La société know.ch a parlé de l'utilité et des pièges à éviter avec les baromètres d'opinion. Autres thèmes abordés dans les forums: l'évaluation des candidats lors de sélections ou de promotion, la formation de la voix, le présentéisme, la pénurie de main-d'œuvre.

Comment le métier de DRH a-t-il évolué depuis les années 1950? Comment est-on passé d'un «patron paternaliste à un DRH maternisant»? La compagnie Le caméléon a manié l'humour et la dérision pour décrire une fonction en quête de professionnalisation, souvent placée entre le marteau et l'enclume, qui est passée par plusieurs stades de développement: celui de chef comptable autoritaire parachuté chef du personnel, celui de bon samaritain à l'écoute des salariés, celui de dégraisseur proche de la direction, celui de professionnel à la recherche d'outils performants. «Dans l'acronyme RH, lance le comédien, il y a le mot humain, non? C'est drôle, la première personne à qui on a affaire ici, en arrivant au salon, est un ordinateur qui délivre les billets... Faut-il y voir un message?»

© Le Temps. Droits de reproduction et de diffusion réservés. www.letemps.ch