

► (Suite de la page 37)

L'Oréal fait coïncider sa GRH avec son expansion commerciale. D'entreprise franco-française, le groupe est devenu européen puis mondial. Sous l'impulsion de Jean-Paul Agon (H.78), un temps patron de l'Asie, les valeurs asiatiques (harmonie, respect, sagesse) sont venues s'agréger aux cultures latine et anglo-saxonne préexistantes. En 2006, le fait de fédérer sous une seule enseigne les différentes activités nippones du groupe a changé la donne : "Les salariés japonais sont à la recherche de modèles dans lesquels se projeter, ce regroupement a créé un point d'ancrage pour développer une identité propre à L'Oréal dans le pays, retrace Rémi Lugagne (H.85), directeur RH de L'Oréal Japon. Au final, les modèles européen et asiatique sont différents sur la forme mais complémentaires sur le fond. Dans un pays aussi nationaliste et différent culturellement, où la valeur travail est extrêmement forte, décider de donner toute son énergie pour une société étrangère est loin d'être évident. À nous de les convaincre..." Un mix de cultures qui pourrait bien donner le "la" en matière de GRH future.



Le vrai défi pour les DRH, au-delà des outils imaginés en central, c'est l'attention portée à la personne sur le terrain qui doit primer.

L'ÉTHIQUE AU CŒUR

Déjà de nouvelles tendances se dessinent. Tel le "leadership éthique", imaginé par Edel Gött, fondatrice du cabinet de conseil et de formation Recherches & Évolution⁵, qu'Emmanuelle Horn (H.96) a rejointe comme consultante : "Un leader éthique est un manager au service des besoins fondamentaux et universel des êtres humains, qui cherche à l'appliquer tous les jours au sein de son entreprise, la dimension économique devenant un moyen pour atteindre les objectifs fixés et non une fin en soi, explique Emmanuelle Horn. En faisant le pari que cette voie – qui privilégie la mise en valeur des potentiels humains, le sens, l'esprit d'équipe, la fluidité – sera large-



ment plus porteuse au plan économique pour un développement et une croissance pérenne de l'activité." Déjà, de grands groupes (Veolia, M6, etc.) ont envoyé des cadres dirigeants se former à ce management alternatif. À suivre. Comme la leçon donnée dernièrement en matière de "social business" par l'un des patrons les plus emblématiques du moment⁶ : "Les entreprises ne sont pas là pour maximiser le profit. Mon rôle est de convaincre les actionnaires que s'ils veulent voir croître les résultats, il faut qu'ils me laissent donner du sens à l'action de mes salariés..." C'est dit.

- (1) S'interroge le mensuel Alternatives Économiques (mars 2005).
- (2) Éditions du Seuil (réédition coll. Poche Points Seuil, 2009).
- (3) L'Express ("Travail, le poids des maux", 18/10/09), Challenges ("Stress, le mal du siècle", 19/11/09).
- (4) Creating People Advantage (BCG, 2008).
- (5) Auteur de "Now Or Never, l'urgence d'agir" (Éd. Louise Courteau, 2009).
- (6) Franck Riboud, PDG de Danone, aux côtés de Muhammad Yunus, le Prix Nobel de la paix, réunis au Grand Rex le 4 février 2010 à l'initiative de la chaire HEC "Social business, entreprise et pauvreté", et de Reporters d'espoir.



Retrouver en ligne le volet 1 du dossier, consacré à l'homme au travail : quel sens donner à mon travail ?



Questions à... suite

Brigitte Dubreucq (H.79), DRH du Groupe Guerbet, présidente du groupement Management et RH de l'Association

AU 21^e SIÈCLE, TAYLORISME PAS MORT ?



Nos entreprises n'ont pas totalement fait disparaître le modèle taylorien, et sous de nouvelles formes ont réintroduit une certaine division verticale du travail qui partage

l'organisation des tâches entre ceux qui les conçoivent et ceux qui les exécutent. Au sein du groupement Management et RH, la place de l'homme au travail est un sujet central qui nous préoccupe de longue date : outre le phénomène de "solitude professionnelle" apparu après l'éclatement des anciens collectifs (village, famille, équipe), c'est l'espace accordé à l'"expression professionnelle" qui a vu son périmètre se réduire, voire disparaître de la sphère du travail pour se transporter ailleurs. Au-delà du travail prescrit, des process peaufinés qui renforcent la qualité, la fiabilité, la perfection... il faut redonner de l'espace à l'expression professionnelle. L'enjeu est de taille : remettre l'homme au cœur du travail, l'individu dans son intégrité, et ne plus le découper en effectifs, heures de main-d'œuvre, voire compétences. Le vrai défi pour les DRH, au-delà des outils imaginés en central, c'est l'attention portée à la personne sur le terrain qui doit primer, sans tomber naturellement dans le tpaternalisme.

1- Contrairement à la division horizontale du travail et le fameux "travail à la chaîne".