

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

## Confidences

*Organisées grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
DARPMI<sup>3</sup>  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
EADS  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
IBM  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SAP France<sup>1</sup>  
Schneider Electric Industrie  
SNCF  
THALES  
Total  
Unilog  
Véolia Environnement

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires  
<sup>3</sup> pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2004)

## LES FORMATIONS AU MANAGEMENT VUES PAR L'OREAL

par

**Jean-Claude LE GRAND**  
Director Corporate strategic recruitment  
L'Oréal

Séance du 30 septembre 2003  
Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

### En bref

Pour recruter la relève qui poursuivra la croissance continue du groupe, L'Oréal mobilise d'importants moyens de séduction, de sélection et de formation des jeunes à travers le monde. Des jeux d'entreprise permettant de voir à l'œuvre les meilleurs potentiels, de nombreux stages et les pépinières qui abritent les nouvelles recrues pendant six mois constituent des éléments clés du dispositif. Des partenariats avec une centaine d'institutions de formation sélectionnées sont également engagés. C'est un travail de longue haleine que l'équipe des ressources humaines a entrepris pour élargir le vivier de dirigeants, aujourd'hui essentiellement européens, à l'ensemble des pays du monde.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Jean-Claude LE GRAND

Je suis responsable du recrutement et de l'intégration des nouveaux embauchés au niveau de L'Oréal Corporate. Mon exposé développera trois thèmes : l'organisation de L'Oréal, sa stratégie de recrutement dans le monde et les enseignements que l'équipe centrale des ressources humaines a tirés de cinq années d'expérience de recrutement et de formation.

### Décentralisation et concurrence interne

La stratégie en matière de ressources humaines repose sur le recrutement et la formation. C'est une stratégie très opérationnelle centrée sur les résultats. À chaque recrutement, la question est de savoir si l'on a affaire au successeur du successeur du président Owen Jones...

#### *Une organisation par canaux de distribution*

L'Oréal est constitué de quatre divisions autonomes dans tous les domaines sauf la recherche. Le chiffre d'affaires total est de quinze milliards d'euros dont 54,5 % réalisés par la division des produits grand public, 26,1 % par les produits de luxe, 13,6 % par les produits professionnels et 5 % par Cosmétique Active (cosmétiques vendus en pharmacie). Cette division par canaux de distribution se retrouve dans les marques. Nous en avons dix-sept, ce qui est peu par rapport à des concurrents comme Unilever qui en gèrent des centaines. Ces marques sont pour la plupart françaises et européennes, trois sont américaines, une est japonaise bien que celle-ci nous appartienne partout sauf au Japon où elle reste la propriété de son fondateur !

#### *Une culture d'opposition*

Chaque division a sa fabrication avec ses propres usines, sa force de vente mais surtout sa propre organisation marketing. Ces activités sont généralement réparties entre l'Europe et les États-Unis selon un principe de "ping-pong créatif". Cela signifie qu'il est de bon ton de s'opposer au central, refaisant par exemple un film publicitaire jugé mieux adapté à tel ou tel marché local, même si cette règle a moins le vent en poupe que dans les années 1970-1980 pour des raisons d'économies. Par exemple, la marque Elsève avait des noms différents en Angleterre, Espagne et Allemagne, aujourd'hui elle s'appelle Elvive partout dans le monde sauf en France où Elsève subsiste. Et quand L'Oréal a lancé Fructis, un même nom et une même couleur ont été imposés partout. Il reste que la formule a été adaptée aux cheveux secs et frisés des Brésiliennes et que le format est nettement plus grand aux États-Unis qu'en Europe. Ces efforts d'unification suscitent beaucoup de débats entre les différentes instances de développement marketing.

#### *Battre le voisin !*

La stratégie du président actuel a été de décentraliser et de donner le pouvoir aux différentes divisions, créant ainsi une énorme compétition interne. La consommatrice est la même pour toutes les divisions ; elle peut acheter le même produit dans quatre endroits différents. Par exemple, dans le domaine dermatologique, une nouvelle molécule injectée par des dermatologues permet de bloquer le développement des rides. Notre recherche a travaillé sur des produits dérivés sous forme de crèmes qui ont un impact qui se rapproche de ces injections. Cette molécule est lancée à la fois par les marques Vichy en pharmacies et drugstores, L'Oréal Paris en grande distribution, Lancôme dans le monde du luxe, et Helena Rubinstein dans la distribution ultrasélective. Ces lancements parallèles génèrent une compétition frénétique (et le mot est faible !) entre les laboratoires et dans les canaux de distribution. Cette compétition est sans doute une raison de la croissance et du succès continu de L'Oréal. Chaque équipe cherche à battre le voisin. Sur les produits de coloration très générateurs de marges, les distributeurs gardent à l'esprit la concurrence permanente entre L'Oréal et Garnier, deux marques du groupe, ce qui évite qu'ils soient trop préoccupés de

trouver une alternative aux produits L'Oréal. Dans une situation qui serait plus consensuelle et plus hégémonique, les distributeurs se tourneraient davantage vers d'autres marques.

### *Trois dirigeants en cent ans*

L'Oréal a été fondé en 1907 par Eugène Schueller, François Dalle lui a succédé pendant une trentaine d'années et Lindsay Owen Jones dirige le groupe depuis maintenant une vingtaine d'années. Je mets entre parenthèses la période pendant laquelle le directeur de la recherche Charles Zviak a assuré la transition entre François Dalle et Lindsay Owen Jones, successeur désigné qui a pu se préparer pendant trois ans. Il a aujourd'hui une soixantaine d'années et la question du successeur est dans tous les esprits. On ignore encore précisément qui cela sera, mais on sait que c'est quelqu'un qui est dans le groupe en Asie, aux États-Unis ou en Europe depuis longtemps et qui a eu de fortes responsabilités de management. Ce qui est vrai pour la succession du président est vrai pour l'ensemble des postes clés. A-t-on un vivier suffisant pour disposer des bonnes ressources lorsqu'un manager à hautes responsabilités quitte le groupe ? C'est sur la qualité et la quantité de la relève potentielle que l'on juge l'équipe des ressources humaines.

### **La stratégie de recrutement de L'Oréal**

Par définition, l'équipe que je gère est payée pour ne pas travailler avec des chasseurs de tête. Les gens qui ont une trop longue expérience ailleurs ne parviennent pas à s'adapter à notre culture. Nos employés ont toujours connu la croissance, seules quelques unités ont traversé des difficultés, mais globalement le groupe connaît mal la crise, le marché lui donne raison depuis vingt ans... Aucun dirigeant n'est formé à affronter de graves difficultés économiques et sociales, à quelques exceptions près ; aucun DRH de L'Oréal n'a fait de plans sociaux à grande échelle. La stratégie a toujours été centrée sur le développement du chiffre d'affaires c'est la seule chose qui compte. Il est inenvisageable de présenter un budget qui n'affiche pas des chiffres en croissance, même sur des marchés très matures. La culture du chiffre et du résultat l'emporte sur le reste. Ceci contribue à une culture de l'entrepreneuriat mais aussi à une certaine arrogance.

### *Faire carrière dans le groupe*

La plupart des dirigeants de L'Oréal ont été formés dans le groupe à notre école du marketing. Un dirigeant doit avoir fait entre six mois et un an de commerce, deux ou trois ans de marketing, puis avoir assumé des responsabilités différentes. Même quelqu'un issu d'une fonction financière, recherche, production ou ressources humaines doit avoir développé une sensibilité au produit et vu des clients, sinon il n'a aucune chance d'être patron. Nous devons donc générer nos propres ressources en permanence partout dans le monde y compris en Asie où nous sommes confrontés à un turn-over très élevé.

### *Une pépinière*

Le cœur du dispositif est une pépinière par pays, financée par le budget du pays et gérée exclusivement par les ressources humaines. Elle est commune à toutes les divisions et contribue à la légitimité du patron responsable au niveau du pays.

Sur le marché français où nous employons douze mille personnes, notre pépinière en recrute chaque année plus d'une centaine. Au Japon où nous en employons deux mille, notre pépinière en compte dix-huit. Les personnes recrutées sont des débutants issus des campus cibles qui font pendant six mois un "stage route" qui consiste à regarder ce qui se passe sur le terrain en étant payés par les ressources humaines. Ce n'est pas toujours facile de faire comprendre que l'on n'attend pas de chiffre d'affaires pendant ce stage. On ne prendrait pas le risque de mettre ces débutants à la vente sur le terrain pour une période provisoire, ils se feraient exclure par les autres... Le stage route est obligatoire pour tous, y compris les diplômés de MBA de l'INSEAD.

Ce système coûte cher mais nous permet de recruter sans que des postes soient ouverts. En 2001, nous avons recruté deux mille cinq cents personnes, en 2002, mille huit cents et en 2003, environ mille deux cents managers. Nous avons environ cinquante-cinq mille employés dans le monde dont douze mille cadres et managers. Sur mille deux cents personnes, 40 % sont recrutées dans la pépinière. Quand la conjoncture est défavorable comme c'est le cas aujourd'hui, les managers n'embauchent plus mais les pépinières continuent de recruter.

### *Le "peignage"*

Lorsqu'après six ou huit mois les recrues sont prêtes à sortir de la pépinière, la DRH doit les affecter à une poste. En période de croissance, c'est facile grâce aux créations de poste et à ceux qui partent. En période difficile, on identifie des gens avec au moins trois ou quatre ans d'ancienneté qui réussissent sans doute correctement mais dont on sent qu'ils n'ont pas l'envergure de devenir directeur marketing. Nous n'avons pas de période d'essai, car nous estimons que l'on ne peut pas juger des performances avant vingt-quatre mois. Mais nous générons du turn-over après trois ou quatre ans d'expérience. Nous appelons cela le *peignage*. C'est toujours difficile de se séparer de quelqu'un surtout quand il a été sévèrement sélectionné et qu'il ne réussit pas si mal. Le plus difficile est sans doute pour ces personnes de l'annoncer à leur entourage. Elles restent sur un sentiment d'échec même si des dizaines de L'Oréliens ont quitté le groupe sans que ce soit un drame pour leur carrière.

### *Les jeux d'entreprise*

Nous disposons d'un instrument d'évaluation qui est un jeu d'entreprise (E-strat) qui met en scène une entreprise qui nous ressemble avec des concurrents similaires aux nôtres. Dix-sept mille étudiants jouent par équipe de trois dans le monde dans cinquante-cinq pays. C'est un jeu grand public où tout le monde peut s'inscrire. Il a connu un grand succès en particulier en Turquie où trois mille étudiants sont impliqués, à Taïwan, au Brésil et de manière générale dans les pays où la formation est surtout académique et peu orientée vers la pratique. Les équipes s'éliminent les unes après les autres. Au bout de six tours, il n'en reste qu'une, jugée d'après le cours de l'action. L'épreuve finale pour cette équipe consiste à présenter son business plan pour voir si L'Oréal est prêt à acheter cette entreprise.

Un second jeu nommé " Marketing Award " a été lancé depuis dix ans à Sciences Po pour animer un campus qui était peu orienté vers les affaires. C'est un jeu qui permet d'être un chef de produits et qui est aujourd'hui proposé dans vingt-cinq pays à des gens que nous choisissons. Il démarre avec un briefing sur un produit, cette année un produit Biotherm pour homme, et en donnant les moyens d'un chef de produit. Depuis deux ans, nous avons mis en place un partenariat avec les agences de publicité qui gèrent les marques des produits concernés. Dans le monde entier, l'agence Publicis locale va travailler avec les étudiants. D'ailleurs, le système a tellement plu à Publicis qu'ils voulaient recruter les gagnants de l'année dernière et projettent de monter eux aussi un jeu d'entreprise. L'intérêt du jeu est de partager avec les étudiants la manière de faire un développement ; ils travaillent en direct avec nos équipes marketing et des agences de publicité ou de packaging. On fait généralement en sorte que ce jeu constitue une partie évaluée d'un cours de marketing. À l'université Bocconi en Italie, nous avons développé un partenariat avec un professeur de marketing qui a accepté que ce jeu représente 40 % de l'évaluation de son cours. Ce n'est pas facile de partager un projet de développement qui est hautement confidentiel, mais cela permet aux étudiants de plancher en des conditions réelles devant un jury composé de gens de L'Oréal et, l'année dernière, de Maurice Lévy, président de Publicis. Cet exercice nous aide à sélectionner les étudiants en particulier sur des marchés comme l'Allemagne où ils sortent tard du système, et avec très peu d'expérience pratique si ce n'est comme apprentis à la Bundespost ou à la Deutsche Bank qui sont des institutions à mille lieues de notre mode de fonctionnement.

## *Les stages*

Les stages forment le second point clé de la stratégie de recrutement : plus de cent cinquante stages en 2002 en Italie, plusieurs centaines en France, etc. On a en particulier poussé ces idées dans les pays où les formations n'incluent pas d'expérience pratique. Nous confions des stages avec de vraies responsabilités à nos stagiaires.

Je ne développerai pas ici toutes les autres activités comme la cinquantaine de cas d'entreprise pilotés en particulier dans les grandes universités américaines comme Kellogg mais aussi à Pékin. Nous développons également des interventions de managers dans le cadre de cours comme nous le faisons depuis trois ans à l'ESSEC pour expliquer notre vision du marketing. Nous essayons de promouvoir notre vision du développement de produit car le marketing est très méconnu. Notre recrutement se heurte à deux écueils : 1, le marketing est perçu comme un métier féminin et 2, il n'est pas pris très au sérieux. Il n'est pourtant pas seulement question de casting avec des top models...

## **Les enseignements**

Depuis cinq ans que notre équipe existe, nous avons tiré plusieurs enseignements de ces pratiques. En particulier, nous avons constaté que beaucoup de Français réussissent chez nous et ce n'est pas uniquement dû au hasard et à la langue.

### *L'organisation et le raisonnement*

Parmi les profils qui réussissent, on trouve des normaliens et beaucoup d'ingénieurs. Le raisonnement, la manière de piloter un développement sont très proche de la manière de développer un produit dans l'automobile, même si cela s'effectue en quelques mois. Le chef de produit qui pilote le développement doit avoir une grande organisation et la capacité à travailler sur plusieurs sujets en même temps, ce que les Français savent bien faire.

### *Le "French flair"*

Un autre facteur de succès français est le *French flair*. Sur nos projets de développement, à la dernière minute, on peut encore changer quelque chose. Par exemple, au lancement de Fructis, le packaging était jaune citron. Or sur le marché test de la Thaïlande, Unilever lance un produit directement concurrent qui était vert. On a compris qu'on ne pouvait pas rester jaune si on voulait éliminer le concurrent du marché ; il fallait que le produit soit vert aussi même si les produits en présérie dans nos usines et chez les sous-traitants étaient jaunes. Dès lors qu'ils ne sont pas pris dans des carcans, les Français ont la capacité de prendre des initiatives qui vont tout modifier à la dernière seconde. L'Oréal recrute des jeunes et encourage cette forme d'impertinence, d'opposition par rapport à la règle et de confrontation. Les jeux d'entreprise permettent justement de révéler cette capacité à dire non.

### *La sensibilité métier*

On s'interroge sur le fait que nous avons trop peu d'Italiens dans nos structures de développement alors qu'ils viennent de la patrie de Michel-Ange ! Quelques Américains et quelques Britanniques s'ajoutent aux Français qui assument le travail de développement.

Contrairement à une entreprise comme LVMH dans laquelle un créateur a une intuition sur une tendance et donne la base d'un projet qui est ensuite porté par d'autres, les L'Oréaliens doivent avoir un amour immodéré pour le produit.

### *Le suivi et la formation*

Après le recrutement, nous prenons le relais par la formation, en particulier en Asie. À Singapour, nous avons créé un *training center* qui va s'étendre à Shanghaï. Aux nouvelles

recrues asiatiques, nous vendons un package qui comprend l'embauche, le salaire, le parcours avec mobilité à l'international – parmi les cinq cents expatriés, moins de 30 % sont français – et de la formation. Pour eux, la question-clé est de savoir comment ils pourront poursuivre leur parcours dans le groupe. Cela nous a permis, notamment au Japon sur le campus de Keio, de promouvoir L'Oréal qui passe toutefois aux yeux des étudiants loin derrière les entreprises japonaises...

## DEBAT

### La langue de travail

**Un intervenant :** *Quelles sont les règles quant aux langues de travail ?*

**Jean-Claude Le Grand :** La langue du développement marketing est le français. La confrontation passe par des mots qu'il faut bien maîtriser. Nous faisons beaucoup de réunions en anglais – en globish<sup>1</sup> - tant que le sujet n'est pas essentiel... Nous disons aux candidats que parler français n'est pas un critère de sélection mais que s'ils le parlent couramment, cela simplifiera beaucoup les choses...

### Des cibles non exclusives

**Int. :** *Que pensez-vous du débat sur l'américanisation des grandes écoles de commerce françaises ?*

**J.-C. L. G. :** La stratégie du patron d'Audencia (école de commerce de Nantes) est effectivement de se positionner sur un marché mondial, car l'école ne pourra jamais remettre en question le trio HEC, ESSEC, ESCP-EAP. Il pousse les professeurs à publier dans les revues américaines... Nous, ce qui nous intéresse, c'est que l'école soit passée de quinze professeurs permanents à cinquante et nous l'encourageons dans cette voie.

Si l'on se penche sur des critères autres que la notoriété et le réseau d'anciens, les classements des écoles et des universités peuvent être bouleversés. Dans une comparaison fondée sur des critères objectifs, un classement des MBA faisait apparaître Harvard en huitième position et, en première position, un MBA latino-américain à peu près inconnu. En outre, dans beaucoup de pays comme l'Italie, on ne fait pas de classement des institutions.

Des gens qui occupent actuellement des postes clés de directeurs ou de vice-présidents chez L'Oréal sont diplômés d'écoles comme l'ESLSCA. Aujourd'hui, nous nous concentrons sur cent quatorze institutions dans le monde, nous n'allons plus sur le campus de l'ESLSCA... Ce faisant, on va passer à côté de personnes formidables ! Je suis convaincu qu'il faut laisser la porte ouverte à des parcours moins prestigieux.

**Int. :** *Comment avez-vous constitué la liste des institutions cibles et cette liste évolue-t-elle ?*

**J.-C. L. G. :** Pays par pays, nous avons cherché à connaître les quatre ou cinq écoles qui font le marché. Dans les pays où nous sommes moins connus, nous ciblons des universités moins prestigieuses pour ne pas nous évertuer à attirer des gens qui, de toute façon, ne viendront pas chez nous. La liste représente les institutions où nous concentrons nos efforts mais nous ne recrutons pas exclusivement dans ces institutions, y compris sur le marché français. Pour les stages, nous avons une politique très ouverte. Nous cherchons à savoir ce que les écoles font de mieux pour éventuellement tisser des partenariats avec elles sur ces filières. Par exemple, nous développons un partenariat avec l'EDHEC et Carrefour autour de la logistique.

**Int. :** *Avez-vous des partenariats financiers avec ces écoles ?*

---

<sup>1</sup> Cf. Jean-Paul Nerrière, *Parlez-vous english ou globish ?*, Gérer & Comprendre n° 71, mars 2003.

**J.-C. L. G. :** Nous orientons notre taxe d'apprentissage vers ces écoles, nous payons des bourses. Mais nous ne voulons plus de chaires. Nous avons une chaire qui nous a coûté deux millions de pounds à Oxford mais nous n'avons toujours pas de professeur, et une autre d'un million et demi d'euros à l'INSEAD où nous avons un professeur mais qui a orienté une de nos stagiaires pressenties vers une mission dans une autre entreprise ! Nous ne finançons pas non plus les campagnes des bureaux des élèves... Dans les partenariats comme celui de l'EDHEC, nous mettons de l'argent sur la table. À l'ESSEC, le cours que nous avons mis en place avec des dirigeants de l'entreprise qui viennent parler pendant trois heures aux étudiants pour partager leur passion coûte très cher. Nous voulons dépenser de l'argent pour des projets qui correspondent à notre politique de recrutement.

### **Difficiles rapports franco-américains**

**J.-C. L. G. :** Chez L'Oréal, les rapports avec les Américains sont difficiles. Quand nous allons là-bas, ils ont tendance à considérer que nous représentons la France et eux les États-Unis. Ils ont du mal à admettre qu'il s'agit plutôt d'une relation entre le siège et un pays et que par conséquent, nous sommes les patrons ! Sur le marché des produits de grande consommation et en particulier des cosmétiques que les Américains dominent depuis longtemps, c'est difficile à accepter. Nous envoyons des expatriés aux États-Unis pour mettre en place notre manière de gérer le développement. Nous venons seulement de nous y hisser parmi les cinquante premiers employeurs sur le critère de la notoriété. C'est la même chose au Japon, nous sommes la cent quatre-vingt-douzième entreprise préférée des Japonais, derrière toutes les entreprises japonaises. Même si nous sommes bien placés parmi les entreprises étrangères, inutile de se voiler la face, les meilleurs ne viendront pas chez nous mais iront chez Shiseido. Aujourd'hui trente-cinq expatriés, surtout européens, gèrent notre filiale japonaise. Nous avons mis en place notre système de pépinière depuis environ quatre ans et nous nous efforçons d'améliorer notre notoriété sur les campus pour attirer les gens et les sélectionner, mais c'est un travail de longue haleine.

### **Critères et processus de recrutement**

**Int. :** *Quels sont les critères de choix des personnes que vous placez dans les pépinières ?*

**J.-C. L. G. :** Nous avons mis en place depuis quatre ans une formation spécifique pour détecter les compétences qui nous intéressent. Le recrutement est un processus de cooptation basé sur quatre entretiens, échelonnés sur trois semaines, avec des gens des ressources humaines, généralement le responsable recrutement d'un pays et un DRH opérationnel, et deux patrons : un directeur marketing et un directeur général. Nous cherchons des personnes charismatiques, à l'aise et capables de convaincre à l'oral, ce qui peut gêner les Anglo-Saxons qui privilégient la norme et l'écrit. Ensuite, nous cherchons des profils d'entrepreneurs et quand on réussit, il arrive qu'ils nous quittent pour créer des entreprises... Deux chiffres illustrent ce que nous cherchons : soixante-dix-sept INSEAD, un énarque ! Enfin, nous cherchons une sensibilité métier, pas nécessairement pour les cosmétiques mais une capacité à " renifler l'air du temps ", à repérer les évolutions de la société. Si l'on analyse les profils qui réussissent chez nous, ce ne sont pas que des premiers de la classe. Ce sont des gens qui ont fait mille autres choses que leurs études, qui ont une passion particulière.

**Int. :** *Comment procédez-vous pour recruter ?*

**J.-C. L. G. :** L'année dernière, par le système des jeux d'entreprise, nous avons recruté environ cent dix personnes dans le monde. Nous avons malgré nous un *assessment centre* en Grande-Bretagne sous prétexte que c'est une règle pour être crédible sur ce marché, mais pour nous les jeux d'entreprise sont beaucoup plus intéressants que de savoir ce qu'emporteraient les candidats sur une île déserte... Les jeux nous permettent de voir les gens à l'œuvre. Nous avons cependant des difficultés à convaincre les recruteurs anglais à s'engager personnellement dans l'évaluation par un entretien d'une heure et demie en face-à-face.

## Expatriations

**Int. :** *Vous mettez l'accent sur les pépinières nationales et des gens ancrés sur un terroir avec le risque d'appropriation que cela comporte... Mais comment ensuite choisissez-vous des expatriés parmi ces personnes formés à l'école locale ?*

**J.-C. L. G. :** Après six mois de stage route et un premier poste réussi de chef de produit ou d'audit pendant deux ou trois ans, la personne qui va passer chef de groupe (voie marketing) ou conseiller de gestion (voie financière) peut être expatriée. Dans la production, cela prend un peu plus de temps ; il faut avoir été ingénieur de fabrication puis patron d'usine pour être expatrié. Nous sommes confrontés au risque que les pays ou les marques cherchent à garder les gens le plus longtemps possible. Il ne faut pas oublier que les personnes ont signé un contrat non pas avec Garnier Italie par exemple mais avec le groupe L'Oréal. Quand nous nous déplaçons dans les pays, nous nous entretenons avec tous les directeurs marketing, tous les chefs de groupe et tous les jeunes potentiels marketing pour leur parler de mobilité, même si cela crée ensuite des perturbations dans le pays. Si l'on ne faisait pas cela, les marques bloqueraient les gens au point que certains seraient parfois sur le point de démissionner car ils n'auraient pas obtenu la mobilité qu'ils souhaitaient. Nos recrues ont changé, beaucoup sont désormais attirées par la mobilité et quand nous allons en Italie, nous pouvons dire que deux cents Italiens travaillent hors d'Italie, y compris comme patrons de pays comme la Chine, le Brésil ou le Canada.

## La reproduction de l'identité

**Int. :** *Le rôle du recrutement me semble être d'embaucher des personnes qui vont reproduire l'identité bien définie de L'Oréal. Vous arrive-t-il de recruter des gens susceptibles de défier cette identité ?*

**J.-C. L. G. :** Nous travaillons à la pérennité de l'entreprise en choisissant des dirigeants qui connaissent le métier. Cependant, nous ne cherchons pas exactement à reproduire l'identité mais à la régénérer avec des jeunes de pays différents. Nous sommes en développement permanent ; lancement de produits, ouverture d'activités dans de nouveaux pays, etc. Dans un système où les gens changent tous les deux ou trois ans, cela crée un portefeuille de postes pour tous les profils dans des structures qui vont de la start-up comme Vichy Brésil à la grosse division comme L'Oréal Paris. Nous devons vendre ces parcours à des personnes qui souvent veulent rester deux ou trois ans pour se former au marketing et partir. C'est un choc que de passer du luxe aux produits grands publics, c'est pourquoi nous devons assurer un bon suivi des gens.

**Int. :** *Vous soulignez, ce qui me réjouit, la nécessité d'être impertinent dans le fonctionnement du groupe. En même temps, vous recrutez dans les milieux les plus conformistes ! N'est-ce pas se priver de la vraie source de l'anticonformisme comme l'autodidacte ?*

**J.-C. L. G. :** Tout le travail consiste à trouver les moins conformistes là-dedans. Mais notre métier, la cosmétique, nous aide car cela permet d'attirer des gens très différents. Par exemple, j'avais recruté un jeune ingénieur qui est aujourd'hui une femme ! Au-delà de l'image politiquement correcte, cela a permis à beaucoup de gens d'exprimer leur différence. C'est vrai que le risque est de rechercher celui qui joue de la harpe à HEC tandis qu'il y a des gens géniaux à la Sorbonne. Nous avons aidé Sciences Po à développer sa filière de recrutement dans les zones d'éducation prioritaire. Nous sommes allés dans ces zones pour écouter les proviseurs, voir ces gens, les prendre en stage. C'est très important car si l'on s'en tient à la filière marketing d'HEC, nous trouvons 50 % de filles issues du XVI<sup>e</sup> arrondissement ! Si elles ne se confrontent pas à d'autres réalités par un stage route en Auvergne et des expatriations, elles restent dans leur modèle... On encourage aussi l'ESSEC à se pencher sur les jeunes de Cergy pour voir ce qu'il serait possible de faire. Nous sommes prêts à investir mais pour l'instant l'école résiste. Lors d'un jury de Sciences Po, une jeune femme disait que pour présenter à ses collègues de ZEP l'accès à cette filière, elle prendrait en



photo les grilles de la rue Saint-Guillaume qu'elle venait de découvrir avec comme légende : « *Pour toi aussi, c'est possible* ». En encourageant ces parcours suivis par beaucoup d'immigrés du Maghreb, de Pologne, de Serbie, nous n'avons pas le sentiment d'être dans la pure reproduction. Au niveau international, nous avons encore beaucoup de travail pour recruter localement en Chine, en Russie, mais nous nous en donnons les moyens.

Présentation de l'orateur :

Jean-Claude Le Grand : diplômé de Sciences Po Aix et d'un DESS en gestion des RH de Dauphine ; après deux ans en tant que consultant chez Entreprise & Personnel, il a occupé plusieurs postes de responsable RH, puis de responsable du développement des hommes au sein de la société Olivetti durant cinq années, en France et en Europe ; il a rejoint le groupe L'Oréal en 1996 où il a successivement occupé le poste de directeur des ressources humaines de Gemey, puis des Laboratoires Garnier, de DRH France de la Division des produits grand public, et de DRH de Cosmétique Active International ; en juillet 2002, il a été nommé directeur corporate du recrutement du groupe L'Oréal.

Diffusion janvier 2004