

**Développer mondialement une Université de Marque :
comment dynamiser l'intelligence collective au service de la performance ?**

Eric Mellet

*L'utopie n'est pas forcément irréalisable, c'est tout simplement l'irréalisé.
Théodore Monod*

En 2000, le groupe mondial de cosmétiques L'Oréal rachète la marque américaine Matrix qui a conquis, en près de vingt ans, le statut de leader sur le marché américain des produits capillaires professionnels. Si cette acquisition permet à L'Oréal de prendre des parts de marché significatives sur ce pays continent, les valeurs, la qualité des produits et l'accessibilité de la marque en terme de prix constituent également un formidable potentiel de développement à l'international et cela aussi bien pour les grands pays émergents que sont alors la Chine, le Brésil, l'Inde, la Russie... que pour des pays européens plus matures comme l'Allemagne, la France, l'Italie... dans lesquels Matrix permet de proposer des produits et des services accessibles au plus grand nombre. Ainsi, le point de départ de tout ce qui se révélera être une fantastique aventure professionnelle est très opérationnel et pragmatique : Comment former en un temps court des milliers de commerciaux et capitaliser les pratiques du terrain ? Y a-t-il des dimensions culturelles universelles dans le métier de commercial ? Un solfège commun en quelle que sorte ; un répertoire permettant à chacun de jouer ensuite sa propre musique, dans son pays ? En quoi une Université de Marque¹ pourrait-elle être ce levier de *business development* qui manquait jusqu'à lors ?

Cet article vise d'une part à reprendre les étapes du développement de la première Université de Marque envisagée et créée dans le Groupe L'Oréal comme véritable levier stratégique du déploiement international de la marque Matrix. Et d'autre part, à mettre à jour les conditions de succès tant au niveau de la conception, du déploiement que de la gouvernance d'une telle organisation pour ceux qui en sont les promoteurs. Ce texte s'appuie sur une expérience de treize années, qui en tant qu'initiateur de la Matrix Sales University, nous a amené de la conception et l'animation des sessions pilotes initiales à la gouvernance, en équipe transverse, d'un dispositif plus global nécessitant un pilotage « interculturel » d'une forme d'organisation que nous qualifions de « réseau de réseaux ».

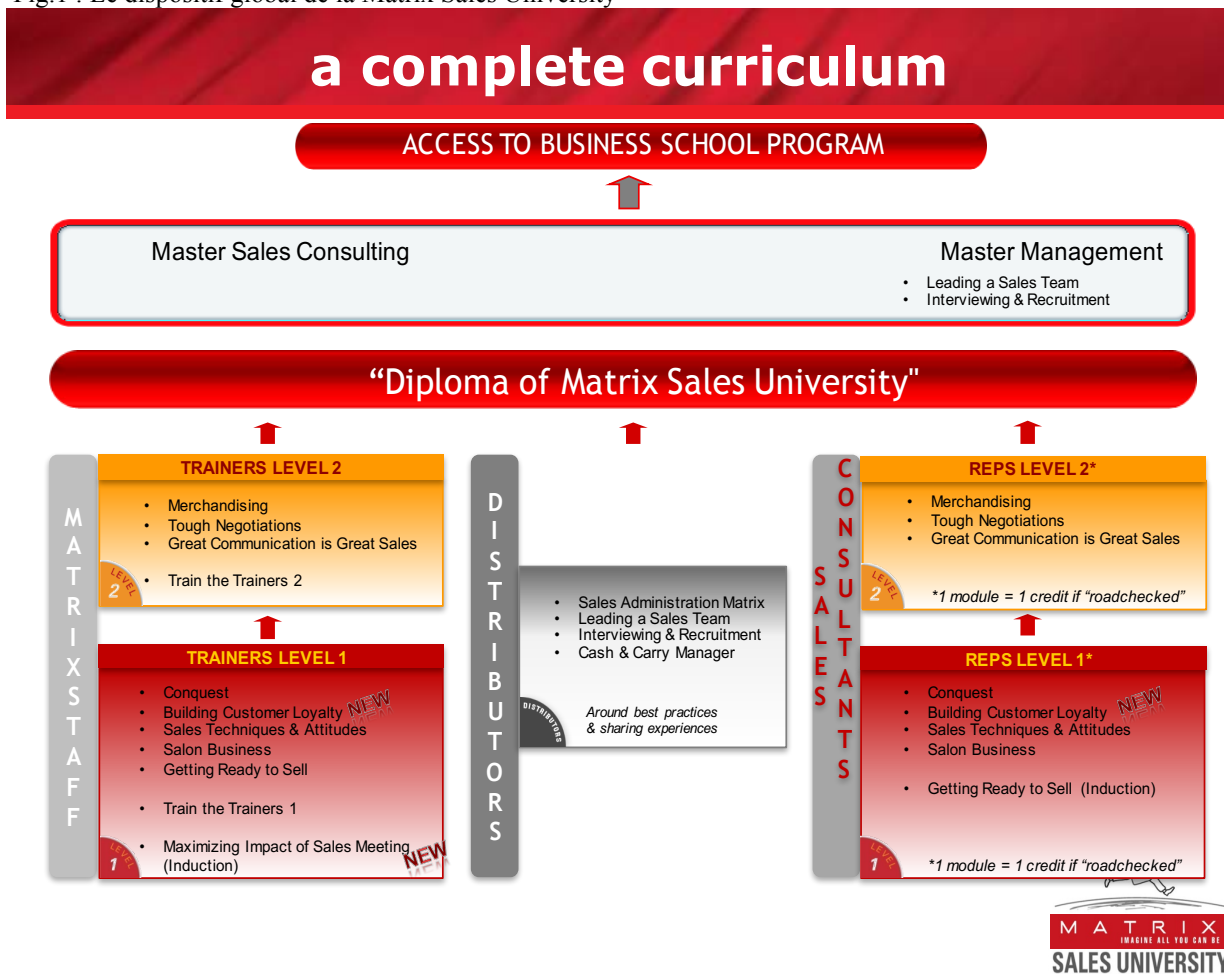
- Sur quels principes se fonder lors de ces différentes étapes étant donné la complexité inhérente aux différences culturelles vécues dans les équipes, la maturité de développement économique de la marque selon le contexte local, les contraintes imposées par la langue aux différents niveaux de transmission, voire les conceptions diverses du temps, de l'espace ou de l'autorité légitime selon les pays d'accueil de la Matrix Sales University ?
- Quel mode de gouvernance trouver pour cette « cellule d'innovation organisationnelle » basée à Paris au service d'une marque américaine dont le quartier général est à New York et s'appuyant sur un réseau qui rassemblera finalement près de 200 formateurs (cadres commerciaux et consultants) dans plus de 60 pays ?
- Comment garantir une « consistance générale » et éviter le syndrome du « not invented here* » ? Quels principes pédagogiques et modes d'apprentissage favoriser pour préserver l'énergie des débuts, l'interactivité et les changements effectifs de comportements ? Quels enseignements tirer de cette expérience unique et quelle modélisation possible pour étendre le concept et les enseignements tirés à une plus large échelle ?

Reconnaissons d'abord que les réponses à ces questions ont « émergées » sur un mode « essai-erreur ». Si une vision initiale d'un cursus de professionnalisation complet pour l'ensemble des acteurs de la chaîne de distribution commerciale de la marque Matrix était présent dès les débuts de l'histoire (fig.1), l'ampleur internationale du projet mais aussi les ressources tant humaines que financières ont conditionné une approche organique et pragmatique de la mise en œuvre d'une Université de Marque depuis ses premiers pas et tout au long des treize années de son développement.

*Pas « inventé ici ».

¹ Brand University, Turning Brands Into Thriving Organizations, Minter Dial, Eric Mellet, <https://branduniversity.net/>

Fig.1 : Le dispositif global de la Matrix Sales University



Initiée en 2005 pour accompagner le déploiement international de la marque américaine Matrix, la Matrix Sales University s’est déployée depuis son lancement initial dans 55 pays et accueilli plus de 9000 participants dans ses différents modules de formation. La Matrix Sales University (MSU) est une université « hors les murs ». Elle se fonde sur des principes de validation et de diffusion des acquis de l’expérience des équipes d’encadrement commercial. Elle a basé sa croissance sur un principe de « formation de formateurs occasionnels » (le premier niveau d’encadrement commercial) et un cursus formalisé et progressif d’acquisition de compétences techniques (Savoir Faire), relationnelles (Savoir Être) et managériales (Savoir Faire Faire). Ainsi la MSU, comme Université de Marque à dominante commerciale, vise à dynamiser les conditions d’intégration, de formation, de performance et de fidélisation des collaborateurs de la filière commerciale. Dès ses premières heures, le projet de cette Université de Marque est pensé comme une organisation légère et agile, fondée sur le postulat et le pari initial que « l’intelligence collective » mobilisée dans les nœuds des réseaux de l’organisation est la plus à même d’adapter les contenus pédagogiques selon les spécificités des équipes locales formées, et cela tant sur le fond que sur la forme.

L'enjeu majeur pour le « Global Development Team »² était triple :

- concevoir une organisation apprenante³ qui devait s'adapter et rester pertinente tant dans le contenu des messages et des pratiques transmis que dans la forme de la transmission entre les formateurs (MSU Trainers)⁴ et les participants aux sessions.
- développer et délivrer la « pulsation initiale » de cette transmission à l'occasion d'un évènement de 5 jours réunissant formateurs occasionnels (MSU Trainers) et consultants professionnels de plus de 40 pays différents pour se former à une pédagogie commune et s'approprier les contenus : le MSU Trainers Camp.
- rester au plus proche des besoins en évolution constante des acteurs de terrains et enrichir de façon continue les processus d'apprenance et les apports en émergences de cette communauté de pratique à l'échelle internationale.

Les principes fondateurs de développement d'une Université de Marque

1) Partir du réel et de ce qui ré-unit : le métier

Avant de prendre plus tard une dimension mondiale à travers une approche d'Université, tout commence par une première expérience de formation commerciale à l'international avec la Pologne qui est le premier pays en phase de lancement de Matrix en dehors de l'Amérique du Nord. L'urgence d'alors est de créer une session de deux jours de formation sur les fondamentaux du métier de commercial. N'ayant ni le temps ni les moyens de faire une visite de reconnaissance, il va falloir penser le contenu et la manière de le transmettre ex nihilo avec tous les risques d'à priori et de solutions « prêtes à l'emploi » que cela comporte. Dans ce contexte, les concepteurs s'appuient sur leur propre expérience et une conviction partagée que « créer une relation de confiance » est le point de départ commun entre un échange de type commercial et une session de formation. L'intuition initiale était que le métier fait de gestes, pratiques, comportements, croyances communes... pouvait constituer le ciment que nous recherchions pour transmettre une approche pédagogique centrée sur le « présent ici et maintenant ». Ainsi, le métier, en l'occurrence de commercial, pouvait être à nos yeux ce ressort de la capacité des membres d'une organisation à créer un univers de « significations partagées ». Nous sentions que « partir du métier » impliquait d'écouter ses collègues et d'accueillir l'unique perspective de chacun comme une chance de s'enrichir mutuellement en fonction des expériences et de l'expertise de chacun. C'est donc ce module pilote qui sera testé avec succès à trois reprises en Pologne, puis en Russie et enfin en République Tchèque avec près de 150 participants au total permettant ainsi de confirmer l'approche initiale et de nourrir quelques convictions. Ainsi, si les conditions de l'exercice du « métier commercial » peuvent bien sûr varier d'un pays à un autre, les fondamentaux pour leur part en restent les mêmes. Pour nous, c'est une découverte clé à ce moment de l'histoire car elle va nous permettre de fonder notre future communauté de pratiques internationale sur le premier temps du partage de ce qui nous « rassemble » et nous permet « d'échanger » avant le deuxième temps que représente « l'apprendre ensemble ». En outre, les commerciaux, en général, n'apprécient pas les présentations powerpoint théoriques et les longs discours ; si l'on veut favoriser la remise en question de leurs habitudes, il faut encourager leur prise de conscience en passant avant tout par une « mise en action » la plus concrète et la plus proche de la réalité que possible.

2) Penser en mode multiculturel dès la conception

Le premier obstacle qui apparaît lorsqu'il s'agit de concevoir un contenu à l'international, qui plus est sur des sujets à forte dimension comportementale, est celui de la langue. Cette question posée, dès la création du module pilote, illustre une des facettes de la complexité du projet dans son ensemble. C'est le cas aussi bien dans la dimension « micro » que représente la conception d'un module de formation de deux ou trois jours pour des pays aussi différents que la Chine, le Brésil, le Mexique, le Canada, l'Inde, la France ou encore les pays scandinaves. C'est également vrai dans la dimension « macro » qui consiste à imaginer un cursus complet, à savoir une Matrix Sales University pilotée de Paris par une équipe de seulement deux personnes. C'est justement cette peur de l'engloutissement possible dans ce qui pouvait devenir une

² MSU Global Team est constituée par le Directeur et le Chef de Projet MSU, le Directeur de Marque basé à NYC, les cinq Directeurs de Zone Matrix et deux consultants internes.

³ The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, Peter Senge, Doubleday Books, 1990.

⁴ MSU Trainers : cadres commerciaux de Matrix pour 90% d'entre eux, ils sont les acteurs majeurs de la diffusion, la certification et le suivi opérationnel de la performance sur le terrain

machine lourde et compliquée qui, combinée au premier principe d'ancrage dans le réel du terrain, nourrit initialement une obsession pour le « simple et agile ».

Que de projets intelligents dans leur conception intellectuelle ne résistent pas à l'épreuve du concret et sont rejetés, et cela quel que soit leur bienfondé et les moyens financiers et humains alloués. La métaphore qui s'impose alors peu à peu pour illustrer et communiquer à tous les niveaux de l'organisation avec simplicité est celle du solfège. En effet, pour tout le monde, et cela quel que soit le rôle ou le niveau hiérarchique, il paraît logique d'accepter l'idée que si le solfège est commun à toutes les musiques et tous les musiciens, l'interprétation quant à elle, est unique et spécifique au genre de musique et au musicien qui l'interprète. Les commerciaux comme des musiciens peuvent partager la même partition, par contre chacun peut (et doit) interpréter à sa façon la « musique de sa marque ». Cela peut sembler trivial mais cela s'avèrera être fondamental tant au niveau de la conception pédagogique que de la structuration et de la gouvernance du projet. En effet, ce principe initial permet de séparer ce qui est commun de ce qui est spécifique, ce qui relève du global de ce qui revient au local, ce qui doit être contrôlé (au final très peu de chose) de ce qui doit être simplement encouragé et accompagné. A l'image de la musique, la simplicité du solfège initial est la clef pour que les modules de la Matrix Sales University s'adaptent et soient « opérationnels » dans un environnement simple ou plus complexe selon les pays. Concrètement, cette notion de solfège prendra la forme d'une méthode de vente formalisée et partagée par tous les commerciaux, elle-même à l'origine d'une méthode de coaching commercial partagée par tous les encadrants commerciaux de la marque Matrix à l'échelle mondiale.

3) Développer une pédagogie centrée sur l'interactivité

Si la dynamique de la MSU est basée sur l'apprentissage en équipe, c'est avant tout « la personne » et bien sûr son Savoir-Faire professionnel qui est mobilisé pour contribuer et bénéficier de l'expérience « d'apprendre ensemble ». Cela est d'autant plus important que les participants de manière générale sont réfractaires aux démonstrations intellectuelles et davantage tournés vers l'action et la preuve par le réel. Dans un tel cadre pédagogique, la priorité n'est pas de délivrer à tout prix le programme mais bien de créer et de faire vivre un processus d'apprenance où la théorie (20%) laisse la place à l'action et la mise en situation (80%). La pédagogie fait la part belle aux exercices ludiques⁵, on apprend mieux en s'amusant⁶ et on surmonte plus aisément la peur de l'échec et du jugement des pairs lorsqu'il s'agit de passer à la mise en situation à travers des jeux de rôle de complexité croissante. Il ne s'agit plus, dès lors, tant de former à un contenu prédéterminé que de faciliter l'émergence d'un Savoir et d'un Savoir Faire individuel et collectif pour l'amener à la conscience, le partager et le nourrir de la richesse des autres regards et expériences des membres du groupe « présents dans l'ici et maintenant » de la session. Avec le recul, placer au cœur de la démarche « l'expérience » et la « confiance dans les ressources pour apprendre de la personne » ont été deux des ingrédients fondamentaux de la dynamique du projet. On peut y voir une forte influence de l'Approche Centrée sur la Personne de Carl Rogers (ACP) pour qui « *L'apprentissage ne dépend pas des qualités pédagogiques du formateur, pas plus que de son savoir dans un domaine particulier et pas davantage de l'agencement du programme d'études qu'il a mis au point. Il ne dépend ni de sa façon d'utiliser des auxiliaires audiovisuels, ni de son recours à l'enseignement programmé, ni de la qualité de ses cours et pas davantage du nombre de livres utilisés, bien que ces différents éléments puissent, à un moment ou à une autre, s'avérer fort utiles. Non : un véritable apprentissage est conditionné par la présence d'un certain nombre d'attitudes positives dans la relation personnelle qui s'instaure entre celui qui « facilite » et celui qui apprend... caractère vrai et authenticité de celui qui facilite... valorisation acceptation ou confiance dans le groupe... compréhension de l'autre, profonde et authentique...* »⁷ Pour le facilitateur, cela requiert donc d'être lui-même dans cet état de présence à ce qui émerge pour en canaliser l'énergie afin de dépasser le seul apprentissage cognitif et permettre aux participants d'envisager positivement la remise en question de certaines croyances sur eux-mêmes et sur les autres, pour intégrer de nouveaux comportements dans leur pratique quotidienne. Pour le « commercial nomade » livré à lui-même la majeure partie de son temps et qui peut s'enfermer dans une forme de solitude et d'individualisme ; au-delà de l'acquisition de nouvelles compétences, c'est aussi l'opportunité de retrouver, voire de découvrir pour certain, les vertus du collectif. Dans un environnement concurrentiel toujours plus âpre et où la rapidité de l'innovation et la capacité à s'adapter sont au cœur des préoccupations des organisations, il devient primordial de mieux coopérer en interne pour être plus compétitif en externe. Ecouter pour comprendre l'autre devient alors plus important qu'écouter pour seulement répondre à des objections formulées par un client. C'est cette attitude d'empathie qui est valorisée et encouragée dans le processus d'apprenance mis en œuvre. A ce titre, la dimension « sociale » en jeu lors de ces moments où l'on « apprend ensemble » est démontrée aujourd'hui par

⁵ Icebreakers pour favoriser le passage de « l'individuel » au « collectif » et Energizers pour dynamiser et rythmer les différentes phases de la session

⁶ Lucardie, D. (2014). The Impact of Fun and Enjoyment on Adult's Learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.

⁷ Liberté pour apprendre. Carl Rogers, Dunod, 2013.

nombre d'études neuroscientifiques qui font le lien entre la production de certaines hormones comme l'ocytocine par exemple et la capacité à renforcer l'apprentissage⁸.

4) Explorer le « noyau positif » et bâtir sur les Forces de l'organisation

Nous cherchons trop souvent à apporter des réponses là où l'on gagnerait à simplement « apprendre à se poser les vraies questions », celles qui ouvrent sur l'inconnu et qui génèrent de nouvelles façons de voir le monde et d'appréhender la réalité. L'un des enseignements de la démarche de l'Appreciative Inquiry⁹ est que c'est dans la nature et la qualité des échanges que réside le « noyau positif » d'une organisation, ce en quoi elle exprime son énergie vitale. C'est ce qui lui a permis de survivre aux épreuves du passé et ce qui lui assure des gages pour relever les défis du futur. Ainsi pour David Cooperider et Diana Whitney : « *Les systèmes humains évoluent dans le sens des questions qu'ils se posent de façon constante et cette propension est plus forte et durable quand les moyens et les finalités de l'exploration sont corrélés positivement. L'action la plus importante qu'un groupe puisse engager pour libérer l'esprit humain et construire délibérément un futur meilleur est de clairement faire du noyau positif un bien commun à tous.* »¹⁰ En outre, la prédominance occidentale du « rationnel » dans notre système éducatif classique a privilégié et renforcé nos prédispositions naturelles à chercher l'erreur, analyser le problème, pointer les manques et les faiblesses. Selon Jean Pagès¹¹, « *la culture de la critique et de la recherche du déficit est ancrée en chacun de nous depuis l'école primaire, renforcée par les études ou apprentissages divers, confortée par le mode de management à l'intérieur des organisations* ». La coopération s'établit davantage sur la base d'une vision positive, voire même plutôt « appréciative » de ce qui est sain et « génératif » dans la personne ou l'organisation. Dans le contexte de la Matrix Sales University, cela revient à se concentrer sur ce qui a fondé les succès du passé et qui constitue le socle des réussites de demain en mettant à jour les forces individuelles et collectives qui ont été mobilisées. En valorisant chacun et chaque expérience, on évite le piège de la pseudo « Best Practice » à reproduire ce dont tout acteur de terrain sent bien qu'elle est intrinsèquement liée à son contexte (culturel, temporel, organisationnel...) et que sa duplication est par nature illusoire et réductrice. L'un des enseignements majeurs de notre expérience de transmission de Savoir et de coaching dans plus de soixante pays dans le monde est que s'il est perçu comme sincère et authentique, ce choix délibéré de se centrer sur les forces de la personne et du groupe est finalement l'alpha et l'oméga de « l'apprendre ensemble ». Bien sûr, la culture avec notamment ses dimensions historiques et géographiques se traduit par plus ou moins de réserve initiale mais l'un des enseignements majeurs de notre expérience pratique est que l'aspiration à apprendre et à donner le meilleur de soi est universelle lorsque certaines conditions sont réunies. Alors bien sûr, si ce parti pris est opérant en tant que « facilitateur » d'un processus apprenant, il imprime aussi pour ces cadres commerciaux que sont les formateurs occasionnels de la MSU, de nouvelles façons d'aborder et d'exercer leur rôle de leaders. Kim Cameron¹², à l'origine du Positive Organisational Scholarship (POS) ; un courant dans la mouvance du mouvement de la Psychologie Positive, définit comment un « leadership positif » nécessite quatre éléments indispensables pour favoriser l'émergence d'une performance hors norme :

- un climat positif (compassion, pardon, gratitude),
- des relations positives (qui construisent des réseaux d'énergie, qui amplifient les forces des personnes et des groupes),
- une communication positive (obtenir un feedback sur les moments où nous sommes au sommet de notre performance, bénéficier d'une communication qui apporte du soutien),
- trouver un sens à ses actions (avoir un impact sur le bien-être des êtres humains, se connecter aux valeurs fondamentales, construire la communauté)

Se centrer sur les forces, c'est prendre conscience que seules nos croyances nous limitent, c'est également de s'ancrer dans la confiance que nous sommes collectivement en capacité de co-créeer notre futur et de vivre au quotidien une des nombreuses maximes de Peter Drucker selon laquelle « *La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires*¹³. »

⁸ Hurlmann, R., Patin, A., Onur, O. A., Cohen, M. X., Baumgartner, T., Metzler, S., ... & Kendrick, K. M. (2010). Oxytocin enhances amygdala-dependent, socially reinforced learning and emotional empathy in humans. *The Journal of Neuroscience*, 30(14), 4999-5007

⁹ Appreciative Inquiry : Démarche appréciative.

¹⁰ L'Appreciative Inquiry, Une révolution positive, David Cooperider Diana Whitney InterEdition, 2016

¹¹ Le coaching avec la méthode Apprécieative. Jean Pagès, Dunod, 2007.

¹² Positive Leadership, Strategies for Extraordinary Performance. Kim Cameron, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2012.

¹³ Drucker, P.F. (1973), Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row, New York, NY.

5) Allier performance professionnelle et développement personnel

L'une des spécificités de la Matrix Sales University a été dès l'origine de concilier et d'encourager la complémentarité du « personnel » et du « professionnel ». Dans l'organisation, on a encore trop souvent tendance à penser qu'une forme volontaire de léger dédoublement de la personnalité nous permettrait de laisser à la porte de l'entreprise les émotions pour privilégier la raison et le « comportement adapté ». Non seulement cette vision de relations et d'interactions feutrées et policées est mise à mal par le nombre croissant de personnes en état de souffrance au travail de façon générale mais ce déni de l'importance de l'émotionnel est encore plus préjudiciable lorsqu'on s'adresse à des populations commerciales dont la fonction nécessite de créer et de vivre au jour le jour des relations, donc des émotions. Un pan entier de la recherche dans le champ de la Psychologie Positive s'attache à mettre à jour les liens entre les facteurs relevant du bien-être personnel et ceux de la performance au travail et que les deux soit liés retient aujourd'hui de l'ordre de l'évidence. Cette dimension était au cœur de la réflexion initiale sur ce que devait « produire » comme premiers résultats les expériences de formation MSU confiant que cela se traduirait (et c'est ce qui s'est avéré être le cas...) par des gains tangibles de parts de marché. Ainsi, tout ce qui était conçu, transmis et communiqué par la Matrix Sales University devait répondre aux cinq dimensions développées par Seligman¹⁴ dans son modèle PERMA :

- favoriser l'expression et le partage des émotions positives (**Positive Emotions**) comme sources de confiance, d'optimisme et de résilience face aux défis à relever.
- proposer des activités qui suscite l'engagement (**Engagement**) à apprendre, à grandir et à développer sa capacité à exprimer pleinement son potentiel.
- développer des relations (**Relationship**) et des liens sociaux positifs qui favorisent les sentiments d'appartenance, de sécurité et de solidarité.
- nourrir le besoin de sens (**Meaning**) comme source de dépassement de soi, d'épanouissement personnel et de contribution au mieux vivre collectif.
- encourager des sentiments d'accomplissements (**Achievement**) comme sources de satisfaction personnelle et collective à avoir atteint ses objectifs.

La façon d'envisager son travail impacte directement sur la satisfaction et le bien-être que l'on en retire : un job seulement source de revenu ; une carrière, source de revenu et de promotion sociale ou encore une vocation qui procure un sentiment d'utilité sociale et d'accomplissement personnel. C'est cette dernière perspective qui animait Arnie Miller le fondateur de Matrix lorsqu'il voulut redonner aux coiffeurs nord-américains la fierté de faire leur travail au service de la beauté des femmes d'ouvriers qui constituaient sa clientèle dans le Cleveland industriel des années 80. Pour les MSU Trainers occasionnels dont le cœur de métier était avant tout l'encadrement commercial, contribuer au développement personnel et professionnel de leurs équipes et de leurs clients faisait du sens, et cela au-delà d'une quelconque contrepartie financière qui n'a jamais été à l'ordre du jour. Pour Jacques Leconte¹⁵ : « ...toute étude sur la motivation au travail qui omettrait de prendre en compte la satisfaction d'être utile aux autres serait très incomplète. » Avec du recul, c'est l'un des enseignements majeurs de ce qui a animé la grande majorité des acteurs impliqués dans cette aventure.

Au cœur du dispositif : le MSU Trainers Camp

Après les pilotes et la conception des modules de l'ensemble du curriculum, six à l'origine (dix-neuf en 2015), la question cruciale qui se pose dès lors tient au mode de déploiement effectif de la Matrix Sales University qui s'implantera dans 63 pays entre 2005 et 2011. Très souvent, c'est à ce stade que les choses se compliquent et que l'épreuve du réel a raison des meilleures idées et des belles intentions couchées sur le papier. A partir de 2005, le MSU Trainers Camp annuel devient l'événement majeur qui réunit entre quarante et cinquante Trainers, cadres commerciaux ou consultants professionnels pour vivre et s'entraîner à la pratique de la « pédagogie du flux » dérivée du concept de « flow » développé par Mihaly Csikszentmihalyi¹⁶. Dans ce cadre et pour favoriser une telle expérience pédagogique, certaines caractéristiques qu'il définit ainsi doivent être réunies : « *Le flux a tendance à se produire lorsque la personne se trouve face à un objectif clair qui nécessite des réactions appropriées...Autres caractéristiques de ces activités-flux : elles produisent une rétroaction immédiate. Vous savez tout de suite si votre action est juste...Le flux se produit généralement lorsque les aptitudes d'une personne sont pleinement mises à contribution par l'exécution d'une tâche difficile mais réalisable...Lorsque les objectifs sont clairs, la rétroaction pertinente, les capacités et les défis équilibrés, l'attention s'ordonne et s'investit pleinement. Du fait que toute l'énergie psychique est requise, la personne est complètement focalisée...Dans cette harmonieuse concentration de l'énergie physique et psychique, la vie devient enfin ce qu'elle doit être.* » Ainsi, pour les concepteurs et facilitateurs du MSU Trainers Camp, l'enjeu est bien de réunir toutes les conditions pour que ces expériences de « flux » puissent être expérimentées par les participants sur les plans individuels et collectifs. Cela demande bien sûr beaucoup de préparation et un grand souci du détail en amont mais cela exige avant tout la capacité de vivre soi-même cette expérience

¹⁴ Seligman. M., *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press, 2011.

¹⁵ Leconte, Jacques. *Les entreprises humanistes*. Editions des Arènes, 2016.

¹⁶ *Mieux vivre en maîtrisant votre énergie psychique*. Mihaly Csikszentmihalyi, Robert Laffont, 2005.

de « flux » dans la facilitation et la « présence à ce qui se présente » dans le moment, c'est à dire bien souvent à l'inattendu...

Plus de 35 nationalités sont donc réunies en moyenne pendant cinq jours dont l'objectif pour les organisateurs est de donner à vivre une « expérience apprenante » aussi engageante et stimulante que possible, pour qu'à leur tour une fois rentré dans leur pays respectif, les MSU Trainers aient envie de transmettre leur interprétation enrichie des contenus selon l'écosystème dans lequel ils opèrent mais aussi bien sûr d'en adapter la forme en fonction de leur culture spécifique. A l'instar de toutes les sessions MSU, le Trainers Camp est aussi un moment où les valeurs de la Marque sont partagées voire éprouvées pour la première fois pour certains nouveaux arrivants. Aussi ce temps fort doit constituer pour les participants et pour toutes les personnes qui sont parties prenantes, une double opportunité de développement personnel et professionnel. Cela amène à adopter une approche humaine holistique, en intégrant toutes les dimensions du « penser-sentir-agir ». Si la langue parlée pendant la session est l'anglais, l'esprit qui prévaut est bien de s'appuyer sur la richesse infinie que présente la diversité d'un collectif en partie renouvelée à chaque édition. A ce titre, il est étonnant de constater comment chacun cherche à dépasser les barrières de la langue et se montre attentif à ne pas heurter, à ne pas parler trop vite, à répéter si nécessaire pour bien se faire comprendre. L'idée fondamentale est de faire vivre par l'exemple les principes d'interactivité et de pédagogie par l'action et de créer dès la première heure de la session les conditions favorables à ce que chacun se sente accueilli dans la communauté, reconnu dans sa différence et encouragé à apporter sa contribution à un projet dont la nature organique repose par essence sur l'engagement de chacun. A cette fin et pour accélérer l'impact du présentiel et créer la dynamique collective qui va porter les personnes et le collectif pendant la semaine, les connections, les attentes ainsi que les propositions de thèmes à partager se font en virtuel à travers un *learning lounge* hébergé sur le site MSU qui permet de se connaître, de se préparer, voire de découvrir en amont divers contenus et témoignages issus des éditions précédentes. La musique et l'image à travers l'utilisation de clips vidéo sont des éléments essentiels de l'expérience et rythment les différents temps de travail en favorisant la concentration, la relaxation ou l'énergie collective recherchée pour célébrer des moments forts. Le lieu (toujours différent) où se déroule la session est fondamental et son choix à une heure de Paris et en pleine nature, favorise l'esprit de partages et de réalisations en binôme, par petits groupes ou en grand groupe. Le soir des activités collectives sont proposées comme, par exemple, de faire la cuisine tous ensemble et c'est toujours un moment unique de voir toutes ces nationalités et origines différentes réunies pour préparer les plats du dîner qui seront bien sûr partagé par la suite comme il se doit avec le plaisir d'avoir appris, collaborés, élaborés puis finalement offert aux autres le fruit de son travail en cuisine.

Ainsi, au fur et à mesure que les relations de confiance se tissent, les participants se soutiennent mutuellement et s'encouragent à sortir de leur zone de confort. Cela leur permet bien sûr d'expérimenter la nouvelle posture de facilitateurs de session de formation MSU qu'ils prendront par la suite avec leurs commerciaux, mais ils travaillent aussi indirectement de nombreuses aptitudes nécessaires à leur fonction d'encadrement comme la prise de parole en public, l'écoute active, la reformulation ou encore la capacité à favoriser la créativité et l'engagement de leurs équipes.

A l'issue du Trainers Camp, la nature des liens qui unissent le Global Team MSU et ses Trainers occasionnels ne reposent sur aucune obligation liée à un rapport hiérarchique ou une incitation par l'injonction. Aussi, dès la première édition et jusqu'à lors, les promoteurs de la MSU ont cherché à valoriser la dimension symbolique de l'appartenance à cette communauté internationale comme gage d'une reconnaissance d'un savoir-faire spécifique et d'un engagement au développement des compétences des équipes commerciales. A ce titre, ils ont encouragé un rituel de remise de diplôme qui donne lieu à une reconnaissance de chaque membre par les autres en fin de session de formation, comme un rite de passage de « personnes ordinaires » à membres d'un « groupe extraordinaire », tout cela dans un esprit ludique et de détournement de certains codes en vigueur dans le monde académique.

Entretenir et propager l'onde initiale : de la « formation » à l'organisation apprenante...

Fondé sur les travaux de Chris Argyris¹⁷ et de Peter Senge le concept d'organisation apprenante pose le principe que l'entreprise est un système vivant opérant au sein d'un écosystème et dans lequel tous les membres apprennent les uns des autres. Ainsi, une fois l'énergie du présentiel née de l'expérience du Trainers Camp partagée, le Global MSU Team ne peut que s'appuyer sur la dynamique qui va naître dans les pays par la diffusion des sessions bien sûr, mais aussi et surtout par les retours d'expériences des MSU Trainers et des participants aux sessions locales. Les découvertes, voire les innovations qui vont venir enrichir la communauté de pratiques dans son ensemble sont le produit d'une « intelligence collective » faisant foisonner des initiatives et des expériences qui, avec le temps, dépassent tout ce que les initiateurs du projet auraient pu imaginer de leur bureau parisien. Il y a un goût de chacun à rendre les procédures « intelligentes » et à développer de nouvelles pratiques ou outils qui facilitent, simplifient et améliorent la performance mais aussi la satisfaction des collaborateurs et des clients. A ce stade, et au-delà des agendas respectifs de chacun et de l'esprit de compétition qui prévaut dans l'ensemble de l'organisation comme mode de fonctionnement dominant, ce sont bien les liens de confiance et d'entraide expérimentés lors du Trainers Camp qui sont au cœur de ce qui favorise le partage et l'échange à distance. Pour cela bien sûr, le virtuel et ses différentes modalités permet à travers un site dédié de partager les contenus mais aussi d'animer l'émergence des savoirs et des pratiques issus du terrain au fur et à mesure que les besoins des clients évoluent. Le MSU Trainers n'ayant lieu qu'une fois par an, la communication est essentielle pour lui

¹⁷ *L'apprentissage organisationnel, théorie, méthode et pratique* [« Organizational Learning: A Theory of Action Perspective »], Chris Argyris et Donald A. Schön 1978 — Éditeur original : Addison-Wesley, Reading, MA

conférer son statut d'événement exceptionnel pour la marque Matrix bien sûr mais également de façon plus large dans la communauté L'Oréal. C'est à ce titre que « *Le site-compagnon, par son animation régulière avant, pendant et après la formation, fait partie des moyens de communication et de formation interne qui contribuent au retentissement interne de la marque et à la consolidation de la communauté.* »¹⁸ Ce site permet aussi de suivre le processus de certification de la MSU sur le plan mondial et donc d'en reconnaître la valeur sur le plan RH, conférant ainsi à la MSU un rôle de ressource et d'accélérateur en matière de développement des compétences.

En guise de conclusion...

C'est par la nature organique de son fonctionnement et de son déploiement que la Matrix Sales University peut se déployer et repousser ses limites à partir d'une cellule de base de deux personnes dédiées et d'un noyau d'une dizaine de partenaires clefs qui constituent la MSU Global Team. La vision initiale s'enrichit au fur et à mesure de ce que produit « l'expérience terrain » mondiale et bien plus qu'une stratégie « hors sol » prédéfinie ; celle-ci « se révèle » et le réel se déploie en continu dans toute la richesse infinie des possibles. Pour cela bien sûr, il faut accepter de remettre en question certains préceptes d'un mode de management traditionnel pour « apprendre à marcher » dans un nouvel espace où :

- l'intelligence et la créativité n'est pas l'apanage de certains ou d'un groupe spécifique mais elle est partout et en chacun.
- le contrôle et l'exécution par la contrainte ou la subordination doivent laisser la place à « l'empowerment¹⁹ » par la confiance.
- la prise de responsabilité et d'initiative est encouragée.
- l'échec est accepté comme fruit de l'expérience et source de l'apprenance.
- la conviction que le tout est plus que la somme des parties et que la coopération est à la base de l'agilité et de la vitale nécessité de la « transformation perpétuelle ».
- la diversité n'est pas seulement un concept d'image mais une réalité qu'un choix et une volonté doivent entériner et renforcer.
- favoriser et encourager l'expression de l'énergie individuelle et collective est plus bénéfique et durable que de l'annihiler.

Il est toujours facile de « refaire l'histoire » et de trouver à posteriori une forme de logique à ce qui de fait, a davantage tenu de l'émergence et du chaos... il apparaît surtout avec du recul que si dès la vision initiale, la Matrix Sales University a été en partie le fruit d'une réflexion fondée sur des principes rationnels liés aux ressources disponibles face à l'ampleur du défi par sa dimension internationale, c'est bien plus la capacité à avancer « pas à pas » en gardant « la tête dans les étoiles » que les forces de ré-union ont supplanté les forces de séparation... Et pour revenir au « noyau positif » évoqué plus haut, c'est une des croyances fondamentales d'Arnie Miller, le fondateur de Matrix inspirée par le Dr Lewis Losoncy²⁰, psychologue spécialiste de l'encouragement et partenaire de la première heure, qui a toujours nourri la confiance que quel que soit l'obstacle à surmonter : « *We'll find a way...* »*

*Nous trouverons un chemin...

¹⁸ Développer une université d'entreprise. Créer un levier de *business development*. Denis Cristol, Eric Mellet, ESF 2013

¹⁹ Empowerment : responsabilisation, émancipation.

²⁰ On, a brilliant way to live & work. Dr Lew Losoncy & Colin Walsh, DC Press, 2011

Références

- Argyris C., Donald A. Schön D.A. , *L'apprentissage organisationnel, théorie, méthode et pratique* [« Organizational Learning: A Theory of Action Perspective »], 1978 — Éditeur original : Addison-Wesley, Reading, MA
- Cameron K. *Positive Leadership, Strategies for Extraordinary Performance.*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2012.
- Cooperider D., Whitney D., *L'Appreciative Inquiry, Une révolution positive*, InterEdition, 2016.
- Cristol D., Mellet E., *Développer une université d'entreprise. Créer un levier de business development.*, ESF 2013
- Csikszentmihalyi M., *Mieux vivre en maîtrisant votre énergie psychique.*, Robert Laffont, 2005.
- Dial M., Mellet E., *Brand University, Turning Brands Into Thriving Organizations*, <https://branduniversity.net/>
- Drucker, P.F. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York, NY.
- Hurlemann, R., Patin, A., Onur, O. A., Cohen, M. X., Baumgartner, T., Metzler, S., ... & Kendrick, K. M. (2010). Oxytocin enhances amygdala-dependent, socially reinforced learning and emotional empathy in humans. *The Journal of Neuroscience*, 30(14), 4999-5007
- Leconte, Jacques. *Les entreprises humanistes*. Editions des Arènes, 2016.
- Losoncy L., Walsh C., *On, a brilliant way to live & work.*, DC Press, 2011
- Lucardie, D., *The Impact of Fun and Enjoyment on Adult's Learning*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014.
- Pagès J., *Le coaching avec la méthode Appréciative.*, Dunod, 2007.
- Rogers C., *Liberté pour apprendre.*, Dunod 2013.
- Seligman. *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press, 2011.
- Senge P., *Doubleday Books*, 1990, *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*.