

## Lettre à un dirigeant se demandant pourquoi les « valeurs absolues » se retrouvent à Pékin

Septembre 2010

A l'attention de Monsieur Jean-Paul Agon

Monsieur,

En préambule je voulais vous témoigner mon grand intérêt et ma gratitude pour votre intervention de la semaine dernière pour les Echos. J'ai notamment beaucoup apprécié votre ton libre et direct (« *je suis plus intéressé par les basculements du monde que par votre question* ») centré sur le sujet que moi aussi je trouve passionnant, et compte tenu des questions vous aviez fort à faire pour vous y tenir. Bravo donc.

Au-delà de ces remerciements, la question qui me pousse à vous écrire est celle que vous vous êtes publiquement posée concernant les valeurs de L'Oréal « *Je n'ai toujours pas compris pourquoi ces valeurs se retrouvent partout, même lors de réunions entre chinois* » (je cite de mémoire). C'est notre métier au sein de notre cabinet de comprendre ce genre de questions mais je n'ai pas de réponse non plus, d'autant plus dans votre cas que je ne n'ai aucune connaissance professionnelle de L'Oréal. Cependant comme nous nous posons la même question, je souhaitais vous faire part des avancées de notre recherche dans ce domaine (nous aussi nous croyons à la prééminence de la recherche).

Même dans les entreprises où nous intervenons sur une base régulière pour aider les dirigeants à comprendre les interactions entre la réalité du business et les ressorts humains cachés, nous n'arrivons pas à répondre à cette question, que l'on pourrait appeler des « valeurs absolues », au sens où ces valeurs se retrouvent absolument partout dans l'organisation. Pourtant il semble que les entreprises qui réussissent sur le long terme aient toutes un socle de valeurs fortes et « absolues », sans que paradoxalement leurs dirigeants, tout comme vous, ne sachent très bien pourquoi ni comment.

D'une certaine manière on peut dire que c'est la recherche de la compréhension de ce ressort qui guide les travaux de Tom Peters ou de Jim Collins depuis plus de 20 ans, sans pouvoir affirmer que l'un comme l'autre ne soit arrivée à une conclusion très satisfaisante. Peters a même arrêté de chercher depuis un moment et Collins, mais vous avez sans doute déjà fait cette analyse, a donné un certain nombre de critères pour les entreprises performantes que L'Oréal remplit visiblement parfaitement. Mais au-delà de démontrer que les grandes entreprises qui réussissent à long terme sont celles qui réussissent à conserver un corpus cohérent de valeurs, il y a peu d'explication sur le pourquoi de cette réussite.

Du côté des coachs, certains avancent des intuitions brillantes mais qui restent également incomplètes comme le fait « qui se ressemble s'assemble » qui poussent les institutions à recruter des personnes qui leur ressemblent, dans les comportements comme dans les valeurs.

D'autres, les psychosociologues parlent de valeurs instituant, qui se retrouvent dans les comportements et surtout dans la structure, mais leur cadre théorique pour clair qu'il soit n'explique pas directement la réalité concrète.

Issue de cette triple influence théorique et de notre expérience, nous testons actuellement une hypothèse complémentaire : Chaque personne porte en elle des aspirations aussi bien psychologiques (être reconnue, être aimé, réussir..) que plus spirituelles (comprendre le monde, œuvrer à son amélioration, servir...). Ces aspirations peuvent se voir comment le moteur interne dont la partie financière chère à nos économistes classiques ne serait qu'une (petite) partie.

Si ces personnes restent toutes leurs vies dans une organisation c'est qu'elles y trouvent leur compte par rapport à ce moteur, qu'elles vivent ce qu'elles recherchent et vibrent même pourrait-on dire car dans leur réalité elles trouvent une grande partie de ce à quoi elles aspirent. Lorsqu'il existe une cohérence entre ces aspirations communes aux personnes, les réalités que permettent de vivre l'organisation et ce dont a besoin le marché, alors le succès se met en place.

Ainsi, suivant cette hypothèse, cela voudrait dire que chez L'Oréal vous attirez des gens avec des aspirations profondes communes (et en lisant votre « mission » sur votre site Internet c'est évident), appelons cela la « beauté de la beauté ». Cela voudrait également dire que votre organisation permet de vivre concrètement ces aspirations, d'expérimenter la beauté de la beauté. Enfin, cela signifierait que ces aspirations génèrent du succès sur le marché : les consommateurs veulent de ce que produisent collectivement ces aspirations, c'est-à-dire que les consommateurs aspirent comme vous le dites à la beauté.

Pour que cela puisse se faire, il faut que l'organisation reste cohérente à grande échelle et sur de multiples dimensions, ce que nous appelons le système complet (l'organisation, les récompenses, les systèmes d'information, de formation, de recrutement bien sûr). Il faut aussi que le dirigeant ait le courage de garder cette cohérence dans son propre comportement comme dans ses décisions. Mais tout cela est un autre développement.

C'est une hypothèse non scientifique au sens statistique, mais qui semble fonctionner dans bien des cas ([...] ou [...]) pour prendre des exemples que nous connaissons bien) et que je souhaitais vous livrer pour nourrir votre réflexion. Au cas où d'autres réflexions de ce type pourraient vous intéresser, je me permets de vous faire parvenir notre dernière recherche sur le sujet par pli séparé. C'est sans doute un peu technique, mais peut être y trouverez-vous un intérêt pour vous ou vos dirigeants.

Vous renouvelant mes remerciements pour votre intervention de la semaine passée, je vous souhaite un plein succès pour les 10 ans à venir et plus près de nous une fin rapide de la bien triste affaire qui secoue votre actionnariat.

Votre,

Emmanuel Mas

### A propos de l'auteur

Emmanuel Mas est Directeur Associé du cabinet plus spécialement en charge des interventions d'accompagnement stratégique et de performance des opérations. Vous pouvez les contacter par téléphone +33 1 55 60 18 34 ou par email [emmanuel.mas@7etassocies.com](mailto:emmanuel.mas@7etassocies.com).

### Bibliographie citée

CARDON, A. 1992. *Profils d'équipe et culture d'entreprises*, Paris, Les éditions d'organisation.

ROUCHY, J. C. ; SOULA DESROCHE, M. 2004. *Institution et changement*, Toulouse, érès.

COLLINS, J. 2001, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, New York, HarperBusiness