

**Communication pour le 5^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat
Sherbrooke, 3-5 octobre 2007**

**VALEURS ET CULTURE D'ENTREPRISE : GENESE ET SOURCE DE
L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE DE L'OREAL**

Alain Fayolle

Professeur EM Lyon, CERAG – UPMF Grenoble, Professeur visiteur Solvay Business School
Bruxelles

Thomas Legrain

PDG de Coach'Invest, doctorant à l'université Jean Moulin de Lyon

Mélanie Labbé

Assistante de recherche EM Lyon

Résumé

Dans ce travail nous développons une thèse inspirée des travaux de Geert Hofstede¹ pour lequel il existerait une relation forte entre les valeurs des fondateurs d'une entreprise et les valeurs de l'organisation résultante. Pour lui, les premiers jours de la vie d'une entreprise et ses premiers acteurs ont un impact indélébile sur le système de valeurs organisationnel.

Nous pensons qu'effectivement les valeurs des fondateurs et/ou celles des premiers acteurs pénètrent et impactent la culture de l'entreprise. Plus spécifiquement, s'agissant de valeurs individuelles liées à l'innovation, la prise d'initiative et de risque, la création de richesses économiques et sociales, bref liées à l'entrepreneuriat, nous faisons l'hypothèse qu'elles vont rapidement se retrouver dans le système de valeurs collectif et agir sur les comportements entrepreneuriaux de la firme. L'indicateur qualitatif que nous utilisons pour « mesurer » ces comportements particuliers est l'orientation entrepreneuriale pour lequel nous retenons quatre

¹ Hofstede, G. (1985), The interaction between national and organizational value systems, *Journal of Management Studies*, 22(4), 347-357.

des cinq dimensions du construit de Lumpkin et Dess² : innovation, prise de risque, autonomie et proactivité.

Nous testons qualitativement cette relation valeurs des fondateurs – culture de l'entreprise et nous appliquons notre modèle de l'orientation entrepreneuriale à l'une des plus grandes entreprises françaises : L'Oréal. En son sein, un homme, grâce à ses valeurs entrepreneuriales, a su exploiter les opportunités du monde des cosmétiques pour imposer son entreprise, progressivement et sur une longue période, comme le leader mondial dans son domaine. Cet homme, François Dalle, n'est pas le fondateur de L'Oréal, mais il est resté à la tête de l'entreprise pendant plus de quarante ans. Quand Eugène Schueller, le créateur, l'a recruté, L'Oréal n'était alors qu'une PME régionale. Très vite, ce dernier a eu la sagesse de s'effacer et de laisser les commandes à François Dalle. On peut donc considérer que ce dernier a été, au sens où l'entend Geert Hofstede, un « premier acteur » influent. L'Oréal, c'est en 2006, un chiffre d'affaires de 14, 5 milliards d'Euros et un effectif d'environ 52.000 personnes réparties dans 58 pays.

Nos résultats sont encourageants et soulignent le rôle des valeurs de certains dirigeants, l'importance de la culture d'entreprise et sa capacité à contrebalancer éventuellement, c'est le cas de la France, les effets négatifs de la culture nationale sur l'esprit d'entreprendre et les comportements entrepreneuriaux. Cette première approche exploratoire appelle d'autres recherches pour confirmer notre hypothèse et avancer dans la compréhension des variables et des mécanismes culturels qui favorisent ou inhibent l'orientation et la dynamique entrepreneuriale des firmes.

² Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Introduction

En France, l'excellence scolaire étalonnée régulièrement dans des mécanismes de « Darwinisme mathématiques »³ est un facteur clé de réussite sociale. Les diplômes obtenus dans les écoles les plus prestigieuses ouvrent des voies royales et donnent accès à des positions professionnelles valorisantes. Les élites issues de l'ENA, de l'Ecole Polytechnique et des Grandes Ecoles françaises n'ont donc pas vocation à être des entrepreneurs, mais à servir l'Etat et les grandes entreprises publiques et privées. Ce fonctionnement inscrit dans les traditions et l'histoire de notre pays a imprégné culturellement toutes les couches de notre société et a façonné les comportements des français.

Différemment d'autres cultures nationales, notamment celles des pays anglo-saxons, la culture de notre pays ne valorise pas la création d'entreprise et l'acte d'entreprendre d'une façon plus générale. Il est communément admis que la culture de la création d'entreprise est beaucoup plus facilement transmise par la famille que par d'autres milieux⁴. Pour les français, le fait d'avoir un parent proche (père ou mère) chef d'entreprise double ou triple les probabilités de devenir entrepreneur.

Les grandes entreprises françaises, comme les individus et les institutions, subissent donc les effets de cette « contre-culture » entrepreneuriale lesquels viennent amplifier les conséquences d'une dérive naturelle liée à l'effet de taille : la bureaucratisation. Plus les entreprises accroissent leur taille et le volume de leurs activités, plus il leur sera nécessaire de « figer » leurs règles et modalités de fonctionnement organisationnel : plus de contrôle et de mécanismes de coordination formalisés et moins d'autonomie au niveau des individus. Tout ceci va pénaliser, parfois lourdement, la flexibilité, la réactivité, la prise d'initiatives individuelles et la saisie d'opportunités nouvelles.

Comment expliquer, dans ces conditions et face à cette double fatalité - culturelle et bureaucratique -, que des grandes entreprises françaises aient pu conserver des qualités et des capacités collectives à entreprendre ? La question est complexe car une orientation ou un

³ Expression empruntée à Barsoux J.L. et Lawrence P., 1991, « The making of a French manager », Harvard Business Review, July-August, p.58-67.

⁴ Voir la démonstration qui est donnée dans : Fayolle, A., 2004, Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre, Paris, Dunod, collection Gestion Sup, p.20-24.

comportement de ce type relève généralement d'un ensemble de variables liées à l'équipe dirigeante, à la stratégie et à la politique d'entreprise, à l'organisation, au management des ressources humaines et à la culture d'entreprise⁵. La réponse que nous apportons dans cet article est donc partielle et singulière. Elle est construite à partir de l'étude d'une grande entreprise française, L'Oréal, et accrédi-te la thèse du rôle prépondérant des valeurs du dirigeant « fondateur » dans l'émergence et la persistance d'une culture entrepreneuriale forte de nature à orienter les comportements collectifs de la firme (Hofstede, 1985).

Nous allons, dans un premier temps, souligner la force des liens entre les valeurs d'un dirigeant emblématique (François Dalle) et la culture de l'entreprise avant de mettre en perspective cet ensemble, valeurs – culture, avec l'orientation et les comportements entrepreneuriaux de L'Oréal.

Valeurs fondatrices et culture d'entreprise de L'Oréal

Une valeur est un « principe idéal auquel se réfèrent les membres d'une collectivité pour fonder leur jugement, pour diriger leur conduite »⁶. Par « valeur fondatrice » nous signifions qu'une valeur a été transmise à l'entreprise par un dirigeant fondateur, une valeur individuelle à l'origine qu'un collectif s'est réapproprié au cours de l'histoire commune. Ces valeurs peuvent être éthiques, sociales ou encore, dans le cas qui nous intéresse, entrepreneuriales.

La notion de culture réfère à des valeurs, mais aussi à des idées et à d'autres systèmes symboliques signifiants qui distinguent un groupe humain d'un autre et orientent les comportements des individus⁷. Une culture est en quelque sorte une configuration particulière de modèles stéréotypés de comportements qui se transmet d'une génération à une autre. La culture peut être définie pour une assez grande variété de niveaux ou de systèmes sociaux avec des interactions potentielles entre eux. C'est ainsi que l'on peut parler de culture nationale, professionnelle, d'industrie, d'entreprise, familiale, etc.

Ces précisions ayant été apportées, intéressons-nous maintenant aux valeurs de François Dalle, à l'histoire et à la culture de L'Oréal, l'entreprise qu'il a présidée pendant 37 ans, de 1957 à 1984. François Dalle n'est pas le fondateur de L'Oréal, c'est Eugène Schueller qui a

⁵ Voir le modèle proposé, page 59, par Olivier Basso et Thomas Legrain dans le rapport de 2004 rédigé pour l'Institut de l'Entreprise et intitulé : « La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes ».

⁶ Dictionnaire Hachette.

⁷ Hofstede, G. 1980, *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA : Sage.

créé l'entreprise, mais il en a été le personnage clé pendant plus de 45 ans allant même jusqu'à désigner ses successeurs Charles Zviac et Lindsay Owen-Jones.

Les valeurs de François Dalle

Il ne s'agit pas pour nous d'évoquer ici toutes les valeurs de François Dalle, décédé à l'âge de 87 ans le 9 août 2005, mais plus simplement de souligner celles qui ont fait de lui, dans l'exercice de ses fonctions, un véritable entrepreneur.

A l'évidence, François Dalle n'a pas été un chef d'entreprise ordinaire, lui-même avait coutume de dire : « Entreprendre n'est pas gérer »⁸ et au-delà des mots, il en faisait la démonstration quotidiennement dans son entreprise contribuant ainsi à diffuser auprès de ses collaborateurs et de l'ensemble du corps social des valeurs entrepreneuriales fortes. Entreprendre n'est pas gérer renvoie à l'existence des deux fonctions essentielles qui doivent être mise en œuvre d'une manière appropriée dans toute entreprise⁹. La première est la fonction d'exploration qui consiste à innover et à tirer profit de l'innovation ; à concevoir et à lancer de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouvelles activités ; à conquérir de nouveaux marchés. Dans cette fonction, le chef d'entreprise est entrepreneur. Par exemple, pour François Dalle : « *Lorsqu'on tient un bon produit, il faut avoir l'audace de mettre le paquet ; toute les forces de l'entreprise doivent être concentrées sur sa réussite. Il faut commencer par vider la caisse, ne pas tolérer le moindre retard dans la production ou la livraison, il faut donner aux représentants un moral de vainqueurs et les mettre en condition de transmettre leur enthousiasme à leurs clients* »¹⁰. La seconde fonction est celle d'exploitation. Elle se traduit par l'apport direct, l'acquisition, l'assemblage et l'organisation des ressources humaines, relationnelles, technologiques, physiques et financières qui s'avèrent nécessaires à la concrétisation des avancées découlant de l'exploration. Dans cette fonction, le chef d'entreprise fixe les objectifs et les stratégies pour les atteindre, il est alors gestionnaire ou manager.

François Dalle a toujours défendu des idées fortes témoignant d'un état d'esprit d'entrepreneur : préférer l'effort de la création à la reprise d'activités ou d'entreprises ; se battre pour l'emploi plutôt que lutter contre le chômage ; privilégier l'inconfort des remises en cause à la quiétude satisfaite de l'existant : « *Il fallait, pour progresser, qu'il y ait des chocs et*

⁸ François Dalle, (2001), L'aventure L'Oréal, Paris: Editions Odile Jacob.

⁹ Nous retrouvons ces deux fonctions dans la définition que Shane et Venkataraman donnent de l'entrepreneuriat (Shane, S., Venkataraman, S. (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, p. 217-226).

¹⁰ François Dalle, (2001), p.102.

pour qu'il y ait des chocs, il fallait organiser des confrontations. Je m'y suis employé, notamment en débaptisant la salle de réunion de notre siège social pour l'appeler salle de confrontation »¹¹ . Il a créé des entreprises et développé L'Oréal, notamment dans ses activités internationales, qui n'était, lorsqu'il en est devenu le président, qu'une grosse PME, pour en faire, à son départ, le premier groupe mondial de cosmétiques. François Dalle a lancé l'activité de recherche du groupe avec Synthélabo, créé une université des affaires, le Centre européen de formation permanente, et donné naissance à l'Institut de l'Entreprise.

François Dalle a été dans son entreprise et à l'extérieur un visionnaire tout à la fois ambitieux et humble, doté d'une capacité hors du commun à réaliser ses projets et ses visions. Même si l'exercice est délicat, on pourrait résumer ses valeurs principales par : goût du progrès et de la création, sens de l'effort et du travail en équipe, imagination et envie de changer le monde, esprit d'initiative et respect des autres¹².

L'histoire et la culture de l'Oréal

Depuis sa création par un scientifique, Eugène Schueller, en 1907, L'Oréal, entreprise qui a réalisé un chiffre d'affaires de 14,5 milliards d'Euros et emploie plus de 52.000 salariés dans 58 pays en 2005, revendique une culture d'innovation qui vise moins à développer des inventions de rupture qu'à moderniser sans cesse des familles de produits cosmétiques réparties dans un portefeuille de grandes marques jouissant d'une notoriété mondiale (L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Vichy, Ralph Lauren, Helena Rubinstein, etc.

L'Oréal n'a connu que quatre présidents en pratiquement un siècle d'histoire : le fondateur Eugène Schueller, François Dalle, Charles Zviak et Lindsay Owen-Jones. Le personnage central de cette longue histoire est François Dalle qui entre chez Monsavon en 1942, à l'âge de 24 ans. Il est recruté par Eugène Schueller qui aura la clairvoyance de faire de lui, dès 1948, le directeur de L'Oréal. François Dalle recrutera à son tour et contribuera à désigner, le moment venu, ses deux successeurs Charles Zviak et Lindsay Owen-Jones.

Parcourons à l'aide de quelques dates clés, les principales étapes de ce siècle d'existence.

- 1907 : Eugène Schueller crée la teinture capillaire Auréale.
- 1928 : Rachat de Monsavon.
- 1934 : Lancement de Dop.
- 1939 : La société française des teintures inoffensives pour cheveux devient L'Oréal.

¹¹ Op. cité, p.298.

¹² François Rachline, (2005), « François Dalle », Le Monde, édition du 13 août.

- 1942 : François Dalle entre chez Monsavon.
- 1948 : François Dalle est nommé directeur de L'Oréal.
- 1957 : Décès d'Eugène Schueller, François Dalle devient PDG.
- 1963 : Introduction en Bourse.
- 1964 : Rachat de Lancôme.
- 1984 : Départ volontaire de François Dalle, Charles Zviak devient PDG.
- 1988 : Lindsay Owen-Jones devient PDG à l'âge de 42 ans.
- 1989 : Acquisition d'Helena Rubinstein.
- 1996 : Rachat de Maybelline.
- 2006 (Avril) : Jean-Paul Agon devient directeur général.

La culture de L'Oréal repose sur les grands récits fondateurs et les exemples de succès qui ont contribué à la construction du groupe et façonnent les mentalités. L'entreprise sécrète un discours entrepreneurial riche de références aux initiatives et aux actes des dirigeants emblématiques, au premier rang desquels se trouve François Dalle : « *Je voulais être l'homme du grand L'Oréal, je voulais faire d'une petite affaire une grande affaire, bouter hors de nos frontières tous nos concurrents étrangers et parvenir, un jour, à les battre dans leurs propres pays* »¹³. Ce dernier apparaît comme un véritable héros, un modèle dont il convient de s'inspirer. Chacun est ainsi encouragé à se comporter d'une manière entrepreneuriale. Il existe un langage propre à L'Oréal qui reflète ce référentiel culturel commun fondé sur quelques grandes valeurs. Ce code verbal s'exprime à travers une série de slogans et de messages repris et diffusés aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur. Nous en donnons ici un florilège : « *Faire, défaire pour mieux faire* » ; « *Chez L'Oréal, à moins de trente ans vous pouvez être patron* » ; « *Les meilleurs sont ceux qui sont capables de faire la rupture* » ; « *Les collaborateurs doivent être capables de mener plusieurs projets de front, de faire tourner les assiettes chinoises...* » ; « *On ne trouve dans un marché que ce qu'on y a mis* ».

Marquée par la valorisation de l'esprit d'initiative et de la responsabilité individuelle, la culture du groupe a influencé l'organisation qui se caractérise par le faible degré de formalisation des processus et des procédures. Comme l'écrit François Dalle : « *C'est en fait dans une espèce de mouvement brownien qu'il faut entraîner toute l'entreprise. Je n'ai jamais hésité à bousculer les structures afin d'organiser le désordre car une certaine dose de désordre est indispensable à la création ... Accepter de faire pour mieux défaire, ..., c'est en effet renoncer, dans une large mesure, au confort des positions acquises dans un*

¹³ François Dalle, 2001, p.84.

organigramme »¹⁴. Pour autant, chez L'Oréal, le désordre est loin d'être anarchique. Il procède d'une méthode dont la préparation des esprits fait partie.

Une dernière caractéristique de la culture de L'Oréal est, semble-t-il, différemment de notre culture nationale, une certaine acceptation de l'échec qui se traduit notamment par la promesse d'une seconde chance donnée aux collaborateurs prometteurs qui n'auraient pas réussi une initiative, un projet ou encore qui n'auraient pas satisfait aux exigences d'une mission. François Dalle exprime ainsi sa position sur cette question : « *Sans erreur il n'y a pas de mutation possible ni donc d'évolution et de progrès ... Le rôle du dirigeant consiste à aider ceux qui les commettent à les corriger. J'y ai passé une bonne partie de ma carrière et je n'ai d'ailleurs jamais manqué d'évoquer en ces occasions les erreurs que j'avais moi-même commises. Comme quoi l'autorité, la source du pouvoir, ne provient pas seulement des succès mais aussi des erreurs que l'on su reconnaître et corriger* »¹⁵.

Cette culture a porté le développement international de L'Oréal. En 1985, uniquement à travers la croissance interne, le groupe réalisait 60% de son chiffre d'affaires dans des pays étrangers, contre 10% en 1975 et 3% en 1960. Nous retrouvons là l'empreinte de François Dalle, son attrait pour la création (et donc pour la croissance interne) et sa promptitude à saisir des opportunités de développement où qu'elles se trouvent. A partir de 1988, la croissance interne a été complétée par une politique d'acquisitions ciblées. Aujourd'hui, l'international représente 80% de l'activité de L'Oréal.

L'orientation entrepreneuriale de L'Oréal

Plusieurs conceptualisations de l'orientation entrepreneuriale des firmes sont proposées dans la littérature en management stratégique. Pour Stevenson, une firme est entrepreneuriale si ses comportements et ses processus sont orientés vers la reconnaissance et l'exploitation des opportunités, indépendamment des ressources qu'elle contrôle directement¹⁶.

Miller considère, quant à lui, que trois conditions doivent être réunies : la propension à innover, la prise de risque et la pro activité¹⁷. Dans une entreprise, la propension à innover

¹⁴ Op. cité, p. 268.

¹⁵ Op. cité, p. 381.

¹⁶ Voir notamment : Stevenson H.H. (2000), Why Entrepreneurship has won, Coleman White Paper, USASBE, February ; Stevenson H.H., Jarillo J.C. (1990) A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, Strategic Management Journal, Vol.11, p.17-27.

¹⁷ Miller D. (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms, Management Science, Vol.29, p.770-791.

reflète une tendance à s'engager dans et à supporter des processus de génération d'idées, de créativité, de développement d'opportunités qui peuvent conduire à l'émergence de nouveaux produits, nouveaux services ou nouvelles technologies. La prise de risque est une notion certainement plus complexe qui peut être vue travers les filtres de la préférence ou de l'aversion, des perceptions, de la propension et du comportement. Dans le contexte de la stratégie, le risque peut naître de l'incertitude ou être relié à l'engagement de ressources (financières, humaines, technologiques) essentielles pour la firme. Le concept de pro activité réfère, dans une certaine mesure, à celui de prise d'initiative, mais dans un sens où l'initiative s'inscrit dans une anticipation et dans une vision d'un futur souhaitable. La pro activité se retrouve, à un niveau élevé, dans des entreprises qui se comportent plutôt en leader et moins en suiveur. Elle se situerait à l'extrémité opposée d'un continuum la reliant à la passivité. Cette dernière étant définie comme une indifférence ou une incapacité à évaluer les opportunités ou à agir comme un leader dans un marché. Certains auteurs ont souhaité compléter l'approche de Miller et ont suggéré que d'autres conditions, comme l'agressivité compétitive et l'autonomie de l'action puissent constituer également des dimensions clés de l'orientation entrepreneuriale¹⁸.

En synthèse et dans le cadre de ce travail, nous avons retenu les critères suivants pour analyser l'orientation entrepreneuriale de L'Oréal : la propension à innover, la prise de risque, l'autonomie de l'action et la pro activité. Dans l'esprit de ses concepteurs, la notion d'agressivité compétitive nous semble être très proche de celle de pro activité laquelle recouvre également, d'une façon large, des comportements basés sur la reconnaissance et la mise en œuvre des opportunités. Par ailleurs, Il ne nous semble pas concevable d'entreprendre, de créer de nouvelles activités, dans une entreprise sans un minimum d'autonomie et d'indépendance dans l'action. De la même façon, il est difficile d'envisager de tels comportements sans que les individus et les équipes concernés ne s'affranchissent de certaines contraintes organisationnelles.

L'innovation au cœur de la stratégie de L'Oréal

Une connaissance approfondie des habitudes et des préférences de ses différents types de consommateurs couplée à une collaboration très étroite entre les départements marketing et R&D permet à l'entreprise de développer des produits parfaitement adaptés aux besoins, y compris latents, de ses clients. La connaissance intime de ses clients a toujours été au cœur

¹⁸ Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, Vol.21, n°1, p.135-172.

des préoccupations de François Dalle : « *Découvrir les besoins non satisfaits et identifier les besoins restant à satisfaire, ouvrir constamment les marchés à de nouveaux consommateurs, s'inquiéter de leurs jugements sur nos produits, telles étaient mes préoccupations de chaque instant* »¹⁹.

L'Oréal a multiplié les lancements de produits, qui furent pour la plupart des « fractures », lesquelles se sont imposées sur leur marché par leur supériorité incontestable sur les produits qui avaient pu les précéder. Cependant on est conscient au sein de l'entreprise du fait qu'on n'a pas le bonheur de réaliser une fracture tous les jours, mais que tous les jours on peut apporter des améliorations aux fractures que l'on a déjà faites et que les consommateurs apprécient.

La politique d'innovation privilégie les innovations incrémentales (versus de rupture) qui consistent à moderniser, sans cesse, les gammes de produits cosmétiques. Les activités de L'Oréal s'inscrivant dans un environnement fortement concurrentiel, ce type d'innovation repose sur un effort très soutenu de R&D. C'est ainsi qu'en 2005, l'entreprise a consacré 496 millions d'Euros à sa R&D, soit environ 3,4% du chiffre d'affaires consolidé du groupe. Le déploiement systématique des innovations selon les différents canaux de distribution, les signatures et les pays permet d'amortir les dépenses de R&D et de couvrir les marchés avec une réactivité qui freine et limite la pénétration des produits concurrents.

Au niveau de la recherche, L'Oréal travaille avec des laboratoires du monde entier et privilégie des connexions permanentes avec les meilleurs chercheurs dans ses spécialités de recherche.

Mais l'innovation au sein de l'entreprise ne concerne pas que l'amélioration des produits. L'Oréal, les 40 dernières années de son histoire le montrent, a innové en prenant des positions dans des marchés inconnus, la plupart du temps situés dans des pays étrangers. L'entreprise a innové également au niveau social²⁰, dans sa politique de recrutement notamment, et au niveau commercial en allant à contre-courant des pratiques habituelles des grandes entreprises. Ces dernières façons d'innover, beaucoup plus que la précédente, comportent des risques qui vont faire l'objet de la prochaine section.

¹⁹ François Dalle, 2001, p.259.

²⁰ Un exemple de pratique innovante largement mise en œuvre au sein de L'Oréal est le rapport d'étonnement. Il est demandé à tout collaborateur qui doit « rendre compte » de ce qu'il a vu, entendu, compris lors d'une manifestation scientifique, commerciale, professionnelle ou lors d'une rencontre avec un client ou un partenaire commercial, d'insister surtout sur ce qui l'a étonné, surpris, voire déconcerté, plutôt que de rapporter des faits ou des interprétations de ces faits, d'une manière conventionnelle. Cette pratique réinterroge selon nous la façon d'interagir avec son environnement et développe les capacités d'observation, d'écoute et la curiosité. François Dalle est à l'origine du rapport d'étonnement. Voir, François Dalle, (1990), « L'obsession de la qualité », Humanisme & Entreprise, n°183, p.1-14.

La prise de risque, un corollaire de l'innovation

L'Oréal a pris des risques dans ses démarches incessantes d'exploration de nouveaux marchés et dans sa stratégie de très forte croissance tout au long de la seconde moitié du 20^{ème} siècle. Alors que par exemple le marché des déodorants corporels était en France totalement sous développé et essentiellement exploité par Odorono, produit qui se trouvait assimilé du seul fait de son nom à un médicament contre les mauvaises odeurs, L'Oréal a lancé la marque Printil puis a ajouté des déodorants à ses lignes cosmétiques Mennen, Biotherm, Vichy et surtout Obao, puis à ses lignes de parfums. Le lancement de Printil fut suivi deux ans après par le lancement de Narta, qui fut très réussi. La leçon que L'Oréal a tirée de l'ouverture du marché français des déodorants est qu'il faut savoir dépasser les réalités du moment et prendre des risques. François Dalle résume très bien ce point de vue : *« Parce que nous sommes convaincus, à L'Oréal, qu'on ne trouve sur un marché que ce qu'on y a mis, je crois pouvoir dire que nous sommes des ouvriers de marché. Mais cela n'est jamais facile, car la démarche se heurte systématiquement à l'intérieur même de la Maison à la résistance de nombreux collaborateurs. Les uns, obnubilés par les analyses de ce qui existe sont incapables de flairer les ouvertures possibles et vont même jusqu'à nier leur existence. Les autres reculent devant les risques : les mentalités de gestionnaire l'emportent sur l'esprit d'entreprise. Mon rôle, à la tête de L'Oréal, était de vaincre ces résistances »*²¹.

La culture du risque est encore présente même si elle ne se manifeste plus tout à fait d'une façon identique. Nous voudrions insister ici sur deux manifestations de l'esprit d'entreprise propres à L'Oréal. La première a trait à un type de comportement innovant dans les relations que l'entreprise entretient avec ses fournisseurs. La seconde concerne le management des ressources humaines.

Chez L'Oréal on veille à *« penser global tout en agissant local »*. Différemment de la plupart des grandes entreprises, L'Oréal apparaît comme un ensemble de PME (filiales, affaires) qui traitent d'égal à égal avec des fournisseurs de taille comparable, alors qu'il n'existe pas au sein de l'entreprise une politique spécifique visant à encourager les relations avec le tissu des TPE / PME. Si les achats industriels sont centralisés, ceux qui relèvent du marketing sont, quant à eux, entièrement décentralisés. Chaque affaire ou filiale est responsable de sa politique d'achat. Ceci peut s'expliquer par l'existence au sein de l'entreprise d'une peur des grands systèmes, qui peuvent certes procurer des avantages grâce à l'effet volume, mais qui

²¹ François Dalle, 2001, p.278.

peuvent aussi devenir difficilement gérables et faire perdre à l'entreprise beaucoup de souplesse et de réactivité. L'Oréal prend donc le risque commercial d'avoir comme fournisseurs une multitude de TPE et PME. Ces entreprises sont sélectionnées sur des critères de qualité, prix et réactivité et dès qu'un fournisseur rejoint le club, L'Oréal s'efforce de construire avec lui une relation durable de type gagnant / gagnant.

En matière de management des ressources humaines, L'Oréal apparaît atypique à bien des égards. Tout d'abord, l'entreprise ne recrute pas ses futurs collaborateurs en fonction d'une catégorie donnée de diplômes, mais elle prend le risque de la diversité. Les critères privilégiés témoignent d'une volonté marquée de recruter des individus qui ont une sensibilité, de l'intuition, de l'imagination, le goût de l'autonomie et un potentiel avéré pour mener à bien des projets de développement, en bref des entrepreneurs en puissance. Chez L'Oréal on considère que ces qualités ne peuvent se révéler que dans l'action, ce qui explique que l'entreprise s'efforce de confier aux jeunes cadres des missions susceptibles d'être sanctionnées par la marché. Dès lors, c'est sur le terrain que se gagnent les galons. François Dalle a toujours considéré que le recrutement de profils entrepreneuriaux était une priorité pour L'Oréal : « *Celle-ci (i.e. la croissance de L'Oréal) fut l'œuvre d'entrepreneurs, au sens plein du terme, auxquels je dédierai rendre un hommage particulier* »²².

La diversité dans le recrutement est stratégique pour L'Oréal. Elle concerne les formations académiques et les nationalités. A titre d'exemple, 37 nationalités différentes travaillent au sein de l'entreprise en Angleterre. Cette préoccupation est tellement importante qu'un poste de directeur mondial du recrutement et de la diversité a été créé en juin 2006. On retrouve toute l'importance des ressources humaine dans ce propos de François Dalle : « *Notre parti pris d'ouverture sur les réalités de la vie a commandé toute la politique de recrutement et de formation de nos cadres. J'ai toujours veillé à ce que l'esprit de bivouac, celui de la route et de l'atelier l'emporte sur l'esprit d'état major, celui des bureaux. Je crois que cette exigence s'impose tout particulièrement aujourd'hui pour deux raisons. C'est dans les endroits où se font se vendent et se consomment les choses que naît le progrès ; c'est dans les usines, les magasins, et les foyers plutôt que dans la caverne-aux-ordinateurs. C'est dans les mêmes endroits que se nouent les solidarités* »²³.

Les évolutions de carrière se font par adoubs successifs et les élus devront avoir démontré au cours de leurs précédentes fonctions une capacité réelle à « *dégager une énergie permanente et à gérer une activité de manière autonome* ».

²² François Dalle, 2001, p.238.

²³ Op. cité, p.258.

Quand le management des ressources humaines accorde autant d'importance au talent d'entrepreneur, il faut s'attendre et accepter qu'à un moment de leur carrière certains collaborateurs, après avoir été formés par l'entreprise, choisissent d'entreprendre pour leur propre compte en créant leur entreprise, par exemple. C'est ainsi que L'Oréal n'a pu retenir un certain nombre de ses cadres qui, renforcés par leurs succès au sein du groupe, ont eu envie de créer leur entreprise²⁴. Ce risque de voir partir les « meilleurs » est assumé par L'Oréal qui se réorganise régulièrement afin de limiter les départs. Ces adaptations organisationnelles fréquentes ont pour but de réduire et de contrebalancer les effets du fonctionnement bureaucratique en redonnant des marges de manœuvre et des aires de responsabilisation nouvelles à l'ensemble du corps social.

L'autonomie de l'action, une clé du comportement entrepreneurial

L'Oréal privilégie un mode de fonctionnement organisé à partir d'une constellation de petites unités autonomes, agissant comme autant de PME. En matière d'organisation, L'Oréal s'est beaucoup inspiré des initiatives des japonais et en particulier de Ohno, le père du toyotisme. Le discours de l'entreprise revendique explicitement ce choix avec le concept des 500 PME : *« L'Oréal n'est pas un porte avions, c'est une flottille de petits bateaux ».*

L'organisation de l'entreprise est matricielle. Il y a quatre grandes divisions opérationnelles : le mass market, le luxe, les produits pour les coiffeurs et les produits vendus en pharmacie. Chacune de ces divisions est dirigée au niveau mondial, il y a également des dirigeants par zones géographiques. Le fonctionnement très satisfaisant de cette organisation matricielle est lié à la grande mobilité, horizontale et verticale, des collaborateurs. Ces derniers doivent notamment expérimenter tous les métiers. Le fait que tout le monde change régulièrement de poste a pour conséquence une meilleure connaissance des uns et des autres ainsi qu'une compréhension satisfaisante des différents métiers. Ceci conduit vraisemblablement à avoir plus de respect pour les autres et pour ce qu'ils font.

Un dirigeant de filiale est un « patron » de PME. Il est responsable de son terrain, de la mise en place du développement des marques, des relations avec ses clients, de la qualité de sa gestion et enfin, il rend compte à son actionnaire. L'entreprise cherche à responsabiliser le plus de monde possible et le plus tôt possible. Tout individu doit se sentir libre de bâtir un projet avec une équipe. Ceux qui sont responsables du développement, de la création des produits, du marketing, des directions de marques, de la gestion des équipes, etc., sont de

²⁴ Pour ne donner que deux exemples de personnalités connues, Marc Ladreit de Lacharrière a créé Fimalac et Geoffroy Roux de Bézieux The Phone House.

jeunes « patrons » d'affaires qui ont la trentaine. On peut trouver dans l'entreprise, des dirigeants de filiale âgés de 35 ans. Dans la culture de L'Oréal, tout individu peut prendre un jour la tête d'une affaire. Cette culture est très proche de celle que les grands chefs de guerre ont toujours appliquée sur les champs de bataille. Tout soldat de Napoléon savait par exemple qu'il avait un « bâton de maréchal dans sa gibecière », ce qui devait d'ailleurs grandement contribuer au moral des troupes. De leur côté, les maréchaux devaient garder à l'esprit qu'ils avaient servi sur les coteaux avant d'apprendre à lire les cartes. Chez L'Oréal, celui qui dirige une filiale ou une affaire est un entrepreneur, un « chef de bande » responsable d'une communauté humaine. L'autonomie qui leur est laissée, de leur propre aveu, est grande : *« J'ai passé de nombreuses années à l'étranger comme patron d'affaire (ou de filiale) et franchement j'ai l'impression de n'avoir jamais reçu un ordre. Mon objectif consistait simplement à être convaincant à l'égard de ma hiérarchie. Je n'ai jamais subi la structure »*²⁵.

Si un dirigeant, d'affaire ou de filiale, bénéficie d'une large autonomie, son action s'inscrit néanmoins dans un cadre. En effet, il ne va pas inventer, seul, les produits qui seront commercialisés et il doit accepter le fait que le groupe lui fournisse des moyens.

Le système de management de L'Oréal repose fortement sur ce principe d'autonomie. Nous avons déjà évoqué l'étape du recrutement. Les entretiens systématiques d'évaluation privilégient un mode relationnel de type entrepreneur / actionnaire. Quant à la rémunération, elle est systématiquement supérieure à ce qui est pratiqué chez les concurrents. Elle prend également appui sur des règles d'intéressement originales. Le dispositif mis en place permet à tous les collaborateurs d'une affaire ou d'une filiale d'être intéressés au résultat de l'entité à laquelle ils appartiennent. Les cadres et les managers bénéficient également d'une rémunération variable liée à leur performance individuelle. L'Oréal fut par ailleurs une des premières entreprises en France à mettre en place des *stock-options*.

Cette politique de rémunération procède d'un souci de partage des récoltes passées. Elle implique un pari sur le développement du chiffre d'affaires de l'entreprise et donc de sa progression sur les marchés. C'est une démarche d'entrepreneurs.

La pro activité, une manière de saisir toutes les opportunités de croissance

L'Oréal a depuis son origine accordé une importance fondamentale à la croissance des activités et du chiffre d'affaires. Alors que dans les années 1960 et au début des années 1970,

²⁵ Propos recueilli auprès d'une personne que nous avons rencontrée.

L'Oréal croit en partie par acquisitions (Vichy, Biotherm, Garnier, Lancôme, Guy Laroche, Gemey, Laboratoires Roja), le groupe se focalise principalement jusqu'à la fin de la présidence de François Dalle sur la croissance interne. Ce dernier résume ainsi sa position : « *Notre développement s'est essentiellement fondé sur les connaissances accumulées dans l'entreprise et nous n'avons procédé à des acquisitions que dans la mesure où notre savoir-faire nous permettait de les faire fructifier* »²⁶. Avec l'arrivée de Lindsay Owen-Jones en 1988, L'Oréal renoue progressivement avec la croissance externe. Celle-ci sera mûrement réfléchie, visant à conquérir des segments de marché spécifiques dans certains pays. Notamment aux Etats-Unis, où L'Oréal acquiert successivement Helena Rubinstein en 1988 sur le segment premium, Maybelline en 1996 sur le mass-market, Soft Sheen en 1998 et Carson en 2000 sur le marché des produits « ethniques ». Si nécessaire, le groupe s'appuie également sur des partenariats, par exemple avec les Trois Suisses pour explorer de nouveaux canaux de distribution (« Le Club des Créateurs de Beauté ») et récemment avec Shu Uemura. En complément des modes de croissance interne et externe dans ses domaines de prédilection et avec un souci de rentabilisation de ses liquidités disponibles, L'Oréal s'est diversifiée de manière opportuniste dans l'industrie pharmaceutique, avec l'acquisition en 1972 de Synthélabo. Le groupe applique durant quelques années cette logique de diversification. D'une part en renforçant Synthélabo via les acquisitions de Delalande et de Delagrangue au début des années 1990. D'autre part en prenant des participations dans les médias (Marie-Claire, Canal +). Aujourd'hui, les diversifications semblent toutefois devoir être abandonnées. Synthélabo a fusionné avec Sanofi en 1999, annonçant le désengagement probable de L'Oréal qui détient moins de 20% du nouveau groupe et, en 2001, la participation dans Marie-Claire a été cédée.

Alors que le groupe a toujours cherché à maintenir ses positions historiques en Europe, celles-ci représentent aujourd'hui moins de la moitié de son chiffre d'affaires. Les Etats-Unis prennent désormais 30% des ventes, et les opportunités des années à venir semblent être liées au développement des marchés émergents dans lesquels le groupe a créé des filiales durant les années 1990 et qui représentent – notamment en Asie – un formidable potentiel. Le développement rapide des pays émergents, et notamment de la Chine, ouvre de vastes territoires quasi vierges aux pionniers et aux défricheurs. Grâce à sa culture tournée vers la conquête permanente de nouveaux marchés, L'Oréal joue complètement cette carte et applique jusqu'au bout une stratégie visant à diffuser à l'échelle mondiale un nombre limité

²⁶ François Dalle, 2001, p.383.

de gammes de produits cosmétiques jouissant d'une forte notoriété. Le groupe appliquera dans les pays émergents sa stratégie d'innovation et, pour des marchés mûrs comme le Japon, sera sans doute amené à compléter sa présence par des acquisitions ciblées.

Ainsi, l'ensemble des mouvements des vingt dernières années reflète une stratégie de focalisation sur un nombre limité de catégories de produits que l'entreprise a systématiquement mondialisés. L'Oréal ne s'est pas contenté de mondialiser des marques Made in France, mais elle a également développé des marques globales d'autres origines (Maybelline, Helena Rubinstein). Cette diversification culturelle est à la fois un levier de croissance et de réduction des risques.

Conclusion

La vie de l'entreprise est un éternel recommencement, il faut d'abord explorer puis exploiter, explorer à nouveau et exploiter, etc. Certaines entreprises mettent donc tantôt l'accent sur l'une de ces fonctions, tantôt sur l'autre. Des entreprises s'assoupissent, pensant avoir trouvé la recette du succès, ou se bureaucratisent presque malgré elles, suivant en cela une pente naturelle. Rares, au fond, sont celles qui ont su conserver, au moins partiellement, l'esprit pionnier et conquérant qui était le leur au tout début. La culture d'une entreprise est une alchimie subtile, dont il est difficile de reconstituer la formule, mais on sait qu'elle constitue une clé d'explication de ses orientations et comportements collectifs. Nous faisons l'hypothèse et avons tenté d'en apporter des éléments de preuve, que dans certains cas la culture d'une entreprise dépend grandement des valeurs profondes d'un ou de plusieurs de ses dirigeants fondateurs. Pour cela, il semble nécessaire que ces dirigeants aient été de grands entrepreneurs, mais aussi des hommes d'exception. Il apparaît également que le temps a été un allié et qu'il leur a permis d'aller très loin dans la réalisation de leurs visions. Si toutes ces conditions sont réunies pour François Dalle et L'Oréal, on imagine aisément à quel point ces parcours d'homme et d'entreprise sont singuliers. Ils ne sauraient donc constituer en tant que tels des modèles universels, mais plus vraisemblablement des sources d'inspiration à l'heure où on laisse de moins en moins du temps, au temps et aux hommes.

Encadré méthodologique

Outre la documentation interne qu'il nous a été donnée de consulter à notre demande, ce travail est basé sur plusieurs entretiens que nous avons eus avec des cadres dirigeants de L'Oréal :

- J.C. Le Grand, directeur mondial du recrutement et de la diversité, interviewé le 4/5/04 et le 3/9/04.
- L. Armand, directeur général des relations extérieures, interviewé le 23/03/06.

Les entretiens étaient de type semi-directif centré, le thème central concernait « Les actions mises en œuvre pour encourager l'innovation et l'esprit d'entreprendre ». Les entretiens ont duré entre une heure ½ et deux heures ; les compte rendus d'entretien ont été validés par nos interlocuteurs.

Nous avons par ailleurs tenté de croiser les données issues de ces entretiens et de la documentation interne avec le point de vue de François Dalle exposé dans l'ouvrage suivant : François Dalle, (2001), L'aventure L'Oréal, Paris: Editions Odile Jacob.

Bibliographie

- Barsoux J.L., Lawrence P., 1991, "The making of a French manager", *Harvard Business Review*, July-August, p.58-67.
- Basso, O., 2004, *L'intrapreneuriat*, Paris : Economica.
- Basso, O., Legrain, T., 2004, "La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes", *L'Institut de l'Entreprise*, www.institutdelentreprise.fr.
- François Dalle, *L'aventure L'Oréal*, 2001, Odile Jacob Editions, Paris.
- Fayolle, A., 2004, *Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre*, Paris, Dunod, Gestion Sup. Collection p.20-24.
- Fayolle, A., Filion, L.J., 2006, *Devenir Entrepreneur. Des enjeux aux outils*, Paris: Village Mondial.
- Hofstede, G. 1980, *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA : Sage.
- Hofstede, G. (1985), The interaction between national and organizational value systems, *Journal of Management Studies*, 22(4), 347-357.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., 1996, Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, Vol.21, n°1, p.135-172.
- Miller D., 1983, "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, Vol.29, p.770-791
- March, J.G., 1991, Exploration and exploitation in organisational learning, *Organization Science*, vol.2, n°1, p.71-87.
- Rachline, F., 2005, "François Dalle", *Le Monde*, 13th August.

Shane, S., Venkataraman, S., 2000, "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, p. 217-226.

Stevenson H.H., 2000, "Why Entrepreneurship has won", Coleman White Paper, USASBE, February.

Stevenson H.H., Jarillo J.C., 1990, "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, Vol.11, p.17-27.