

*formant pas de manière traditionnelle mais en leur donnant la capacité de se déformer », souligne-t-il en précisant « qu'il est difficile d'attirer les commerciaux en faisant appel à la formation académique traditionnelle ».*

#### « Solfège et facilitateurs »

Mais comment créer du formel favorable au développement de l'informel ? La réponse consiste à partir du groupe pré-existant. « Nous fournissons le solfège, en quelque sorte, et nous observons ce qu'ils en font. Nous créons des situations pour faire bouger, réagir nos collaborateurs, notamment en utilisant des jeux de rôle », pointe Éric Mellet, qui met en garde : « L'expérience nous montre que plus on souhaite être informel, plus il

*convient d'être préparés. » Cette tâche est confiée à des « facilitateurs », des managers de proximité aguerris aux problématiques commerciales, et non pas à des formateurs traditionnels. « Les facilitateurs ont pour mission d'accoucher les collaborateurs de tout ce qu'ils produisent dans leur activité de tous les jours sans le savoir. Le fruit de cet accouchement est ensuite montré aux autres collaborateurs qui peuvent interagir. Cela génère de l'intelligence collective. Dans cette démarche, le processus est quelque part plus important que le résultat. Une fois achevé, des plans d'action sont lancés. » Afin que cette culture commerciale se diffuse dans l'ensemble de la division, les fonctions support et la hiérarchie de la division sont régulièrement*

sensibilisées aux dimensions informelles de la vente. Dans le même esprit, LSA vient de s'associer à Advancia et Negocia, écoles de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris pour créer l'International Research College for Sales Management. Cet observatoire sera chargé d'analyser les spécificités et l'évolution de ce métier, les conditions du transfert de compétences et les leviers de réussite commerciale pour accompagner la stratégie de croissance du groupe à l'international.

#### Éric Delon

(1) L'université commerciale interne LSA (L'Oréal Sales Academy) est une émanation de la Matrix Sales University, créée en 2005. Matrix est une marque de produits capillaires de L'Oréal, particulièrement célèbre au Canada.

## « Les apprentissages informels doivent être valorisés dans les contextes interculturels »

**Ancien DRH d'un grand groupe, le sociologue Philippe Pierre est codirecteur du Master de management interculturel de l'université Paris Dauphine. Il donne ici son éclairage sur l'action menée par LSA auprès des commerciaux de L'Oréal.**

Le but est ici de transmettre les bonnes pratiques commerciales, avec la même efficacité, à un Chinois, un Russe ou à un Américain. Or, au sein des organisations, des phénomènes de résistance apparaissent presque instantanément, chaque fois que des directions décident autoritairement d'introduire des changements. En revanche, quand les collaborateurs sont mis à contribution et se voient proposer des formations, ils inventent, bien souvent avec talent, un futur qui les inclut. Dans ce processus apprenant qui valorise les apprentissages informels, il est nécessaire de comprendre les enjeux de reconnaissance et les contextes culturels. L'objectif est d'aider à développer, pour soi et pour ceux avec lesquels on travaille, une attitude de veille et d'intelligence de l'autre. Ceci afin de traduire

ce qui, dans les différences de représentation de notions supposées communes (l'autorité, l'argent, le temps, le collectif, etc.) peut expliquer les échecs des projets communs qu'on mène à l'international. Chaque collaborateur doit pouvoir isoler et mieux saisir des facteurs de performance liés à une culture d'entreprise particulière, elle-même enserrée dans une culture nationale plus large. On institue ici un modèle de gestion des ressources humaines qui inscrit le salarié dans une communauté de métier, un réseau professionnel. On peut parler d'« apprentissage sans frontière ». Dans ce modèle, il est demandé ou au moins suggéré aux collaborateurs de prendre du plaisir dans leur travail. Le salarié doit construire sa trajectoire et cultiver, autant que possible, le modèle d'identifications multiples.

**Propos recueillis par Éric Delon**