

LE MODÈLE ENTREPRENEURIAL DE L'ORÉAL : SOURCE ET GENÈSE

L'Oréal est une des rares entreprises françaises créées au début du xx^e siècle à avoir réussi à se hisser au premier rang mondial et à y être restée. Il était donc tentant de chercher à comprendre quelle « formule » de management avait permis un tel succès. Pour les auteurs, tout est dans la pérennité des valeurs des fondateurs de l'entreprise, et en particulier de François Dalle, président emblématique de 1957 à 1984.

Celui-ci, à partir d'une réflexion profonde sur le comportement humain et sur la dynamique de l'action collective, a élaboré une philosophie de l'affrontement réglé, assez solide pour constituer encore aujourd'hui le fondement d'une culture entrepreneuriale forte. Mais quelles sont les limites de ce modèle de « management de la discontinuité » et d'« entrepreneuriat contraint » ? Une remise en cause des croyances des fondateurs ne serait-elle pas la suite logique d'une pratique systématique de la confrontation ?

Par **Olivier BASSO**, Singleton Institute, Bruxelles, **Alain FAYOLLE**, Professeur EM Lyon, Chercheur au CERAG (Université Pierre Mendès France de Grenoble), Professeur invité Solvay Business School, Bruxelles, et **Thomas LEGRAIN**, Président, TL Conseil

En France, l'excellence scolaire, étalonnée régulièrement dans des mécanismes de « darwinisme mathématique » (1), constitue un facteur clé de réussite sociale. Les diplômés 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'École Polytechnique et des Grandes Écoles françaises (2) n'ont donc pas vocation à être des entrepreneurs, mais

à servir l'État 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 il a façonné les comportements des Français.

À la différence d'autres cultures nationales, notamment celles des pays anglo-saxons, la culture de notre pays ne valorise donc pas la création d'entreprise, ni l'acte d'entreprendre d'une façon plus générale. Il est

(1) Expression empruntée à BARSOUX (J.L.) & LAWRENCE (P.), « The making of a French manager », *Harvard Business Review*, July-August, p. 58-67; 1991.

(2) Cette remarque concerne les écoles de commerce, à partir des années 70 seulement.

(3) Voir la démonstration qui est donnée dans : FAYOLLE (A.), *Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre*, Paris, Dunod, collection Gestion Sup, p. 20-24, 2004.

communément admis que la culture de la création d'entreprise est beaucoup plus facilement transmise par la famille que par d'autres milieux (3).

Cette représentation est sans doute renforcée par la sociologie du monde de l'entreprise traditionnelle en France, où l'accession au statut de patron d'entreprise a longtemps été liée à une logique de transmission familiale. Cette dépendance envers le patrimoine, dans l'univers des PME, a certainement contribué à faire qu'en France le jeu entrepreneurial apparaisse beaucoup moins ouvert qu'aux États-Unis, par exemple.

À l'instar des individus et des institutions, les grandes entreprises françaises subissent donc les effets d'une « contre-culture » entrepreneuriale. Ce frein à la dynamique entrepreneuriale vient s'ajouter à l'inertie inhérente à la bureaucratisation que génère l'effet de taille. Plus les entreprises accroissent leur taille et le volume de leurs activités, plus il leur est nécessaire de « figer » leurs règles et leurs modalités de fonctionnement organisationnel : cela se traduit souvent par un surcroît de contrôle et de mécanismes de coordination formalisés, et par moins d'autonomie pour les individus. Une telle croissance de la structuration organisationnelle pénalise – 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 contrainte – culturelle et bureaucratique –, que de grandes entreprises françaises aient pu conserver des qualités propres aux jeunes pousses et des capacités collectives à entreprendre ? La question est complexe, car une orientation ou un 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'entreprise (4). La réponse que nous apportons dans cet article est donc partielle et singulière. Construite à partir de l'étude d'une grande entreprise française, L'Oréal, elle accredit la thèse du rôle prépondérant joué par les valeurs du dirigeant « fondateur » dans l'émergence et la persistance d'une culture entrepreneuriale forte (5), propre à orienter les comportements collectifs de la firme (6). Au-delà de la simple illustration de notre hypothèse initiale, le modèle managérial résultant est discuté, afin d'en souligner tous les aspects, positifs et négatifs, ainsi que les principales limites.

Dans un premier temps, il s'agit donc de mettre en évidence la force des liens noués entre les valeurs d'un

dirigeant emblématique (François Dalle) et la culture de l'entreprise, puis de montrer de quelle manière le couple valeurs/culture s'articule avec l'orientation et les comportements entrepreneuriaux de L'Oréal. La seconde partie de l'article présente une analyse critique du modèle managérial de L'Oréal, en souligne certaines spécificités, et propose une lecture de sa cohérence d'ensemble, en rapportant les comportements des divers acteurs à leur contextualisation culturelle.

VALEURS, CULTURE ET ORIENTATION ENTREPRENEURIALE 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 » (7). Par « valeur fondatrice », nous signifions qu'une valeur a été transmise à l'entreprise par un dirigeant fondateur. Cette valeur, portée à l'origine par un individu, passe dans le référentiel d'un collectif, qui se la réapproprie au cours de l'histoire commune de l'entreprise. Ces valeurs peuvent être éthiques, sociales ou encore, dans le cas qui nous intéresse, « entrepreneuriales », qualificatif que nous définirons plus avant.

La notion de culture se 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 individus (8). 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, de culture professionnelle, de culture d'industrie, de culture d'entreprise, de culture familiale, etc.

Ces précisions ayant été apportées, intéressons-nous maintenant aux valeurs de François Dalle, à l'histoire, à la culture et à l'orientation entrepreneuriale de L'Oréal, entreprise qu'il a présidée pendant 27 ans, de 1957 à 1984. François Dalle n'est pas le fondateur de L'Oréal (c'est, en effet, Eugène Schueller qui a créé cette entreprise), mais il en a été le personnage clé pendant plus de quarante-cinq ans, allant jusqu'à désigner ses successeurs, Charles Zviac et Lindsay Owen-Jones. Pour mener à bien notre enquête, nous

(4) 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 ».

(5) Nous ne sous-entendons pas, par là, qu'il existerait un lien nécessaire et suffisant entre cette culture et la réussite durable de L'Oréal : nombre de savonneries et d'huileries, notamment marseillaises, actives à l'époque de Monsavon, et évoluant sur les mêmes marchés, ont depuis longtemps disparu. Or, L'Oréal a survécu, s'est développé et, de plus, a su maintenir intacte une identité marquée, parfois qualifiée de clanique (les

« L'Oréaliens »). L'état d'esprit collectif initié par François Dalle a donc perduré.

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

(7) Dictionnaire Hachette.

(8) HOFSTEDE (G.), « Culture's Consequences : International Differences » in *Work-Related Values*, Beverly Hills, CA : Sage, 1980.

nous appuierons notamment sur son ouvrage autobiographique, *L'Aventure L'Oréal*, et sur une analyse de la trajectoire de l'entreprise. Notre démarche tentera d'éviter un double écueil: d'une part, une approche hagiographique, qui confondrait discours et réalité et, d'autre part, la mise en accusation d'une entreprise dotée d'une culture forte, dont l'emprise a parfois été comparée à celle d'une idéologie.

Les valeurs de François Dalle

Il ne s'agit pas d'évoquer ici l'ensemble des choix axiologiques revendiqués par François Dalle, décédé à l'âge de 87 ans le 9 août 2005, mais, plus simplement, de souligner les valeurs qui ont fait de lui, de manière explicite, dans l'exercice même de ses fonctions, un véritable entrepreneur. Ce sont ces valeurs que nous nommerons « entrepreneuriales ». Elles expriment les convictions personnelles qu'il affiche sur le devenir et le développement de l'organisation L'Oréal. Ces représentations idéales sur « ce qui doit être » ont présidé au façonnement de l'entreprise que François Dalle a reprise et développée.

À l'évidence, ce fut un chef d'entreprise singulier, alliant une grande capacité d'action originale à une réelle réflexion sur ses pratiques. Il avait ainsi coutume d'affirmer qu'« *entreprendre n'est pas gérer* » (9), et ce principe animait son comportement habituel au sein de l'entreprise, contribuant ainsi à diffuser auprès de ses collaborateurs et de l'ensemble du corps social des valeurs entrepreneuriales fortes. Qu'entendait-il par là? La devise précitée nous semble renvoyer à l'existence des deux fonctions essentielles, qui doivent être mises en œuvre d'une manière appropriée dans toute entreprise (10). La première fonction est l'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 l'exercice de cette fonction, le chef d'entreprise est entrepreneur. La seconde fonction est l'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 la mise en œuvre de cette fonction, le chef d'entreprise fixe des objectifs et définit les stra-

tégies pour les atteindre: il devient alors gestionnaire ou manager.

François Dalle a toujours défendu, dans ses différents ouvrages, écrits seuls ou en collaboration (11), 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 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"* » (12). Cette appellation recouvre, chez L'Oréal, une pratique très particulière des relations humaines, sur laquelle nous reviendrons plus loin. François Dalle a créé des entreprises et développé L'Oréal (notamment dans ses activités internationales), entreprise qui n'était qu'une grosse PME lorsqu'il en est devenu le directeur, en 1948, et qu'il a portée au rang de premier groupe mondial de cosmétiques lorsqu'il en est parti, en 1984. Il a également lancé l'activité de recherche du groupe, avec Synthelabo, fondé une université des affaires, le Centre de Documentation et d'Éducation Permanente (CEDEP) à Fontainebleau, et donné naissance à l'Institut de l'Entreprise.

François Dalle a été indiscutablement un visionnaire, doté d'une capacité hors du commun à réaliser ses projets et ses rêves. Mais qu'en est-il aujourd'hui, si l'on étudie la nature de l'entreprise qu'il a développée? En quoi l'histoire et l'organisation actuelle de L'Oréal illustrent-elles les valeurs entrepreneuriales du second président de cette entreprise?

L'histoire et la culture de L'Oréal

Depuis sa création par un jeune chimiste, Eugène Schueller, en 1907, L'Oréal, revendique une culture d'innovation. Celle-ci vise principalement à moderniser sans cesse des familles de produits cosmétiques, réparties dans un portefeuille de grandes marques jouissant d'une notoriété mondiale. La permanence de cette vision a été confortée par la continuité de la fonction présidentielle: en pratiquement un siècle d'histoire, L'Oréal n'a connu que quatre présidents (le fondateur Eugène Schueller, François Dalle, Charles Zviak (13) et Lindsay Owen-Jones). Le personnage

(9) DALLE (François), *L'Aventure L'Oréal*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2001.

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

(11) cf., par exemple, DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), *L'Entreprise du futur*, Calmann-Lévy, 1971 (2^e partie, II, L'entrepreneur de demain); la bande dessinée historico-économique de DALLE (F.), BOUNINE-CABALÉ (J.) & LUSSATO (B.), *Le Taylorisme à l'envers*, Institut de l'entreprise, 1977.

(12) *Op. cit.*, p. 298.

(13) Dont la maladie entraîne un règne de courte durée (1984-1988).

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 contribuera à désigner, le moment venu, ses deux successeurs: Charles Zviak, déjà présent à ses côtés avec Eugène Schueller, et Lindsay Owen-Jones, qu'il a lui-même recruté.

C'est lui qui va progressivement construire la biographie officielle de L'Oréal. Ses actions originales et ses paris audacieux vont dessiner, peu à peu, les références de l'action managériale au sein de cette entreprise. Évoquons, pour mémoire, l'exemple du lancement en 1962 de la laque Elnett, à un prix sensiblement supérieur à celui du marché, pariant sur la supériorité du produit; Elnett a connu un immense succès et fait partie des mythes du grand L'Oréal: en quarante ans, il s'en est vendu plus d'un milliard d'unités, dans le monde. La transmission de la culture de L'Oréal repose sur le rappel permanent de ces grands récits fondateurs et des exemples de succès qui ont contribué à la construction du groupe. L'activité narrative façonne les mentalités (14). Tout nouvel entrant est périodiquement exposé à ces histoires édifiantes, qui ont pour effet de coordonner les manières de penser et d'agir, en proposant un système de repères précis.

L'entreprise secrète un discours entrepreneurial riche en références aux initiatives et aux actes des dirigeants emblématiques, au premier rang desquels se trouve François Dalle. Celui-ci apparaît comme un véritable héros, un modèle dont il convient de s'inspirer: «*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*» (15). Chacun est ainsi encour-

ragé à se comporter d'une façon entrepreneuriale, à la manière de François Dalle.

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. En voici un florilège: «*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...*».

Ces sentences fonctionnent réellement comme des principes d'action dans l'entreprise et légitiment des comportements qui seraient sans doute irrecevables dans d'autres organisations; ainsi l'adage «*Faire, défaire pour mieux faire*» a longtemps permis de justifier des remises en cause – *in extremis* et donc coûteuses – d'investissements déjà programmés.

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 un 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 organigramme» (16). Pour autant, chez L'Oréal, le désordre est loin d'être anarchique. Il procède d'une méthode dont fait partie la préparation des esprits. Comme nous l'avons déjà esquissé plus haut, il existe un réel effet de conditionnement/façonnement cultu-



Dès les débuts de L'Oréal, la culture d'entreprise est orientée vers le grand public et la publicité (réclame de 1921).

© COIL LOU/KHARBINE-TAPABOR

(14) Lire par exemple: «*Pourquoi le storytelling est une évidence chez L'Oréal*», interview de Guillaume Petit, directeur de la formation pour la division R & D de L'Oréal, *Business Digest*, n° 170, p. 21-22, janvier 2007.

(15) DALLE (François), p. 84, 2001.

(16) *Op. cit.*, p. 268.

rel, qui est explicitement revendiqué et qui constitue une force de l'entreprise. Certains évoqueront un « endoctrinement » (au sens premier du terme) comparable, par certains aspects, à l'approche retenue par Ignace de Loyola dans la création et le développement de la Compagnie de Jésus. Le discernement est d'ailleurs une qualité souvent citée par les dirigeants de L'Oréal pour évoquer la capacité individuelle à lire le marché, à reconnaître l'émergence d'une opportunité et à distinguer le moment favorable pour agir. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette proximité de pensée, dans la dernière partie de l'article.

En complément de la demande forte de dévouement à la cause de l'entreprise et, semble-t-il, au rebours de notre culture nationale française, l'organisation promet une certaine acceptation de l'échec, qui se traduit notamment par la promesse d'une seconde chance donnée aux collaborateurs de talent qui n'auraient pas mené à bien 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 a su reconnaître et corriger » (17).

Dans la mesure où cette culture a soutenu le développement de L'Oréal, peut-on évoquer une orientation entrepreneuriale propre à l'entreprise? Ce concept permet-il de déchiffrer plus avant la « formule » du leader mondial de la cosmétique?

L'orientation entrepreneuriale de L'Oréal

Plusieurs conceptualisations de l'orientation entrepreneuriale des firmes sont proposées par la littérature relative au management stratégique. Ainsi, 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 directement (18).

(17) *Op. cit.*, p. 381.

(18) Voir notamment : STEVENSON (H.H.), « Why Entrepreneurship has won », *Coleman White Paper*, USASBE, February 2000; STEVENSON (H.H.) & JARILLO (J.C.), « A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 17-27, 1990.

(19) MILLER (D.), « The correlates of entrepreneurship in three types of firms », *Management Science*, Vol. 29, p. 770-791, 1983.

(20) LUMPKIN (G.T.) & DESS (G.G.), « Clarifying the entrepreneurial

Miller considère, quant à lui, que trois conditions doivent être réunies : la propension à innover, la prise de risque et la pro-activité (19). Enfin, d'autres auteurs ont souhaité compléter l'approche de Miller : ils ont suggéré que des critères complémentaires, tels que l'agressivité compétitive et l'autonomie de l'action puissent également constituer des dimensions clés de l'orientation entrepreneuriale (20).

Dans le cadre de ce travail, nous avons retenu quatre critères 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 la notion de pro-activité, laquelle recouvre également, mais de façon plus large, des comportements fondés sur la reconnaissance et la capture des opportunités. Par ailleurs, il ne nous semble pas concevable que l'on puisse entreprendre ou créer de nouvelles activités dans une entreprise où n'existerait pas un minimum d'autonomie et d'indépendance dans l'action. De la même façon, il est difficile d'envisager la possibilité de tels comportements sans que les individus et les équipes concernés ne s'affranchissent de certaines contraintes organisationnelles. Dans les paragraphes qui suivent, nous donnons sur chacune des dimensions retenues une brève synthèse de nos analyses portant sur l'entreprise L'Oréal (21).

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

L'Oréal s'est imposé sur ses marchés en développant, de manière continue et sans jamais désarmer (22), une double compétence collective : une connaissance approfondie des habitudes et des préférences de ses différents types de consommateurs, et une collaboration très étroite entre son département marketing et son département R & D. La connaissance intime de ses clients a toujours été au cœur 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 » (23).

L'Oréal a multiplié les lancements de produits, qui furent, pour la plupart, en leur temps, des « ruptures ». Les activités de L'Oréal s'inscrivant dans un environnement fortement concurrentiel, ce type d'innovation

orientation construct and linking it to performance », *Academy of Management Review*, Vol. 21, n° 1, p. 135-172, 1996.

(21) Un développement plus détaillé est proposé dans : FAYOLLE (A.), BASSO (O.) & LEGRAIN (T.), « Corporate Culture and Values : Genesis and Sources of L'Oréal's Entrepreneurial Orientation », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 21, n° 2, p. 215-230, 2008.

(22) L'Oréal s'enorgueillit de n'avoir jamais abandonné, à la différence de son grand rival P & G, un marché géographique après y avoir essuyé un premier revers, même d'importance.

(23) DALLE (François), p. 259, 2001.

repose sur un effort très soutenu de R & D (24). François Dalle n'a cessé de renforcer cette dimension : comptant 25 chercheurs lors de son arrivée chez L'Oréal, les équipes R & D de cette entreprise atteignaient plus de 1 000 collaborateurs, l'année de son départ.

Mais l'innovation au sein de l'entreprise ne concerne pas seulement le lancement de nouveaux produits : L'Oréal, comme le montrent les quarante dernières années de son histoire, a innové en prenant des positions sur des marchés inconnus, souvent situés dans des pays étrangers. Au début des années 60, la part du chiffre d'affaires réalisée en dehors de la France par L'Oréal était de l'ordre de 3 %. En 1985, elle atteignait 60 %.

• **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 XX^e siècle. François Dalle résume ainsi 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 marchés. 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* » (25).

• **L'autonomie de l'action, une des clés du comportement entrepreneurial**

L'Oréal privilégie un mode de fonctionnement organisé à partir d'une constellation de petites unités autonomes. Le discours de l'entreprise revendique explicitement ce choix avec son concept des 500 PME : « *L'Oréal n'est pas un porte-avions, c'est une flottille de petits bateaux* ».

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 au siège social, qui joue un rôle d'actionnaire. Dans la culture de L'Oréal, tout individu peut prétendre, un jour, prendre la tête d'une affaire. Celui qui dirige une filiale ou une affaire, chez L'Oréal, est considéré comme un entrepreneur, un « chef de bande » responsable d'une communauté humaine. De

son propre aveu, l'autonomie qui lui est laissée est grande, comme en atteste ce propos maintes fois entendu : « *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* ». Nous reviendrons plus loin sur les significations que l'on peut prêter à ce propos. Retenons d'ores et déjà que le sentiment évoqué ici est probablement sincère, et qu'il est partagé par les managers dans l'ensemble de l'entreprise.

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

Dès son origine, L'Oréal a 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, L'Oréal croît en partie par acquisitions, le groupe se focalise ensuite principalement sur la croissance interne, jusqu'à la fin de la présidence de François Dalle. Celui-ci 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.

En complément des modes de croissance interne et externe dans ses domaines de prédilection, L'Oréal s'est également diversifiée de manière opportuniste, notamment dans l'industrie pharmaceutique, avec l'acquisition de Synthélabo, en 1972.

LE « MANAGEMENT DE LA DISCONTINUITÉ » (27) : UN MODÈLE D'ENTREPRENEURIAT CONTRAINT

Comment interpréter les conditions ayant permis la réussite de cette entreprise ? Comment a-t-elle pu construire une telle dynamique de progrès, et maintenir sa course dans la durée ? Le concept de « culture entrepreneuriale », proposé comme facteur explicatif de l'essor de L'Oréal, est-il pertinent ? La dernière partie de notre article tente de montrer comment l'articulation entre, d'une part, les valeurs et la culture entrepreneuriale de L'Oréal et, d'autre part, l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise repose sur la mise en œuvre d'un modèle managérial fortement cohérent, plaçant les individus en situation d'« entrepre-

(24) Selon le classement 2006 publié par le ministère britannique du Commerce et de l'Industrie (DTI), L'Oréal est le leader mondial sur le marché des soins à la personne en matière d'investissement en R & D (cité dans *Les Échos*, « Les champions 2006 de la R & D industrielle », 15 novembre 2006).

(25) DALLE (François), p. 278, 2001.

(26) DALLE (François), 2001, p. 383.

(27) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 143, 1971.

neuriat contraint.». Nous procéderons à une double lecture de ce modèle, tout d'abord en le confrontant aux thèses de François Dalle en matière de management, puis en établissant un parallèle avec certains principes de management de la Compagnie de Jésus.

changement incessant de l'environnement, devant lequel il faut considérer d'abord l'entreprise comme un tout » (28). Dès lors, le mot d'ordre n'est pas tant de savoir s'adapter à cet environnement mouvant que de « savoir anticiper », de lire les lignes de forces



La connaissance approfondie des différents types de consommateurs, de leurs besoins et de leurs aspirations, est au cœur du succès de L'Oréal (*Pékin, 2006*).

L'Entreprise du futur de François Dalle :
une création continue

Nombre d'organisations reposent sur un recours généralisé au principe de précaution. Elles ont multiplié les cadres, processus et autres procédures de sélection et de filtrage organisationnel pour réduire les risques qu'un environnement hostile fait courir à leurs activités. Au rebours de ce comportement, L'Oréal semble avoir été construit sur un « principe d'inquiétude ». Le péril est avant tout intérieur. Au cœur de l'organisation, s'exprime, selon nous, cette conviction profonde de François Dalle que l'ordre humain tend à la « staticité » et à l'arrêt du mouvement. Alors même que l'environnement est, par définition, en perpétuel changement. C'est une des thèses majeures de *L'Entreprise du futur*, exprimée en des termes étonnamment actuels, que d'affirmer que « l'ère de la discontinuité se caractérise par un

du présent, et d'être à même de « capter les informations en provenance de l'extérieur, d'en retenir celles qui sont significatives de menaces ou d'opportunités, puis de remodeler la *Gestalt* du système et de le guider vers de nouveaux régimes, provisoirement stables, d'activités... » (29). La fonction d'« adaptation anticipatrice » ne doit donc pas être confondue avec la simple capacité d'amortir les chocs subis du fait de l'environnement : avoir toujours un temps d'avance et saisir le moment opportun, voilà qui requiert une véritable « prospective du changement ».

• *L'homme est naturellement peu enclin à l'innovation*

Le dispositif propre à L'Oréal doit donc permettre d'entretenir un mouvement de progression perpétuelle, fait de dépassements et de remises en cause incessants, alors même que l'inertie du système ten-

(28) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 26, 1971.

(29) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 26-27, 1971.

drait à prévaloir. Car «... rien n'incite naturellement les entreprises, pas plus que tout organisme vivant, à modifier leur caractère acquis tant qu'elles ne se trouvent pas devant l'impérieuse nécessité d'y consentir. Plus l'entreprise est grande et diversifiée, plus elle est, aussi, réfractaire et même vulnérable au changement » (30). Cette conception rejoint, à notre sens, la conception anthropologique de François Dalle : laissé à lui-même, l'être humain ne fera pas fructifier pleinement ses potentialités créatrices, car il s'abandonnera rapidement au confort des positions acquises. « Comme tout organisme vivant, l'homme est soumis à la loi de conservation du caractère acquis. Les réponses aux stimuli dont il fait l'objet ont tendance à être conservatrices [...]. On conçoit, pour ces raisons, que l'homme soit naturellement peu enclin à l'innovation. Son cerveau est beaucoup plus conçu pour gérer la continuité plutôt que le changement » (31). L'effort créateur requis par le développement continu et durable de l'entreprise ne peut donc être confié à la seule discrétion des individus : c'est le contexte de l'action qui va provoquer « l'ébranlement créateur » (32) et autoriser une entropie positive.

L'environnement interne de L'Oréal est ainsi structuré que les mises en mouvement ne procèdent pas tant des individus eux-mêmes que des réglages de leur communauté d'interactions. En d'autres termes, et pour paradoxal que cela paraisse, L'Oréal est une entreprise entrepreneuriale parce que ses managers sont placés dans des postures telles qu'ils ne peuvent que produire, *in fine*, des « résultats entrepreneuriaux » (*business development*, initiatives créatives...). Que voulons-nous signifier par cette dernière phrase, qui semble multiplier inutilement les contorsions rhétoriques ?

Les propos tenus dans *L'Entreprise du futur* sont sans équivoque : ils traduisent bien la nature « forcée » de cette mise en condition créatrice. L'expression même de « procédure d'initiative » reflète la tension dans le choix des termes accolés, qui évoque la marche programmée, le progrès obligé :

« C'est pourquoi tout changement dans le programme d'une organisation – soit par adjonction de nouvelles activités, soit par la modification de celles qui existent – n'implique pas seulement un processus de choix, au sens traditionnel, mais exige aussi une procédure d'initiative (souligné par nos soins) par laquelle de nouvelles possibilités de programmes sont engendrées et leurs conséquences examinées. [...]. La création exige des hommes qu'ils aient le goût de l'aventure et des remises en cause, la volonté de chercher constamment des ouvertures, une imagination toujours en éveil, mais aussi le courage de refuser les solutions artificielles

(30) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 269, 1971.

(31) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 187-188, 1971.

et faciles. C'est tout cela que nous avons cherché à caractériser par l'esprit d'entreprise. La création suppose donc l'acceptation par l'organisation d'une « tendance bi-sociative », destinée à lutter contre le confort des certitudes traditionnelles. Mais l'état de tension doit être aussi dosé, et tout l'art du dirigeant réside en ces dosages » (33).

Le dispositif conçu par François Dalle, et porté à une extrême intensité par son héritier Lindsay Owen-Jones, permet de contraindre les acteurs à se dépasser eux-mêmes, sans pour autant exercer une action directe sur leurs faits et gestes. L'Oréal a réussi le tour de force d'échapper à la paralysie de l'injonction contradictoire « sois créatif ! » et « conduis-toi en entrepreneur ! », en ne s'opposant pas aux individus de manière frontale et en préservant, de ce fait, leur sentiment d'autonomie. Les discours tenus au sein de l'entreprise par les acteurs eux-mêmes et vantant l'autonomie et la liberté dont ils jouissent (*cf.* la citation déjà évoquée supra.) sont vrais : les managers ne sont pas enserrés dans un réseau de procédures, ni prisonniers de processus contraignants, ni même ne seraient-ce que tenus par la définition précise des territoires et des attributions.

• La concurrence effrénée joue un rôle de stimulus

L'incertitude portant sur les limites assignées à l'action de chacun et sur son champ de compétences est, mécaniquement, facteur de mouvement et de prise d'initiatives : le manque de pro-activité de l'un servira nécessairement l'appétit des autres et leur ouvrira de nouveaux territoires de responsabilité à investir. Cette concurrence effrénée avec les autres joue un rôle de stimulus et de régulateur. Mais cette émulation n'est jamais perçue par les acteurs comme une contrainte imposée par la structure : elle fait partie de l'univers mental de L'Oréal, c'est la règle du jeu du milieu dans lequel les carrières se sont construites, ou défaits.

C'est donc la puissance organisationnelle qui permet de maintenir le lien entre les valeurs/la culture de L'Oréal et son orientation entrepreneuriale. Si l'on envisage le système L'Oréal dans toute sa cohérence, on comprend que c'est bien l'entreprise elle-même qui est entrepreneuriale, en tant que telle, en ce sens qu'elle encourage certains types de comportement, alignés sur les valeurs entrepreneuriales précédemment décrites.

Donnons quelques exemples précis, qui montrent la force du modèle managérial : ainsi que nous l'avons montré précédemment, les esprits sont très tôt imprégnés des références au mythe François Dalle ; de ce fait, la tradition de L'Oréal a longtemps été d'embaucher de très jeunes diplômés, majoritairement issus des grandes écoles françaises de commerce, et de

(32) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 132, 1971.

(33) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 156, 1971.

considérer marginalement l'embauche de MBAs dont les expériences professionnelles antérieures constituaient un frein à la contextualisation.

Les critères annoncés par la direction des Ressources Humaines de l'entreprise témoignent d'une volonté marquée de recruter des individus dotés de sensibilité, d'intuition, d'imagination, d'un goût pour l'autonomie et d'un potentiel avéré pour mener à bien des projets de développement – en bref, des entrepreneurs en puissance. François Dalle a toujours considéré que le recrutement de profils entrepreneuriaux était une priorité pour L'Oréal : « Celle-ci (la croissance de L'Oréal) fut l'œuvre d'entrepreneurs, au sens plein du terme, auxquels je désire rendre un hommage particulier » (34).

Mais ne nous méprenons pas ! Ces comportements entrepreneuriaux sont, en réalité, des comportements extrêmement normés, dans un groupe très autocentré. Ils sont construits sur ce que nous pourrions appeler la « mise en tension interne des individus » : ainsi, il est demandé à chacun d'entre eux de mettre en œuvre les valeurs entrepreneuriales prônées, et l'organisation (qui ne définit pas de fiche de poste, mais attribue à l'individu une liste de missions) encourage une intense rivalité entre les acteurs dont les domaines d'interventions, par construction, se recoupent pour partie. Cette compétition généralisée pourrait conduire très naturellement à un « état de guerre de tous contre tous », signant par là même la faillite de l'action collective (35). La principale force de rappel réside dans le processus, évoqué plus haut, par François Dalle, de la « salle des confrontations ». Dans les passages de son autobiographie professionnelle consacrés à ce qui a été peut-être le rite le plus important de l'entreprise, l'auteur livre quelques notations précises : l'élargissement des vues, la recherche d'une solution créative, d'une prise de décision audacieuse et féconde jaillissent de l'organisation d'un face-à-face sans concession, dans une même pièce (la fameuse salle), entre des tempéraments et des profils contrastés : « les réunions de confrontation, sont toujours fécondes, dès lors que, parmi des participants dévoués, intelligents, appliqués, mais relativement conservateurs, se trouvent un ou deux esprits supérieurs, ou tout simplement différents, des fausses gardes, comme on dit à la boxe » (p. 298). Derrière cette évocation s'est longtemps joué un jeu d'une grande violence (36) qui encourageait les com-

portements abrasifs les plus forts, et dont jaillissaient, à l'évidence, des initiatives originales et des remises en cause fructueuses pour l'entreprise.

Les résultats collectifs entrepreneuriaux (décision, création...) sont ici le produit d'une stratégie managériale, portée par François Dalle lui-même, et reprise par Lindsay Owen-Jones. Ce choix est explicite : « Aussi, le style de management motivant devra-t-il viser à pallier les risques de stérilisation des individus – par découragement ou laisser-aller – en alternant les conditions favorables, facilitant la réussite, et les performances moins accessibles, imposant la lutte. Le caractère ambivalent de cette conception souligne à l'évidence les difficultés de la tâche du chef. Il peut paraître d'ailleurs à certains égards surprenant, sinon choquant pour la morale, de proposer que la vie de l'entreprise obéisse ainsi aux battements d'un mouvement pendulaire réglé par quelque demiurge, tour à tour "yogi" et "commissaire" » (37). D'aucuns pourraient même avancer que c'est cette schizophrénie structurelle, installée au cœur des managers, qui constitue le moteur du comportement entrepreneurial au sein de L'Oréal : l'individu doit, à la fois, se conformer aux impératifs de créativité et d'innovation, lutter nécessairement contre les autres qui sont en concurrence, s'opposer à eux dans des « séances d'explication » publiques et *in fine* – beauté du système – communier dans une décision collective prise au sortir de la salle des confrontations, décision qui symbolise l'adhésion de tous aux thèses qui se sont imposées, une fois les objections de toute nature épuisées.

La Compagnie de Jésus et L'Oréal : une communauté d'esprit ?

L'affrontement collectif devient alors fécond, puisqu'il permet de « faire advenir le nouveau », selon les mots anciens d'Héraclite (38). L'individu doit alors savoir faire la part des choses, reconnaître qu'il n'y a pas de mise en cause personnelle, dans les attaques qu'il subit de ses pairs, et réussir dans un jeu collectif où la confiance doit être placée non pas dans les autres mais dans le seul système. De ce fait, la défiance interpersonnelle peut coexister avec l'entière collaboration entre services de divisions différentes. Tel manager

(34) DALLE (F.), p. 238, 2001.

(35) « Si l'encouragement de l'esprit de compétition entre les individus se justifie par la nécessité de faire progresser le corps social, le risque est pourtant permanent qu'il se développe au point d'échapper à tout contrôle, le progrès aboutissant au chaos. [...] Les sociétés ont donc une responsabilité fondamentale dans l'excitation des tendances à l'agression de leurs membres, mais elles ont aussi besoin de passion (souligné par les auteurs) pour progresser. C'est au sein de l'entreprise que ces contradictions apparaîtront probablement avec le plus d'acuité. Ses dirigeants auront constamment à réaliser ce difficile équilibre entre l'homme et l'entreprise, qui n'est rien d'autre qu'un équilibre entre la "chaotisation" et la "cosmisation" ». DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 134, 1971.

(36) Que l'auteur laisse d'ailleurs à entendre dans le choix, çà et là, de ses termes (les personnages chargés de porter la contradiction sont qualifiés d'« odieux », de « peu respectueux », et les opposants sont en fin de course « chauffés à blanc »...).

(37) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 135, 1971.

(38) « Le combat (*polemos*) est le père de toutes choses, et de toutes choses le roi. Des uns il fait des dieux, des autres il fait des hommes. Il rend les uns libres, les autres esclaves. » (Fragment Diels-Kranz, 53), trad. légèrement modifiée, Jean-François PRADEAU (*Héraclite, Fragments*, GF, 2002).

allemand s'émerveillait ainsi de la facilité avec laquelle il pouvait, librement, aller chercher dans d'autres divisions que la sienne l'information requise pour préparer son projet, et voir ses demandes aboutir.

• **La référence ultime au développement de l'entreprise**

Le dispositif est remarquablement efficace : la pression sur les comportements et les résultats est oblique, latérale et intériorisée. Les managers de L'Oréal éprouvent donc intensément un grand sentiment de liberté et se définissent volontiers comme des entrepreneurs. Cette perception de soi-même comme « entrepreneur » est d'autant plus grande que, de l'entrepreneur, ces managers partagent vraisemblablement la grande solitude. Le double mécanisme de l'indétermination des rôles et de la rivalité au service du bien de l'organisation place l'acteur en posture délicate, face à ses pairs. Les gains de la collaboration ne sont rendus possibles que par la référence ultime au développement de l'entreprise. La qualité de la relation interpersonnelle est strictement assise sur ce seul principe... L'influence porte directement sur la conscience des individus ; la salle de confrontation permet de mettre les volontés à l'épreuve, et elle teste, aussi, les loyautés à l'égard de l'entreprise : chacun donne-t-il vraiment l'essentiel de lui-même pour défendre ou attaquer le projet examiné ? La créativité, destructrice ou créatrice, a-t-elle été libérée dans le cadre de « la salle des confrontations » ? Le débat oblige les participants à « sortir leurs tripes », à « vider leur sac », à « tout donner » pour défendre un projet, ou pour le détruire...

• **La fonction du leader est essentiellement religieuse**

La place et le rôle du leader, dans un tel contexte, sont, de ce fait, circonscrits avec précision : il n'a pas à agir à la manière charismatique d'un Jack Welch, chez General Electric, exhortant directement ses troupes à se remettre en question, provoquant régulièrement des vagues de réorganisation à seule fin de réveiller l'entreprise et de la remettre sous tension (cf. Destroy.com, Six Sigma...). À l'opposé, L'Oréal est, pourrait-on dire, une entreprise, qui, par définition ne s'endort jamais sur ses lauriers. Le devoir d'inquiétude, la fonction d'autocritique et de renouvellement par la confrontation ont constitué le cœur de l'efficacité de L'Oréal. Dans un tel contexte, la fonction du leader est essentiellement religieuse. La « tâche du chef », du « démiurge » (39), est de présider aux cérémonies de renouvellement, de veiller à l'entière implication des

managers au service du projet collectif de régénération continue.

Là encore, un parallèle avec l'organisation des Jésuites pourrait être établi. La Compagnie repose sur la recherche de l'excellence, mise au service de la divinité (*ad majorem Dei gloriam*), et cette quête est notamment stimulée par la compétition avec les autres ordres religieux. L'émulation est d'ailleurs l'un des principes du *Ratio Studiorum*, qui codifie l'organisation des études : il donne sens aux disputes ; « *la contestatio (joute) fonctionne entre équipes ou camps opposés, organisés pour une bataille intellectuelle* » (40). En approfondissant cette référence, le fonctionnement de la « salle des confrontations » et le positionnement de son architecte et régulateur ne laissent pas d'évoquer la manière dont l'ensemble des rapports humains est réglé, au sein de la communauté jésuite, par l'extraordinaire pouvoir que possèdent le Père Général des Jésuites, élu à vie par la Congrégation Générale, et les Supérieurs provinciaux, choisis par le Général, qui ont autorité sur tous les Jésuites et les ministères de leurs zones respectives. « *Quel est le secret qui permet de concilier l'obéissance la plus rigoureuse (41) et la plus grande liberté des personnes ? Il tient en un mot, venu en droite ligne de l'expérience des Exercices : le discernement spirituel ou l'art de détecter le dynamisme intérieur qui est à la source du comportement de l'homme dans ses activités. L'obéissance du jésuite repose tout entière sur la qualité du dialogue entre le supérieur et son subordonné, selon une forme propre à la Compagnie de Jésus qu'on appelle « ouverture de conscience ». Chaque année, tout jésuite doit exposer à son Provincial, non seulement le bilan de ses activités, mais aussi sa manière de vivre, ses joies et ses peines, les désirs qui l'animent et les dangers auxquels il doit faire face, les mouvements spirituels qu'il éprouve dans sa prière, etc. Après quoi, le Provincial évoque avec lui, avant toute décision, le type de tâche où il pourra rendre le meilleur de lui-même* » (42). Cette liaison entre l'exercice externe d'un pouvoir hiérarchique (ordre) et l'accès à la conscience des sujets (for interne) scelle le respect du devoir d'obéissance.

D'une certaine manière, l'animateur du dispositif de la « salle des confrontations » dispose d'une faculté quasi similaire d'être, non seulement un chef, mais aussi l'organisateur non-partie prenante d'affrontements créateurs, au cours desquels les personnalités se mettent à nu tandis que la qualité de leur engagement se révèle : la vérité des âmes et la bonne décision collective naissent conjointement de cet embrasement des esprits.

(39) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 135, 1971.

(40) CALVEZ (J.-Y.), « Le Ratio, charte de la pédagogie des jésuites », Les Études, 2001/9.

(41) « En adhérant à la société de Jésus, il (*i.e.* le postulant) sait d'avance qu'il devra, selon la formule admise, consentir à l'holocauste de sa volonté propre ». Alain GUILLERMOU, *Les Jésuites*, Paris, PUF, p. 112, 1999.

(42) Extrait de Jean-Claude DHOTEL, *Comment les Jésuites sont-ils gouvernés ?* (site officiel des Jésuites – <http://www.jesuites.com>) ; cf. également DHOTEL (Jean-Claude), *Les Jésuites de France*, Desclée de Brouwer, 1991 et DHOTEL (Jean-Claude), *Histoire des Jésuites en France*, Desclée de Brouwer, 1991.

• **Le devoir de « saine inquiétude »**

Ces combats répétés forgent des convictions durables pour les acteurs de l'entreprise impliqués, qui doivent développer, à la fois, une réelle capacité à encaisser les coups et une volonté tenace de dépasser les autres. De là, la « saine inquiétude » (43) qui doit animer l'entreprise tout entière devient aisément un devoir individuel. Ce dispositif de contrainte oblique illustre la posture de F. Dalle: son rôle, dit-il, à la tête de L'Oréal, était de « vaincre ces résistances » et ce, ajoutera-t-on, non pas en imposant platement ses propres vues sur les changements à effectuer, mais en préservant la capacité des individus à vivre dans une remise en cause permanente (44). On comprend alors davantage la formidable image de soi, associée à celle des entrepreneurs, que doit développer, en interne et en externe, une telle organisation pour permettre à ses principaux acteurs de continuer à jouer le jeu, et à préserver leur contenance, tant psychologique que sociale.

La discipline des esprits s'effectue également au fil d'un processus de filtrages successifs, qui permet à une aristocratie managériale de se constituer.

• **La constitution d'une aristocratie managériale**

Les évolutions de carrière se font par adoucements successifs et par validation générale: les heureux élus devront avoir démontré, dans l'exercice de leurs précédentes fonctions, une capacité réelle à « dégager une énergie permanente et à gérer une activité de manière autonome », à démontrer que « l'esprit de bivouac, celui de la route et de l'atelier, l'emporte sur l'esprit d'état-major, sur celui des bureaux. » Le recrutement des managers a longtemps reposé sur un élitisme assumé; le management du groupe compte apparemment peu d'autodidactes ou d'employés sortis du rang. Les modalités de fonctionnement précédemment décrites laissent peu de place à la promotion interne, et les règles du jeu évoquées ne concernent que la population des cadres dirigeants. L'évaluation des performances et la reconnaissance symbolique semblent porter davantage sur les produits – le marketing est la fonction rectrice – que sur le management des employés, dont la gestion est restée très hiérarchique. L'ode officielle à l'entrepreneuriat au sein de L'Oréal s'achève souvent par l'évocation de ceux qui ont quitté l'entreprise pour créer leur propre entreprise: « 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'entre-

prise, choisissent d'entreprendre pour leur propre compte en créant leur entreprise ». Mais les quelques cas recensés et systématiquement mis en avant par la communication externe nous semblent être très marginaux et relever de logiques singulières (45). Les managers quittent peu cette entreprise qui les a entièrement façonnés (46) et qui a produit, dans la durée, des performances exceptionnelles en incitant un collectif d'hommes et de femmes à se dépasser sans répit pour se consacrer à la création de la beauté corporelle. On ne choisit pas aisément de quitter une telle communauté.

CONCLUSION

Rappelons brièvement la finalité de cet article: nous avons cherché, à travers l'étude d'un cas emblématique – L'Oréal –, à montrer le rôle prépondérant des valeurs du dirigeant « fondateur » dans l'émergence, puis dans la persistance d'une culture entrepreneuriale forte, propre à orienter les comportements collectifs de la firme. En l'occurrence, la référence à ces valeurs est explicite dans le discours officiel de L'Oréal, ainsi que le montre, par exemple, le message de Lindsay Owen-Jones, alors PDG, ouvrant le rapport d'activité pour l'année 2005: « Ma confiance repose sur la capacité de nos équipes à saisir ce qui commence », idée chère à François Dalle, dont je tiens à saluer la mémoire dans ce Rapport. Savoir identifier en amont les nouvelles tendances, prendre des paris, décider rapidement: la cosmétique est un métier qui repose sur la qualité de l'intuition, la sensibilité, la réactivité et la rapidité » (47).

Qu'apporte donc notre contribution face à ce qui constitue déjà un message fort de la communication de l'entreprise? Nous distinguerons trois éléments. Premièrement, nous pensons avoir montré comment l'expression de « culture entrepreneuriale » revêt un sens très particulier, chez L'Oréal, en renvoyant à un dispositif d'action contrainte mettant en mouvement une majorité de « participants dévoués, intelligents, appliqués mais relativement conservateurs » et produisant les effets de comportements entrepreneuriaux recherchés. En d'autres termes, L'Oréal est une entreprise à la fois entrepreneuriale et autoritaire: c'est sa conformation même qui donne le sentiment de liberté d'action et permet d'obtenir *in fine* « intuition, sensibilité, réactivité et rapidité ».

(43) Expression communément utilisée au sein de L'Oréal; cf., par exemple, *L'Expansion*, « Owen-Jones, les secrets d'un grand fauve », 27 novembre 2002.

(44) Ce qui bien sûr n'empêche en rien une prise de décision unilatérale, pour certains problèmes n'engageant que la seule responsabilité du chef.

(45) Marc LADREIT DE LACHARRIERE a créé Fimalac en 1991, après avoir

été vice-PDG du groupe L'Oréal. Il était en parallèle Vice-Président des Éditions Masson depuis 1974; Geoffroy ROUX DE BEZIEUX a lancé The Phone House en 1996, après avoir passé dix ans chez L'Oréal.

(46) Le taux de *turnover* serait de 4,5 % par an pour l'ensemble des salariés, et de 5,9 % pour les cadres.

(47) Rapport annuel 2005, p. 6.

Second apport de cette recherche, nous pensons avoir montré sans aucun doute possible que les mécanismes que nous avons analysés et la puissante cohérence de l'ensemble renvoient directement aux croyances et convictions du dirigeant emblématique de L'Oréal, François Dalle. Celui-ci en a livré à plusieurs reprises les principales composantes : il y a derrière la « machine » L'Oréal un véritable Discours de la Méthode, une réflexion profonde sur le comportement humain et la dynamique de l'action collective. Et cette construction procède d'un petit nombre d'articles de foi sur « ce qui doit être » : voir ce qui se donne, saisir ce qui commence, stimuler l'imagination par l'émulation, décentraliser, maintenir l'état d'inquiétude – autant de valeurs qui fondent la construction de l'orientation entrepreneuriale de L'Oréal.

• *Trois pistes à explorer*

Enfin, l'étude du cas L'Oréal ainsi menée conduit à plusieurs interrogations, liées aussi au choix méthodologique retenu ici, qui pourraient esquisser de nouvelles pistes à explorer pour les chercheurs en entrepreneuriat. Nous en évoquerons rapidement trois : la part de l'attitude prospectiviste dans le comportement entrepreneurial, la mise en perspective historique de l'épopée L'Oréal et un appel à une démarche comparative.

Épris d'anticipation stratégique, le personnage de François Dalle illustre une attitude qui excède la seule « capacité d'alerte » chère à Kirzner (48). Le regard prospectif ne se réduit pas à l'expression d'une qualité propre à une personne donnée, mais il intègre les éléments d'une démarche et d'une méthode qui mériteraient plus d'attention dans les études entrepreneuriales.

Par ailleurs, nous avons choisi de déconnecter le cas L'Oréal de son contexte (économique, concurrentiel, politique et social) et de ne pas nous interroger sur les manières dont les autres acteurs du secteur de la cosmétique ont, au cours de l'émergence de cette industrie, répondu d'une manière différente aux évolutions de l'environnement. En cela, le cas de L'Oréal est unique, et nous nous garderons de réduire la performance économique de cette entreprise au seul facteur culturel. La structuration du marché de la mode et de la beauté tout au long du XX^e siècle, adossée à d'importantes mutations de la société,

peut apparaître comme un facteur plus déterminant encore que le talent collectif des acteurs internes. Il reste alors à montrer comment les autres grands rivaux, Procter & Gamble ou Unilever, ont choisi des approches et des dispositifs organisationnels et culturels différents.

Enfin, il serait intéressant de vérifier si plusieurs composantes de la philosophie d'affrontement réglée mise en œuvre chez L'Oréal ne se retrouvent pas aussi dans d'autres industries où la créativité ne peut naître que du choc des ego. Certains secteurs des médias et du luxe ne privilégient-ils pas, eux aussi, le combat (cf. les empoignades des conférences de rédaction) comme mode d'expression majeur pour faire advenir le beau et le nouveau ?

Nous avons analysé L'Oréal dans une durée qui lie les règnes de François Dalle et de son successeur quasi immédiat, Lindsay Owen-Jones. Le modèle précédemment décrit s'est révélé extrêmement profitable. Mais qu'en est-il, dans le contexte d'aujourd'hui ? La performance exceptionnelle du groupe conduit à marche forcée par le précédent Président n'a-t-elle pas affecté le moteur organisationnel et humain conçu par François Dalle ?

Les changements récents de stratégie et de culture provoqués par le nouveau Président, Jean-Paul Agon, laissent entrevoir une possible remise en cause. Citons, pour seuls indices, deux faits récents : l'acquisition discrète de Body Shop (49) en mars 2006, qui marque un tournant stratégique pour L'Oréal qui avait jusqu'alors privilégié la croissance interne et négligé la distribution. Et l'introduction d'une nouvelle règle au sein de l'entreprise : « Manager avec générosité » (50), qui vient tempérer l'usage désormais très contesté de la pratique de la confrontation (51).

Ces deux éléments reflètent peut-être le désir de changer le dispositif imaginé par François Dalle. Celui-ci insistait sur le caractère systémique de toute entreprise. La question demeure donc ouverte : peut-on modifier un tel agencement sans risquer d'introduire un dérèglement fatal, ou bien doit-on procéder à une refondation complète du modèle managérial pour inspirer un nouvel élan ? Tel est le défi considérable que doit affronter le cinquième Président, car « plus l'entreprise est grande et diversifiée, plus elle est aussi réfractaire, et même vulnérable, au changement » (52). ■

(48) KIRZNER (Israel), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 1973.

(49) Le communiqué accompagnant la prise de participation prévoit que The Body Shop demeurera une entité indépendante au sein du groupe L'Oréal. Son réseau de distribution commercialisera uniquement des produits de la marque Body Shop et ses dirigeants conserveront leurs fonctions.

(50) En anglais, « *Manage with human sensitivity* ».

(51) La fameuse « salle des confrontations » n'existe apparemment plus, depuis cinq ou six ans.

(52) DALLE (F.) & BOUNINE-CABALÉ (J.), p. 269, 1971.