

Rester simple et efficace : le défi d'une croissance insolente

par

■ **David Arnera** ■

Directeur Culture et Transformation, L'Oréal

En bref

Les plus grandes entreprises finissent toujours par connaître une baisse de performance et une remise en cause de leurs fondamentaux. Le succès ininterrompu de L'Oréal depuis plus d'un siècle n'en est que plus surprenant, du moins vu de l'extérieur. En réalité, les crises ont été jusqu'ici anticipées et L'Oréal ne s'embarrasse pas de concepts originaux ou avant-gardistes : le Groupe réinterprète, en fonction des époques et des dirigeants (seulement six en cent ans), son ADN, caractérisé par une aversion congénitale pour toute forme de bureaucratie. La dernière transformation en date, lancée en 2015 et appelée Simplicity, articule, dans une tension permanente, une culture historique fortement individualiste avec une part d'interaction collective qui amène à des décisions amplement débattues. Sociologue embarqué depuis vingt ans, David Arnera partage quelques clés de lecture pour élucider l'énigme du management "loréalien".

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

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

Séance du cycle Inside l'Oréal.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • GRTgaz • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques



Autres séances du cycle Inside l'Oréal

« L'Oréal : le fleuron français de la Tech ? »

par Stéphane Lannuzel, *Beauty Tech Program Director*, L'Oréal

« L'Oréal, l'art d'intégrer des acquisitions »

par Cyrille Carillon, *chief Integration Officer*, L'Oréal

« Après la raison d'être, la raison de venir ? »

par Benoit Serre, DRH de L'Oréal France,
vice-président de l'ANDRH (Association nationale des DRH)



Sociologue de formation, je suis un ancien élève de [Michel Crozier](#). La culture est donc pour moi la matrice ultime des organisations, bien au-dessus de la stratégie, et, in fine, elle relève de la pensée de chaque fondateur et se déploie ensuite dans le collectif humain qu'est l'entreprise, comme on va le voir dans le cas particulier de L'Oréal.

À la suite de ma formation initiale, j'ai exercé durant quatorze années dans le conseil en management chez IDRH Consultants, puis chez PricewaterhouseCoopers. Une mission importante chez Airbus, dont la plus brillante des chefs de projet venait d'être hospitalisée en psychiatrie, m'a fait réaliser que, si j'étais équipé en tant que consultant pour accompagner les organisations, en revanche, il me manquait des clés pour comprendre les personnes. Ce choc m'a amené à suivre, pendant deux ans, une formation au coaching, puis à la systémique. Au-delà du prisme de Michel Crozier, je voulais ainsi comprendre les dynamiques intrapsychiques, personnelles et interpersonnelles des différents acteurs des organisations.

Mon parcours chez L'Oréal m'a ensuite amené à évoluer vers une logique quasiment anthropologique. J'ai en effet utilisé les clés de lecture que Serge Airaudi, philosophe et consultant, applique aux entreprises afin de comprendre comment les identités se construisent, s'inscrivent dans l'histoire, se réinventent ou meurent. C'est là un point important pour comprendre pourquoi une organisation périclite ou maintient son désir de croissance dans la durée.

Faire sans endommager

En 1900, alors qu'il participe à l'Exposition universelle, Eugène Schueller, diplômé de l'école de Chimie de Paris, comprend qu'il existe une forte demande en matière de soins capillaires. Il travaille sur cette question et crée une formule de teinture innovante pour les cheveux qu'il baptise *Oréal*. Alors qu'à cette époque, la science était plutôt incarnée par les travaux de Pierre et Marie Curie et que la beauté relevait du monde des arts, la rencontre de ce chimiste précurseur et de l'univers de la beauté pose l'essentiel de la matrice de l'entreprise que l'on connaît aujourd'hui. Afin de valoriser son innovation, Eugène Schueller crée, en 1909, la société L'Oréal et, pour la développer, il se tourne vers les salons de coiffure, alors complètement intégrés au monde de la mode. Le caractère inoffensif pour le cheveu, qui est l'innovation apportée par sa teinture, illustre déjà une des valeurs essentielles de L'Oréal : faire sans endommager. Cette valeur perdure dans la politique actuelle de développement durable de l'entreprise.

Outre un chimiste de talent, Eugène Schueller a aussi été un entrepreneur social. Il est notamment le créateur du salaire proportionnel, système permettant de faire participer les salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise. En 1967, L'Oréal sera également la première entreprise à mettre en place le système de participation/intéressement, rendu obligatoire sous la présidence du général de Gaulle. Depuis l'époque de son fondateur, L'Oréal est donc resté dans un double projet économique et social.

Depuis 1909, L'Oréal n'a connu que six patrons. Eugène Schueller a choisi pour successeur François Dalle, juriste de formation et homme de grande culture. Puis Charles Zviack, qui était le patron des laboratoires et qui a réaffirmé les valeurs de l'entreprise, a assuré la transition en attendant que Lindsay Owen Jones, très tôt repéré par François Dalle, soit prêt à assumer la fonction et à devenir l'homme de la mondialisation. Jean-Paul Agon a pris les rênes en 2006 avant de céder, le 1^{er} mai 2021, son fauteuil de CEO à Nicolas Hieronimus, tout en gardant la présidence du Groupe.

Ce qui est extraordinaire, c'est que tout se passe comme si l'entreprise était toujours dirigée par Eugène Schueller. Les dirigeants changent, mais pas la matrice culturelle de l'entreprise. Bien que cette dernière soit cotée en Bourse, la famille reste toujours présente au sein du conseil d'administration et ce sont désormais les arrière-petit-fils du fondateur qui assurent la relève.

Un double projet économique et social

L'Oréal est un *pure player* qui couvre tous les champs de la beauté grâce à ses circuits de distribution et avec des produits de très haute technicité. L'Oréal détient un portefeuille riche de multiples marques globales, dont 35 dans la seule division luxe. À côté des plus connues, qui ont un potentiel mondial, il existe quantité de petites marques de créateurs, telle Stylenanda, marque coréenne très tendance dont les jeunes Coréennes raffolent, mais dont la diffusion n'est que locale. Spontanément, le groupe L'Oréal est associé à L'Oréal Paris, qui n'est pourtant que l'une des trois marques initiales, aux côtés de L'Oréal Professionnel, la marque historique, et de Kérastase, toutes les autres ayant été achetées¹.

Le Groupe emploie 85 000 personnes dans le monde, pour un chiffre d'affaires de 28 milliards d'euros en 2020. Ce résultat est certes en baisse de 4% du fait de la pandémie, mais, dans le même temps, le marché a baissé de 8%. Contrairement à une idée reçue, L'Oréal est surtout une entreprise manufacturière qui contrôle la quasi-totalité de sa chaîne de valeur. Ainsi, le Groupe possède 21 centres de recherche et 39 usines qui fabriquent environ 85% de ses produits.

Cette performance économique est doublée d'une performance sociale, que Jean-Paul Agon a poursuivie et amplifiée dans le droit fil d'Eugène Schueller. Cela a valu à L'Oréal d'être désignée, plusieurs années de suite, entreprise LEAD du Pacte mondial des Nations unies pour son action sur l'éthique et le respect des droits humains. Nous sommes également très fiers d'être la seule entreprise au monde à avoir été créditée cinq années d'affilée d'un AAA par le CDP (Carbone Disclosure Project), autorité internationale en matière de développement durable. Sur la base de l'année 2005, l'entreprise a en effet réduit de 81% son empreinte carbone tout en affichant une croissance d'environ 20%, preuve qu'un découplage est possible entre taux de croissance et utilisation des ressources. Nous avons l'objectif de nous séparer, d'ici 2030, de l'essentiel des produits issus de la pétrochimie grâce au passage déjà amorcé vers la chimie verte.

Sur le plan éthique, Ethisphere a distingué L'Oréal, pour la douzième année consécutive, comme étant l'une des dix entreprises les plus éthiques au monde. Pour la partie diversité et inclusion, nous sommes classés sixièmes sur l'index mondial. Enfin, concernant l'attractivité employeur, nous sommes classés dixièmes au niveau mondial et premiers au niveau européen selon le classement d'Universum.

Marché de masse ou agilité?

Au XX^e siècle, la marque américaine Revlon semblait appelée à dominer le marché mondial. Or, depuis 1990, L'Oréal a conquis à ses dépens le leadership sur le marché américain, succès considérable pour Lindsay Owen Jones et début d'une descente aux enfers de Revlon. En effet, la perte de son marché domestique – en chutant de la 3^e à la 9^e place –, a été accompagnée de grandes difficultés sur le marché mondial.

Désormais, chaque année, le leadership de L'Oréal s'accroît. Il n'a été menacé que par Procter & Gamble (P&G), groupe quatre fois plus gros que nous et qui nous a déclaré la guerre en 2001. L'histoire de David contre Goliath s'est alors répétée puisque cette offensive s'est soldée par un échec pour P&G, qui, en 2015, a vendu à Coty une grande part de ses activités dans la beauté. En célébrant notre victoire, Jean-Paul Agon a néanmoins nuancé sa satisfaction en soulevant le fait que, si ces rois mondiaux du marketing en étaient arrivés là, L'Oréal pouvait craindre de subir le même sort si nous n'y prenions garde. C'est à ce moment précis que s'est enclenchée la démarche de mutation culturelle de L'Oréal.

Par ailleurs, à partir de 2014, notre principal problème a été l'apparition, sur le marché de masse, de petites marques en croissance rapide. Pour L'Oréal, le risque était de se faire déborder par ces nouveaux entrants. Nous avons alors réalisé que l'agilité était devenue plus importante que la taille critique. Le défi étant de trouver un modèle organisationnel permettant de rester une entreprise globale tout en gardant un ancrage

1. Cyrille Carillon, « L'Oréal, l'art d'intégrer des acquisitions », séminaire Vie des affaires, séance du cycle Inside L'Oréal du 4 mai 2021.

local très fort, il nous fallait parvenir à détecter au plus tôt l'émergence de tendances nouvelles sur les marchés stratégiques. Pour cela, nous devons inventer un modèle managérial autre que le modèle *top-down*.

Définir l'identité de L'Oréal

La culture loréalienne

Cette année, nous venons de reformuler l'expression de la raison d'être du Groupe : *Create the beauty that moves the world*. Cependant, la culture d'une entreprise est bien plus que l'ensemble des principes explicites qu'elle affiche. Ainsi, Serge Airaudi postule l'existence, dans chaque entreprise, d'un cœur de culture immuable. Celui de L'Oréal est déterminé par six caractéristiques : l'inscription dans le champ de la beauté; des racines françaises; un chimiste comme fondateur; un style de management entrepreneurial; la présence continue de la famille au sein du conseil d'administration; un modèle d'organisation organique. Le fait qu'Eugène Schueller ait été un scientifique français qui a rencontré le monde de la beauté détermine donc l'identité profonde de L'Oréal, dont l'activité est liée à la science de manière intangible.

Depuis l'origine, tous nos dirigeants se sont souciés de l'interdépendance des dimensions économique et sociale. En dehors de cela, chez L'Oréal, la culture ne se définit pas tant par des valeurs explicitement affichées que par des façons de voir le monde, qui s'expriment à travers des petites phrases, connues de tous dans l'entreprise, mais incompréhensibles pour qui n'appartient pas au sérail. Face à une situation posant problème, il y a toujours quelqu'un pour citer l'une de ces phrases, qui aura du sens pour les intéressés et les orientera pour résoudre le problème.

Sous la pression de l'environnement, il est également devenu nécessaire d'apporter des adaptations à notre *business model*; nos stratégies digitales y contribuent.

Des principes non explicites

Des principes non explicites structurent également notre façon de travailler. Le premier d'entre eux est la loyauté envers la hiérarchie. Il a ceci de particulier que, lorsque vous intégrez l'entreprise, on vous incite à développer votre réseau, non seulement auprès des pairs de votre n+1, mais aussi de votre n+2 et de ses pairs. Le deuxième principe est le développement de réseaux personnels qui permettent à chaque Loréalien de valoriser des liens faibles susceptibles d'enrichir ses systèmes d'action.

Ensuite, l'organisation matricielle est portée, chez L'Oréal, à un niveau exceptionnel. Cela fonctionne, d'une part, grâce aux réseaux précités et, d'autre part, grâce à une politique de mobilité très active.

Le modèle dominant est basé sur la contribution, qui repose sur le talent des individus, et non sur l'attribution, qui suppose des fiches de postes précises. Chez nous, les superpositions qui apparaissent au fil du temps sont acceptées, car elles font partie d'un dialogue entrepreneurial permanent, chaque décision impliquant un réseau de personnes.

Des principes précédents, il découle que la responsabilité décisionnelle n'est jamais donnée à une seule partie prenante, mais à trois, au minimum, afin que toute décision puisse faire l'objet d'un débat préalable. Le fait que ce modèle s'applique avec succès dans ce groupe de 85 000 personnes est remarquable sur le plan sociologique.

Dès lors : les réunions jouent un rôle central, dans la mesure où elles sont le lieu privilégié où se réalise l'intégration; la confrontation, dans le sens français de culture du débat et non dans le sens anglo-saxon de conflit, est partie intégrante du processus décisionnel; le haut niveau d'engagement des personnes qui en résulte compense la relative faiblesse de processus assez peu contraignants; enfin, la décision étant arrêtée, la rapidité et la discipline dans l'exécution s'imposent.

Une nécessaire remise en question

Malheureusement, ce modèle entrepreneurial a fini par ne plus être qu'un kit de survie autocentré dans lequel, pour performer, l'individu se devait d'être simultanément excellent dans tous les domaines. À force d'être centré sur la performance, le soin apporté à l'écoute et au respect des salariés, à l'équilibre entre leur vie privée et leur travail est peu à peu passé au second plan. Chacun développant son propre réseau, les équipes se construisaient moins dans une dynamique collective. Par ailleurs, les bons communicants ont été tentés de valoriser leurs réussites au détriment des autres, voire de leur imputer leurs propres échecs. De plus, la volonté d'apporter des réponses rapides amenait à ne plus avoir de vision stratégique de la croissance. Enfin, les innovateurs étaient tellement satisfaits de leurs succès qu'ils risquaient d'en oublier de préserver les espaces de créativité de leurs collaborateurs.

Simplicity

C'est en 2015 que l'idée de Simplicity apparaît. Alerté par des feed-back de plus en plus pressants, Jean-Paul Agon perçoit que sa stratégie de présence locale intégrée dans une approche globale ne peut plus correctement fonctionner avec un modèle fondé sur le leadership *top-down* et la réussite individuelle.

Sur ces entrefaites, à l'occasion d'un dîner en ville, une jeune femme, ignorant sa fonction, lui dit qu'une de ses amies, stagiaire chez L'Oréal, y vit un enfer quotidien de stress. Sous le choc, il réalise qu'il est peut-être à la tête d'une entreprise régie par la peur et qu'il est désormais urgent que L'Oréal développe une culture davantage tournée vers la confiance et le collectif.

Il fait alors une déclaration mémorable devant 100 hauts dirigeants : bien que l'entreprise soit en excellente santé financière, tous sont atteints d'une même maladie dont il va falloir guérir. Il annonce ainsi que, désormais, la stratégie reposera sur quatre piliers : digitalisation, conquête de nouveaux marchés, développement durable et développement d'un esprit collectif. Et il ajoute : « *Nous devons faire évoluer nos façons de nous comporter, d'interagir et de diriger.* »

Pour mettre au point notre programme Simplicity, nous avons été aidés par Yves Morieux, ancien élève de Michel Crozier et directeur associé du Boston Consulting Group (BCG). Il ne s'agissait pas de prêcher une quelconque bonne parole, mais de trouver le moyen de changer le contexte dans lequel les gens travaillaient afin qu'un comportement coopératif soit privilégié là où la compétition l'était auparavant. La culture et les valeurs fondamentales de l'entreprise n'étant nullement remises en cause, seules les façons de travailler devaient évoluer, avec pour objectifs l'agilité, l'innovation, la croissance et l'attractivité.

En janvier 2016, trois groupes de travail, composés de dirigeants rapportant au comité exécutif et animés par des consultants du BCG, se mobilisent. Leur travail débouchera sur un Manifesto exprimant les changements prioritaires en ciblant huit axes culturels (*shift of mindsets*) formulés ainsi :

- les équipes sont les nouveaux héros ;
- la coopération se substitue à la confrontation ;
- un cadre stratégique large et la confiance remplacent le contrôle ;
- l'*empowerment* est la raison d'être du management ;
- la satisfaction du client prime sur la performance produit ;
- on assume ses responsabilités sans chercher à les fuir ;
- la résolution collective des problèmes est la finalité des réunions ;
- les essais et l'apprentissage sont la nouvelle perfection.

LeadEnable

Le mois de mai 2016 va être celui de la déflagration. La vision étant fixée, nous travaillons sur la transformation du leadership : un manager devra combiner le rôle de leader, en apportant vision, détermination, résilience, etc., et celui d’*enabler*, c’est-à-dire celui qui crée les conditions dans lesquelles ses collaborateurs pourront exprimer au mieux leur propre leadership. C’est ce qui sera condensé dans le terme *LeadEnable*. Désormais, le leadership ne se traduira plus par du *followership*, mais par une capacité à générer du leadership individuel et collectif dans les équipes.

Le Manifesto exprimait l’expérience que nous rêvions de vivre chez L’Oréal afin de retrouver un fonctionnement agile et attractif. Pour y parvenir, il nous a fallu nous doter de deux moteurs. Le premier était l’identification de quatre pratiques de management, associées à des outils faisant référence à des comportements ; le second était la nouvelle vision du leadership.

Notre démarche n’a jamais été celle d’un changement programmatique, car il n’y jamais eu d’étapes fixées, mais celle d’un changement systémique, en introduisant la pratique du cadrage stratégique (*strategic framing*) et en formant les cadres à mettre en œuvre la méthode *Objectives, Goals, Strategies and Measure* (OGSM, processus cocréatif d’élaboration et de réalisation de la stratégie) au niveau pertinent. L’*empowerment* a ensuite reposé sur la mise en place d’une culture du feed-back, en particulier du bas vers le haut – les dirigeants devant être capables d’accepter les feed-back, exercice moins facile pour eux que celui d’en donner.

Cinq nouvelles grandes fonctions du leadership chez L’Oréal ont ainsi été définies dans le cadre de LeadEnable :

- plus que d’être *innovateur* lui-même, le leader doit créer les conditions de l’innovation pour les autres ;
- être *stratège* ne signifie pas être le meilleur dans la prise de décision, mais créer un chemin vers le futur et favoriser la prise de décision au plus bas niveau pertinent ;
- être *entrepreneur*, c’est avant tout s’assurer que tout le monde le devienne, quel que soit son rang dans l’organisation ;
- être *intégrateur*, concept nouveau chez L’Oréal, consiste à créer des écosystèmes vertueux favorisant la coopération et l’agilité au-delà de son propre périmètre ;
- être un *développeur*, c’est faire en sorte que le développement de ses collaborateurs contribue au développement de l’entreprise.

Nous avons refondu notre enquête annuelle d’engagement, Pulse, en y intégrant les nouveaux indicateurs de Simplicity, et tous ses résultats sont désormais rendus publics. Nous avons également créé une application qui envoie à tous les participants d’une réunion, dès leur sortie, une enquête sur l’efficacité de cette dernière, en leur demandant de répondre à cinq questions définies par le comex. Des évaluations à 360 degrés, centrées sur le développement et en lien avec une politique de formation active, ont permis d’observer fidèlement les évolutions.

L’ancien référentiel du leadership a été entièrement remanié et aligné sur Simplicity, et toutes les formations qui s’y référaient ont été elles aussi alignées. De 2016 à 2019, en débutant par le haut de la hiérarchie, ces formations ont progressivement touché les 12 000 managers du Groupe. Elles ont ensuite été suivies de séquences de codéveloppement et de travail en équipe sous forme d’ateliers.

Des résultats tangibles

En 2021, le taux de participation à l’enquête d’engagement Pulse a été de 91 % pour 72 000 personnes ciblées, ce qui est exceptionnel. Selon la norme Korn Ferry, qui classe les meilleures entreprises internationales en matière de leadership, le taux d’engagement chez L’Oréal domine de 8 % celui du groupe des meilleures entreprises mondiales, ce qui représente 77 % d’avis favorables parmi les 85 000 salariés du Groupe. Sur l’*enablement*, également mesuré selon la même norme, nous étions inférieurs de 2 % en 2017 et nous sommes

désormais passés à + 3 %, avec 70 % d'avis positifs. Les 13 autres critères de Simplicity, relatifs à la prise de décision, à l'entrepreneuriat, à l'efficacité des réunions, etc., ont également progressé, de 5 points en moyenne.

Une très forte corrélation statistique est apparue entre les résultats des équipes déclarant avoir mis en œuvre des actions concrètes et collectives issues du programme Simplicity, et leurs scores élevés obtenus lors de la dernière enquête Pulse. Cela constitue une justification *ex post* des quatre leviers que nous avons estimés pertinents pour construire l'engagement et la transformation culturelle.

Tout n'a cependant pas été simple à mettre en place et il nous a fallu trois cycles du programme, avec des taux de satisfaction médiocres, avant que notre ingénierie soit stabilisée et efficacement reproductible.

Le problème, lorsque l'on aborde le changement culturel, est qu'on le traite généralement comme une dimension à part et que cela ne suffit pas. Si nous nous étions limités au Manifesto, cela n'aurait été que de la communication sans substance, ce dont nous avons très vite pris conscience. Nous avons ensuite fait le lien entre le modèle de leadership et les *mindsets* culturels, et nous avons cru qu'il suffirait d'en modéliser de nouveaux par la formation pour accéder à une nouvelle forme de culture. Ce fut une erreur.

La clé de l'efficacité a été le fait d'aborder ce changement culturel par le biais d'outils en formant les intéressés à une méthodologie (qui comprend l'OGSM) et en leur apprenant la différence entre un plan d'action et un cadre stratégique. Nous l'avons répété autant de fois que nécessaire jusqu'à ce que tous partagent cette méthodologie. Désormais, si quelqu'un est tenté de prendre une décision qui ne s'inscrit pas dans ce cadre général, elle sera collectivement rejetée. Le nouveau modèle de leadership révèle sa pertinence en s'ancrant dans une coopération quotidienne visant à résoudre les problèmes. Ainsi, l'association de l'outil, du modèle de leadership et du modèle culturel donne du sens à la démarche.

Débat



Un exercice délicat

Un intervenant : *Évaluez-vous périodiquement les effets de votre démarche ?*

David Arnera : Face aux transformations, les dirigeants successifs de L'Oréal ont toujours eu le souci de perpétuer le lien historique entre *business model* et modèle culturel. Le précédent travail en profondeur sur notre culture datait des années 1980, lors de la transition entre François Dalle et Lindsay Owen Jones.

C'est au minimum une remise en question du modèle précédent qui s'impose à chaque fois qu'une modification significative de l'environnement induit un changement stratégique. De plus, notre décalage n'était pas seulement stratégique, mais également social. Nos façons d'interagir, notre rapport au collectif, entre autres, avaient trente ans de retard. C'est de cette double nécessité qu'est né LeadEnable.

Int. : *Il n'a pas dû être simple de trouver l'instrumentation adéquate pour Simplicity et en réussir la greffe ?*

D. A. : Simplicity n'est effectivement pas simple ! Prenons l'exemple d'une réunion organisée à l'occasion de la visite de la direction générale dans un pays. Auparavant, le patron local pouvait être questionné sur tous les sujets et la réunion devenait alors un quasi-tribunal, davantage chargé de vérifier que son affaire était bien tenue que d'accroître l'intelligence collective face à un problème. Ayant le sentiment qu'il était là pour être évalué, ce patron local assurait alors ses arrières avec une kyrielle de diapositives PowerPoint préparées dans le stress.

Notre première approche a été de demander à ce patron de passer en revue chaque réunion en en caractérisant d'abord la mission, puis en questionnant sa périodicité et sa composition, l'un des problèmes récurrents étant un nombre de participants trop élevé.

Ensuite, nous avons imposé comme standard d'établir des agendas qui ne soient pas centrés sur des thèmes généraux – par exemple “Les produits de soins de la peau de Garnier” –, mais sur des problématiques formulées ainsi : « *Je serais content à la fin de la réunion si...* » Tout le monde a été formé à cet exercice délicat. Nous avons également imposé de spécifier si la valeur ajoutée attendue relevait du partage d'informations, de la résolution collective de problèmes, de la prise de décisions, du rappel d'échéances ou d'une célébration, chacun de ces points étant identifié par un pictogramme spécifique dans les agendas.

Pour la réunion elle-même, nous avons utilisé la méthodologie des rôles délégués d'Alain Cardon, qui identifie le *propriétaire* de la réunion (*owner*), le *maître des horloges* (*time keeper*) qui responsabilise le collectif sur la gestion du temps, le *pousse décision* (*decision pusher*) qui modère les débats, prend les notes et oriente vers la prise de décision pour sortir du flou, et enfin l'*observateur des processus* qui décrypte les fonctionnements, est le garant du respect des règles et transmet à tous le feed-back final ainsi que des pistes d'amélioration. Pour les grandes réunions, une application envoie ensuite ce feed-back au propriétaire de la réunion.

Au terme de quatre années d'efforts, les résultats sont très satisfaisants. L'outil informatique Teams nous a contraints, du fait des confinements, à être beaucoup plus précis, mais, là encore, l'outil ne devient efficace que s'il a du sens.

À la source de l'énergie

Int. : *Comment conciliez-vous la notion d'entrepreneuriat, largement anglo-saxonne, avec l'autonomie pour tous que vous recherchez ?*

D. A. : Il ne s'agit évidemment pas de lancer sa start-up pour pouvoir faire ce que bon nous semble. Chez L'Oréal, l'entrepreneuriat se fonde sur une large part d'autonomie, les nouvelles idées venant, pour l'essentiel, de la base. Ceci explique que, selon la volonté de François Dalle, il n'y ait jamais eu, dans l'entreprise, de département stratégie susceptible de disjoindre la pensée de l'action. L'essentiel de la stratégie du Groupe est donc une sorte d'agrégat d'initiatives venues d'ici ou là qui, malgré tout, participent du même esprit. C'est un objet complexe au sens organique du terme.

L'autre notion importante est celle d'*ownership*. On pourrait alors définir l'entrepreneuriat comme le développement d'un sentiment d'appropriation, l'idée sous-jacente étant qu'au-delà des résultats chiffrés, chacun cherche à marquer une page d'histoire par son action, l'entreprise s'inscrivant dans la durée.

Par ailleurs, les mécanismes d'intéressement et de participation, pour ce qui concerne la France, sont au maximum de ce que la fiscalité nous permet et un salarié peut, à ce titre, toucher annuellement de 3 à 4 mois de salaire supplémentaires. Cette politique a été étendue à tous les pays où nous sommes implantés et contribue au sentiment d'appropriation de leur entreprise par tous les salariés.

Int. : *Je trouve surprenant qu'une telle transformation ait été initiée sous l'impulsion de hauts dirigeants, pour la plupart nés et élevés dans le sérail. Vous êtes-vous dotés de perturbateurs extérieurs, telle la jeune femme rencontrée par Jean-Paul Agon lors de ce dîner et qui lui fait prendre conscience que “le Roi est nu” ?*

D. A. : Il est évident que les dirigeants du comité exécutif étaient les produits de la matrice culturelle historique et qu'ils étaient tous convaincus qu'elle était la clé du succès. Néanmoins, peu avant, Jean-Paul Agon avait fait entrer au comex des responsables de grande qualité, telles Lubomira Rochet, directrice générale chargée du numérique, ou Nathalie Roos, directrice générale chargée des produits professionnels. Il avait également recruté des responsables pays de haut niveau venus de l'extérieur de l'entreprise. Avec cet apport de sang neuf, il est apparu que l'on pouvait aussi obtenir des résultats en s'y prenant différemment. Ce sont ces gens-là qui, en devenant les avocats de cette nouvelle culture, ont joué le rôle de perturbateurs que vous évoquez.

Le second point est que le Manifesto n'a pas été produit par les membres du comex, mais par leurs n-1, sous l'autorité directe de Jean-Paul Agon. Dès lors, il est devenu une charte opposable à quiconque émettait des doutes. Bien que préalablement formés en conclave par Yves Morieux, ces hauts dirigeants, les trois seules femmes membres du comex en tête, ont très vite souhaité suivre les mêmes formations que tous les autres

cadres afin de ne pas se retrouver en porte-à-faux vis-à-vis d'eux ! Ils ont, pour la plupart, fourni des efforts énormes pour s'adapter. Le changement de génération a fait le reste.

Int. : *À quelles sources avez-vous puisé l'énergie nécessaire pour réussir cette transformation ?*

D. A. : Ce n'était pas l'énergie du désespoir qui nous animait, car l'enjeu était de créer un désir et non de répondre à une menace. Je crois que le déclencheur a été la prise de parole initiale de Jean-Paul Agon devant ces 100 dirigeants du Groupe. Il leur a parlé avec son cœur d'une expérience personnelle, tout en étant capable de nommer la "maladie". Cela a créé chez eux une onde de choc, un *insight*, et aucun n'a douté du sérieux de l'enjeu, en particulier ceux qui se sentaient contraints de surjouer le mâle alpha et en souffraient en silence. Quand les sceptiques ont vu que le vent tournait, les résistances ont rapidement été balayées.

L'énergie est donc venue d'une aspiration profonde à évoluer en harmonie avec les changements de l'environnement et d'une lassitude face à un modèle devenu obsolète, générateur de peur, de tensions et de conflits. Elle est également venue du fait de l'existence d'indicateurs – supports d'un feed-back positif –, des retours externes et surtout des attentes fortes des nouvelles générations.

Une affaire de loyauté

Int. : *Comment parvenez-vous à ce que les collaborateurs s'approprient leur part de business alors qu'à l'évidence, ce n'est pas à eux que reviennent ni les décisions finales ni l'essentiel des profits ?*

D. A. : Tout d'abord, vous n'entendrez jamais, dans les propos d'un salarié de L'Oréal, de ressentiment à l'égard de la famille Bettencourt et de sa fortune. Au plus fort de la crise née de l'abus de confiance dont elle a été victime, les salariés du siège ont même accueilli Liliane Bettencourt par une *standing ovation* de quinze minutes. Il n'y a jamais eu de rupture de loyauté, car les salariés savent que l'autonomie dont ils jouissent est liée à cette famille et qu'elle s'inscrit dans une perspective de long terme en les préservant des aléas des marchés financiers. Quand l'entreprise délivre ses résultats trimestriels, ce n'est pas dans une logique de survie, mais dans une démarche d'affirmation de la pertinence de son modèle.

La responsabilité de L'Oréal face à l'emploi est un autre point important. Le Groupe n'a jamais connu de plan social massif. Des plans sociaux justifiés sont mis en œuvre dans une logique d'adaptation à des enjeux futurs, rarement pour réparer des défaillances de gestion. Les gens savent qu'ils n'ont jamais été trahis et les syndicats eux-mêmes ne laissent pas transparaître à l'extérieur les problèmes sociaux et les tensions qui existent chez L'Oréal, comme partout ailleurs.

Int. : *Comment les collaborateurs de L'Oréal ont-ils vécu cette profonde transformation ? A-t-elle modifié la position et les résultats du Groupe face à sa concurrence ?*

D. A. : Même s'il est difficile d'établir un lien mathématique entre la transformation et ses résultats, nous sommes tous persuadés que nous n'aurions pas pu traverser la crise sanitaire de la Covid-19, avec des équipes confinées à domicile, sans Simplicity. Grâce à son cadre stratégique, chacun avait conscience de sa contribution à la réussite collective, et ses feed-back ont permis de maintenir la cohésion et la communication. Qu'en aurait-il été si le modèle individualiste et compétitif avait perduré ?

Si, au cours du premier semestre 2020, L'Oréal a connu une chute importante de ses ventes en valeur absolue, les gains de part de marché et les chiffres de la rentabilité en 2020 ont été exceptionnels. Dans une telle situation de crise, soit vos troupes sont avec vous, soit elles vous font défaut. La façon dont les équipes de L'Oréal ont fait face à cette année 2020 est une leçon d'agilité et d'engagement. L'accélération digitale du Groupe est également directement liée à tout cela.

Int. : *En quoi a consisté votre rôle de sociologue embarqué chez L'Oréal ?*

D. A. : L'énergie que j'ai mise dans cette aventure, c'est l'énergie de ma vie. J'étais un consultant extérieur quand, à 37 ans, j'ai intégré cette entreprise avec l'envie de construire dans la durée, sans plus passer d'une mission à l'autre. J'y ai très vite été confronté à la problématique du management et à son décalage, mais il était alors impossible de l'évoquer publiquement. Heureusement, je n'étais pas le seul à m'en soucier et il était quand

même possible d'en parler en petit comité. J'ai alors mis, avec d'autres, toute mon intelligence sociologique et mon engagement militant au service de cette cause.

Jean-Luc Placet, mon premier patron, nous disait que, pour convaincre les dirigeants, il fallait savoir "monter sur la table", c'est-à-dire mettre beaucoup de soi. Nous avons été plusieurs à le faire et l'engagement a alors entraîné l'engagement. Les managers de L'Oréal sont des leaders, et quand ils sont convaincus d'une chose, ils s'impliquent sans réserve. Nous les avons largement employés au service de la cause.

Int. : *Existe-t-il, à votre connaissance, d'autres expériences de cet ordre dans d'autres grandes entreprises?*

D. A. : Chez Danone, qui a une forme de cousinage avec L'Oréal, Thierry Bonetto a fait un travail remarquable dans le même esprit. Antoine de Vaugelas avait impulsé une telle évolution chez Renault. Chez Michelin, un raisonnement de ce type est également mis en œuvre et Décathlon mène une action remarquable sur ce point. En tout état de cause, un actionnariat familial concentré, qui privilégie une vision à long terme, est un atout pour la réussite de telles transformations.

■ Présentation de l'orateur ■

David Arnera : directeur en charge de la transformation du leadership et de la culture du groupe L'Oréal. Sociologue de formation, ancien élève de Michel Crozier, il a commencé sa carrière dans le conseil en management chez IDRH Consultants, puis PricewaterhouseCoopers Consulting, et a passé deux ans aux États-Unis. Il a rejoint L'Oréal en 2000, groupe dans lequel il agit en tant que sociologue embarqué, prenant en charge à la fois le développement des dirigeants et l'évolution de la culture d'entreprise. Il a en particulier agit au cœur du projet Simplicity, qui vise à transformer les façons de diriger, de travailler et d'interagir dans le contexte des disruptions en cours.

Diffusion janvier 2022

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions
du séminaire Vie des affaires sur notre site www.ecole.org.**