



HAL
open science

Positionnement des salariés d'une entité industrielle par rapport à l'identité d'un Groupe : réactions des salariés de l'usine de Rambouillet face aux actions de communication corporate interne L'Oréal

Claire-Marie Pascal

► To cite this version:

Claire-Marie Pascal. Positionnement des salariés d'une entité industrielle par rapport à l'identité d'un Groupe : réactions des salariés de l'usine de Rambouillet face aux actions de communication corporate interne L'Oréal. Sciences de l'information et de la communication. 2017. dumas-02519094

HAL Id: dumas-02519094

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02519094v1>

Submitted on 25 Mar 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

Positionnement des salariés d'une entité industrielle par rapport à l'identité d'un Groupe

Réactions des salariés de l'usine de Rambouillet face aux actions de communication corporate interne L'Oréal

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Julien Tassel

Nom, prénom : PASCAL Claire-Marie

Promotion : 2016-2017

Soutenu le : 06/09/2017

Mention du mémoire : Bien

Je souhaite tout d'abord remercier les usines L'Oréal de Lassigny et Rambouillet, qui m'ont accueillie en stage et en apprentissage. Je souhaite remercier mes collègues, et plus particulièrement mes deux services RH, et les personnes qui ont accepté de répondre à mes questions.

Je remercie plus particulièrement mes deux tutrices, Cindy Bouazza, et Dominique Fuzet qui m'ont accompagnée et appris énormément.

Je remercie le CELSA pour les trois années d'études que j'y ai passé, plus particulièrement Julien Tassel et Anne-Laure Glucklich pour leur accompagnement cette dernière année, et le suivi de mon apprentissage et de mon mémoire.

Je remercie Florence Garrigues, qui a accepté d'être ma rapporteur professionnelle et m'a accompagné tout au long de ce mémoire.

Je termine en remerciant Maëva Nicol et Ariane Carrière, mes colocataires, qui m'ont supporté tout au long de la rédaction de ce mémoire.

SOMMAIRE

Introduction.....	4
I. Quels sont les enjeux et attentes de l'intégration d'une entité industrielle dans une identité groupe ?	12
A. Enjeux : Créer une identité pour créer un sentiment d'appartenance	12
a. Comprendre les enjeux de la communication corporate.....	12
b. Enjeux de marque et de marque employeur.....	13
c. Performance : un mot qui a du sens en usine.....	14
B. Attentes : la reconnaissance des performances de l'entité.....	16
a. Des attentes de reconnaissance.....	16
b. Attentes d'opportunités de carrière et d'avantages sociaux.....	18
c. Attentes de guidelines pour les communicants opérationnels.....	19
C. Attentes et enjeux : : quel climat social de l'entreprise ?.....	21
a. Relations salariés-entité.....	21
b. Relations salariés-groupe.....	23
c. Relations inter-catégories socio-professionnelles : cadres et ouvriers.....	24
II. Identité « souhaitée » et identité « perçue » : comment les salariés de l'usine de Rambouillet définissent-ils l'identité L'Oréal ?	27
A. Behaviour – Actions et histoire.....	27
a. Histoire du groupe et histoire de l'usine, quel terreau déjà présent à ce jour ?.....	28
b. Une mauvaise connaissance des actions groupe et entité.....	30
B. Communication : Identité souhaitée et identité perçue.....	32
a. Valeurs affichées par la communication groupe et valeurs perçues selon les différentes populations.....	32
b. Des contraintes propres à l'usine qui créent une identité concrète à part entière.....	35
c. Des valeurs usine, ou de groupes de pairs, à part entière ?.....	37
d. Changement de dénomination sociale et détachement de l'usine de l'entité GMG : perçoit on une identité « Faprogi » ?.....	40
C. Communication et symbolism – réactions des salariés.....	40
a. La multiplication des supports	41
b. Les moyens de diffusion.....	43
c. La mise en page : Symbolism.....	45
d. Le fond, les sujets.....	49
III. Vers une communication corporate plus différenciatrice	55
A. Le poids des soft skills des opérationnels.....	55
a. Le management terrain pour unifier autour d'un objectif commun.....	55
b. La déclinaison des supports de com groupe par les RH au niveau entité.....	56

c. La « culture sécurité » : déclinaison du « Care » qui a une forte résonance en usine.....	57
B. La cristallisation de l'identité via les produits.....	60
a. L'événement autour des produits : exemple de l'événement « égéries »	60
b. Travailler sur les événements, meilleur levier d'adhésion en usine ?.....	61
c. Travailler l'identification au groupe par la responsabilisation des ouvriers.....	63
C. L'exemple du programme Simplicity : comprendre son environnement de travail au sens large, un point nécessaire dans la compréhension de l'identité groupe.....	64
a. La problématique de base du programme : la complexité organisationnelle d'un grand groupe.....	65
b. Un programme qui se décline dans toutes les strates pour expliquer un système complexe et repositionner chaque maillon de la chaîne.....	65
c. Exemple d'une action qui a marqué : les visites inter sites.....	66
d. L'importance d'une « égalité de traitement » entre siège et usine	68
Conclusion.....	70
Bibliographie.....	74
Annexes.....	75
Résumé.....	154
Mots clés.....	155

Introduction

L'Oréal est un groupe français leader de l'industrie cosmétique. Le groupe est présent à l'international, et possède 42 usines à travers le monde, dont une dizaine en France. L'usine L'Oréal de Rambouillet est rachetée par le groupe L'Oréal dans les années 1970. De Roja, elle devient alors Faprogi, Fabrication de produits Garnier international, et intègre la DPGP de L'Oréal. La Division des Produits Grand Public est la plus importante du groupe, car historiquement la première, et aujourd'hui celle qui vend le plus d'unités. Fabriquant d'abord plusieurs types de produits, Rambouillet est une des premières usines L'Oréal à se spécialiser par technologie en 2010, et produit alors exclusivement des shampoings, après-shampoings et gels douche de marques Elsève, Dop, et Men Expert. Elle rassemble environ 210 collaborateurs titulaires, et va jusqu'à 250 collaborateurs avec ses intérimaires et stagiaires. C'est donc une petite usine, mais elle est cependant très performante. En effet, l'usine détient les records de production du groupe, ce qui lui permet d'accueillir un grand nombre de visites, et d'être une usine test sur de nombreux sujets. Elle est donc parfaitement en phase avec l'objectif stratégique défini par le PDG, Jean-Paul Agon, en 2010 : apporter de la beauté à un nouveau milliard de consommateurs. Cependant, malgré une intégration stratégique forte au groupe, lors d'un entretien dans le cadre de cette recherche, Luc Glacière, services généraux, dit, concernant les informations qu'il reçoit par mail :

« Tout ça c'est super, t'as l'impression que c'est parlant, mais à la fois c'est loin de toi. Tu vois ce que je veux dire ? Même si ça fait partie du groupe dans lequel tu travailles, ouais c'est des belles choses, c'est des beaux reportages certainement, mais c'est loin de nous en réalité... »¹

Il parle alors d'une newsletter venant de la Direction générale des opérations et recouvrant plusieurs sujets sur le groupe : interviews de collaborateurs, nouveaux locaux, nouveau produit... Pour Luc, tout ça, c'est « loin ». La Direction générale des opérations est pourtant pour une usine le contact le plus direct avec le siège, car elle est hiérarchiquement directement au dessus d'elle. Elle est la tête des « Opérations », la branche industrielle de L'Oréal qui regroupe usines, centrales, la partie pilote de la R&D, et certains services supports. La DGO transmet, comme le siège, des informations à l'usine. Étant hiérarchiquement directe, et dans le même secteur industriel, elle est logiquement plus proche de l'usine que le siège. Luc évoque ainsi un décalage qu'il sent dans les supports de communication qui parviennent à l'usine, et qui portent les valeurs et l'identité du groupe.

L'identité du groupe, le groupe lui-même la définit via la rubrique « qui sommes nous ? » du site internet de L'Oréal. On y parle d'un « métier unique » : la beauté ; et évoque une mission, la beauté pour tous, des ambitions, des valeurs, et principes éthiques, et un programme RSE. Les

1 Entretien Luc Glacière, annexe page 113.

valeurs que le groupe affiche ²sont : la passion, l'innovation, le goût d'entreprendre, l'ouverture d'esprit, la quête de l'excellence, la responsabilité. A cela, s'ajoute des principes éthiques : intégrité, respect, courage, transparence.

Lors de mon arrivée à l'usine L'Oréal de Rambouillet, j'ai pu observer un événement rappelant le décalage évoqué par Luc Glacière. Les Ethics Days, censés communiquer sur les engagements éthiques du groupe, étaient organisés. Les collaborateurs ont reçu plusieurs mails les invitant à une conférence virtuelle avec le PDG de L'Oréal, Jean-Paul Agon, pour une discussion autour de questions posées au préalable par les collaborateurs via une page intranet mise à disposition pour l'occasion. Dans l'usine de Rambouillet, pour faciliter les questionnements, les RH mettent en salle de pause une boîte et des bulletins anonymes ou non, au choix. Le jour-J, on installe dans la salle de réunion la plus grande de l'usine une projection de la vidéo conférence en direct. Aucune question n'a été posée dans la boîte à question, aucun collaborateur n'a assisté à la vidéo conférence proposée. L'absence totale de collaborateurs est à la fois assez marquante, et prise comme plutôt normale par le service RH qui a mis en place la vidéo-conférence. Le service RH, et notamment la responsable RH qui est en charge de la communication, savait à l'avance qu'il n'y aurait personne. De même, les collaborateurs L'Oréal voient passer énormément de Newsletters venant du groupe dans leur boîte mail, et en discutant un peu à ce sujet avec des collègues, j'ai bien du mal à rencontrer quelqu'un qui lit ces mails avant de les supprimer. Une collègue me dit même qu'elle est embêtée, car elle ne peut pas les faire passer en « spam ». Au premier abord, j'ai donc l'impression que les collaborateurs de l'usine ne se sentent pas vraiment concernés par toute cette communication qui est déployée autour d'eux par le groupe. Une conférence autour des engagements éthiques est pourtant assez représentative des axes forts que L'Oréal développe dans sa stratégie depuis plusieurs années : Sharing beauty With All, Share and Care, les deux derniers programmes développés par le groupe concernent un engagement RSE et des engagements autour du bien-être des collaborateurs.

L'usine de Rambouillet se trouve de plus dans un contexte très particulier : le projet Oscar. Ce projet usine s'inscrit dans le projet groupe Simplicity, qui vise à simplifier l'organisation du groupe. En effet, le groupe est divisé en de nombreuses « affaires », qui sont en fait des entités différentes. Chaque affaire est responsable d'une marque, avec donc ses propres services supports, son service marketing, et sa propre force de vente. Le projet de simplification implique donc des fusions de certaines affaires pour regrouper notamment forces de vente et marketing. Le projet Oscar est l'application de ce programme sur l'usine de Rambouillet : elle change de statut pour

2 <http://www.loreal.fr/groupe/qui-nous-sommes/nos-valeurs-et-principes-ethiques>

s'aligner sur toutes les autres usines du groupe. En effet, l'usine de Rambouillet était la seule encore juridiquement rattachée à une affaire : Gemey Maybelline Garnier. Au 1er juin 2017 dans un premier temps, puis finalement au 1er janvier 2018, l'usine se détache de l'affaire pour avoir sa propre raison sociale. La question de l'identité se pose alors. Tout d'abord, de façon très basique : comment est ce qu'on va s'appeler ? Qu'est ce que ça va changer pour nous ? Aussi, de façon plus profonde : Quel sera alors notre rapport à L'Oréal si on s'isole juridiquement ? La question du rapport au groupe par la voie de l'identité se pose ici assez rapidement. Alors que les supports et actions de communication venues du groupe ou de la direction générale des opérations ne semblent pas vraiment intéresser les collaborateurs usine, le détachement entre l'usine et le groupe pose des interrogations, notamment celle du rapport de l'entité industrielle au groupe au sujet de l'identité. Ce rapport semble intéressant à aborder dans les réactions des collaborateurs aux actions de communication interne corporate, qui semblent porter les valeurs et l'identité du groupe.

C'est pourquoi j'aborde dans ce travail de recherche le positionnement des salariés d'une entité industrielle par rapport à l'identité d'un Groupe : réactions des salariés de l'usine de Rambouillet face aux actions de communication corporate interne L'Oréal.

Plusieurs termes récurrents sont à définir pour aborder ce sujet. Tout d'abord la question de l'identité regroupe plusieurs idées : si l'on reprend la définition donnée par Birkigt et Stadler³, « pour l'organisation, son identité est ce qui la définit spécifiquement, la rend identifiable et reconnaissable, et permet de s'identifier à elle ». L'identité de l'entreprise est donc ce qui lui est intrinsèquement propre, sa nature, ce qui fait la cohérence de ses actions à travers le temps. Mais il est aussi intéressant de superposer à cette définition vue du côté de l'entreprise et de la communication, une définition qui prend un angle de vue des collaborateurs. En effet, si on se réfère à Sainsaulieu, dans *L'identité au travail*⁴, il considère l'identité professionnelle comme la « façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes ». On retrouve ici l'idée que l'identité est très liée à la perception que le collaborateur a des groupes de pairs, et des autres groupes. L'idée de « représentation collective » est très importante ici, car c'est par la perception du groupe et de la communication groupe que j'essaie de considérer l'identité groupe définie par les collaborateurs, ainsi que leur propre identité, qui est peut-être à différencier. Cette idée de représentation collective pour définir l'identité rend le concept d'identité assez difficile à concrétiser pour les collaborateurs. Ces deux conceptions de l'identité sont intéressantes car rappellent les deux

3 LIBAERT (Thierry) et JOHANNES (Karine), *La communication corporate*, Paris, Dunod, 2016, page 12

4 SAINSAULIEU (Renaud De), *L'identité au travail*, Paris, Press de Sciences Po, 1977

points de vue sur lesquels la réflexion va se poser : ce qui est défini comme l'identité du groupe par le groupe, c'est-à-dire par le service communication corporate interne du siège et le service communication interne des opérations, et ce qui est perçu comme l'identité du groupe et l'identité de l'usine par l'usine, c'est-à-dire les collaborateurs de l'usine. Ici, on considère l'identité d'abord sous la forme du « qu'est ce que c'est » qui va donc prendre en compte aussi le contexte et les conditions de travail, et qui découle donc sur l'identité comme on peut la définir autour de représentations communes, de valeurs et de groupes de pairs. Avant de parler de valeurs, une contextualisation permet de comprendre une identité concrète, beaucoup plus compréhensible en usine que des valeurs.

La notion de « valeurs » peut se définir via le dictionnaire : « Ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre : *Nous avons des systèmes de valeurs différents.* »⁵ C'est cette notion qui permet de donner un peu de hauteur à la notion d'identité de l'entreprise pour les collaborateurs, pour essayer de se rattacher à une vision de l'identité par les représentations communes. Dans le même sens, la notion de culture est aussi abordée à plusieurs reprises par les collaborateurs de l'usine interrogés lors de cette recherche, pour rejoindre la notion d'identité. Les collaborateurs interrogés évoquent plusieurs fois la « culture L'Oréalienne ». Pour comprendre l'idée de culture, on se rapproche donc de la définition de Cuche⁶, qui explique que « les rapports étroits entre culture et identité sont très perceptibles dans le monde du travail » en rappelant les évolutions de la notion de culture dans les sciences sociales.

J'essaie aussi de comprendre l'identité via les réactions des collaborateurs aux supports de communication venant du siège, ce qui m'amène à parler de communication corporate interne. D'après Thierry Libaert et Karine Johannes, la communication corporate a une part spécifique en interne : « la communication où l'entreprise parle d'elle même, de son identité, de sa mission et de ses valeurs et se présente comme personne morale au delà de ses produits et services. L'objet de la communication est donc le sujet qui en est à l'origine. Par ailleurs le terme « corporate » renvoie à l'idée de « corpus », de faire corps (...) Elle a comme objectif de souder, de gagner l'adhésion de ses parties prenantes, internes et externes. ». Ils précisent que la communication corporate a plus qu'une mission d'information interne, elle construit une image forte auprès des employés. Cette définition appuie l'importance de l'observation des réactions des collaborateurs face aux actions et supports de la communication corporate. L'image forte dont parlent Libaert et Johannes pourrait être associée directement à l'identité du groupe, et donc la réception de cette image par les

5 <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valeur/80972>

6 CUCHE (Denys), La notion de culture dans les sciences sociales, Paris, La découverte, 2004, page 8.

collaborateurs est significative de leur rapport au groupe et à son identité.

Définir ainsi les termes récurrents du sujet permet de recentrer la question que l'on se pose, qui est :

La mise en avant par les services RH et communication d'une identité commune au groupe est elle vraiment pertinente dans une entité industrielle ?

Pour essayer de répondre à cette problématique, je pose donc trois hypothèses. Tout d'abord, on peut supposer qu'il existe dans les entités industrielles une identité ouvrière qui est très forte. De ce fait, se rapprochant de l'identité définie par Sainsaulieu via les groupes de pair, l'identité commune au groupe L'Oréal serait placée au second plan par une identité de groupe d'ouvriers, pour les ouvriers de l'usine. La population de l'usine de Rambouillet est une population majoritaire d'ouvriers et de techniciens, et minoritaire de cadres. On pourrait donc supposer que le rapport à l'identité doit être considéré comme étant un rapport lié à la catégorie socio-professionnelle. La pertinence de l'identité groupe L'Oréal serait donc à considérer en pensant que l'identité de catégorie socio-professionnelle serait plus marquée et plus automatiquement présente.

Ensuite, on peut supposer que les salariés de l'entité industrielle aspirent à faire partie du groupe et à partager des valeurs communes. Cela suppose donc que l'identité ouvrière forte qui existe n'est pas incompatible avec une aspiration à être intégré dans l'identité groupe telle qu'elle est perçue par les collaborateurs. Être intégré dans une identité, cela signifie ici pour les collaborateurs sentir qu'ils sont considérés comme des pairs par les collaborateurs hors usine, et donc en partie participer à des échanges facilités, recevoir un traitement similaire. J'utilise le mot de « pairs » car il ramène à la définition de l'identité par Sainsaulieu, et ramène aussi à l'idée d'égalité entre les collaborateurs siège et usine, qui est une idée qui est souvent soulevée par les collaborateurs interrogés. Être intégré dans une identité, cela veut aussi dire considérer qu'on est semblable aux collaborateurs hors usine, et donc identifier soit-même son groupe de pairs comme étant le groupe de tous les collaborateurs du groupe.

Pour finir, on suppose donc que la pluralité des identités n'est pas toujours un frein à l'institution de valeurs communes, grâce à une approche communicationnelle plus différenciatrice. En effet, l'identité ouvrière forte ne serait pas incompatible avec une identité groupe et les réactions aux supports et actions de communication corporate seraient plus une réaction à des supports inadaptés qu'à des valeurs ou une identité commune. Une façon de travailler très différente entre le siège et les usines doit être prise en compte dans la communication. De ce fait, une approche plus différenciatrice, qui prend en compte les spécificités de l'usine pour remonter vers une identité

commune, plutôt que considérant une identité définie et la déclinant sans différence faite des populations, pourrait être un moyen de faire connaître plus facilement aux collaborateurs usine les valeurs et l'identité du groupe. C'est une idée qui ne prend pas en compte les connaissances de l'identité groupe que les collaborateurs usine ont déjà, dont certaines peut-être déjà intégrées inconsciemment, mais qui suppose qu'ils pourraient au quotidien être plus intéressés par la communication corporate qui leur est destinée.

Pour tenter de répondre à cette problématique et de confirmer ou infirmer ces hypothèses, j'ai mis en place une méthodologie de travail. Tout d'abord, j'ai constitué une bibliographie : différents ouvrages scientifiques et articles sont cités.

De plus, une année de travail dans l'usine de Rambouillet a été une année d'observation de situations de rapport au groupe et de réactions aux actions de communication. Cette année a été de plus la suite d'un premier travail de six mois dans une autre usine du groupe L'Oréal, celle de Lassigny.

Pour concrétiser ces observations par des échanges formalisés, j'ai tout d'abord pensé à faire des focus groupe sur les supports de communication venus du siège ou de la DGO. Cependant, les horaires et plannings de production très contraignants de l'usine ne permettent pas de pouvoir réaliser ces focus. De ce fait, des entretiens semi-directifs ont été le moyen d'aborder ce sujet. Le but étant donc de poser des questions sur l'identité L'Oréal telle qu'elle est perçue pour pouvoir comparer la vision groupe à la vision collaborateurs selon les différentes catégories socio-professionnelles et les différents métiers, j'ai pu de ce fait aussi demander aux collaborateurs interrogés leur avis sur la dernière newsletter opérations reçue. Les personnes citées dans ce travail de recherche ont été bien évidemment anonymisées. Ont donc été interrogés :

-Deux responsables communication opérationnels, de deux usines du groupe :

- Anne Vannier, cadre, 28 ans, responsable communication de l'usine de Lassigny,
- Diane Fromet, cadre, 56 ans, RRH en charge de la communication de l'usine de Rambouillet.

Ces entretiens permettent à la fois d'avoir une vision de la communication opérationnelle, mais aussi une vision de cadre travaillant en usine sur l'identité L'Oréal.

-Différents salariés de l'usine de Rambouillet, de différentes catégories socio-professionnelles, et de différents métiers :

- Grégoire Rimo, ouvrier qualifié, 59 ans, opérateur de fabrication.
- Luc Glacière, ouvrier qualifié, 49 ans, services généraux.

- Aurore Cres, agent de maîtrise, 51 ans, infirmière du travail.
- Dorothee Daim, agent de maîtrise, 58 ans, assistante.
- Brigitte Tardic, technicien, 32 ans, technicienne contrôle qualité Articles de conditionnement et produits finis.
- Sylvain Pruldo, technicien, 48 ans, technicien contrôle qualité Articles de conditionnement et produits finis.

Parmi toutes les personnes interrogées, deux, Diane Fromet et Dorothee Daim, ont travaillé au siège ou dans différentes affaires, et en usine au cours de leur parcours professionnel, toutes les deux par choix, pour une évolution de carrière ou une facilité géographique. Cet élément est important à souligner car il permet de remarquer une vision différente dans les réponses données lors des entretiens. De plus, Grégoire Rimo est un représentant syndical très actif au CE et au CHSCT.

Avait aussi été prévu un entretien avec une responsable communication opérationnelle d'un grand groupe aéronautique, qui aurait permis un benchmark extérieur, et avec une collaboratrice de la communication de la direction générale des opérations, pour avoir un point de vue purement communicationnel. Cependant, à la suite de nombreuses annulations venant des responsables communication, les entretiens n'ont pas pu être menés. De ce fait, la confrontation entre identité donnée par la DGO et celle perçue en usine se fait en grande partie par les responsables communications opérationnelles, mais aussi par l'identité et les valeurs indiquées sur tous les supports de communication, en interne mais aussi en externe, par notamment le site internet L'Oréal.⁷

En plus de ces entretiens, une analyse sémiotique de supports de communication venant de la direction générale des opérations ou du siège a été faite. L'analyse sémiotique est plus précisément celle de la dernière newsletter des opérations, qui est aussi présentée durant les entretiens aux différents collaborateurs pour leur demander leur avis à ce sujet. L'analyse, centrée sur cette newsletter précise, convoque cependant d'autres newsletters dont les codes sont similaires. L'analyse sémiotique a pour but de mettre en avant les messages passés par la direction générale des opérations, mais aussi de bien identifier la cible de ces communications, pour pouvoir challenger la newsletter par rapport aux populations auxquelles elle est envoyée.

L'accès à des ressources internes, tous les intranets, toutes les newsletters, a été utilisée, notamment pour l'analyse sémiotique, permettant de croiser l'analyse d'un support principal avec d'autres supports plus diversifiés, mais aucun audit interne des outils de communication n'a été accessible malgré mes demandes. Cependant, un outil interne utilisé a été une enquête menée par la CFDT et publiée en mars. Cette enquête, propre à l'usine de Rambouillet, met en avant les différents

⁷ <http://www.loreal.fr/groupe/qui-nous-sommes/nos-valeurs-et-principes-ethique>

rapports des salariés à l'employeur, éléments significatifs dans l'adhésion des collaborateurs à une identité groupe. Cependant, cet outil est évidemment considéré dans cette recherche comme étant créé par un syndicat, donc non neutre.

Cette méthodologie permet de répondre à la problématique via trois parties distinctes de réflexion. La première partie consiste à s'interroger sur les enjeux et les attentes qui existent autour de l'intégration de l'entité industrielle dans une identité groupe. Le but est donc de comprendre quels sont les enjeux aujourd'hui définis par le groupe pour justifier la mise en avant d'une identité commune, mais aussi quelles sont les attentes qui existent derrière de la part des collaborateurs usine. Ceci permet d'interroger une pertinence du sens de l'identité groupe et des actions menées, dans le fait que les attentes rejoignent ou non les enjeux. De plus, cela permet de mettre un point plus précis sur l'envie des collaborateurs usines à faire partie pleinement du groupe.

Comprendre ces attentes, permettra dans un second temps d'interroger les moyens mis en œuvre pour y répondre. Cela permet de questionner la pertinence du moyen, notamment des outils de communication interne utilisés. Entre l'identité souhaitée par la communication siège et l'identité perçue par les collaborateurs, on pourra ainsi comprendre comment les collaborateurs usines perçoivent l'identité L'Oréal, et donc comment ils s'y rattachent ou non, ils se considèrent concernés ou non. Ceci permet aussi de souligner les rapports aux groupes de pairs, et donc d'interroger l'existence d'une identité ouvrière forte dans l'usine de Rambouillet.

Interroger la pertinence des moyens, en parallèle des attentes et enjeux, permet dans un troisième temps de soulever plusieurs éléments semblant répondre justement aux enjeux et attentes. Ainsi, on se tourne vers une approche plus différenciatrice de l'identité commune par la communication. On entend par différenciatrice le fait que la communication prenne en compte différentes identités et rapports au travail pour ensuite adapter, en fonction, son discours sur les valeurs et l'identité du groupe.

Ces trois axes permettent donc d'interroger la pertinence de l'identité groupe dans son sens et ses moyens, mais aussi de comprendre quels points d'accroche peuvent exister chez les collaborateurs usine concernant les moyens de communication sur l'identité groupe.

I/Quels sont les enjeux et attentes de l'intégration d'une entité industrielle dans une identité groupe ?

Si je souhaite interroger la pertinence de la mise en place d'une identité groupe, je souhaite donc dans un premier temps comprendre quels sont les résultats souhaités par le service communication siège lorsque sont mis en place des actions de communication interne corporate. Il peut aussi alors être intéressant pour mettre en question ces enjeux, de les placer en face des attentes des salariés. En effet, si la communication corporate interne a ses buts propres, sa pertinence se trouve aussi dans le fait qu'elle est ou non en phase avec les attentes de ses cibles, si les enjeux et les attentes sont semblables, compatibles et donc pertinents. On va donc considérer une partie restreinte des cibles de cette communication : l'usine. Cependant, si on se limite à l'usine, on peut essayer de considérer les différentes populations qu'elle concentre : cadres, agents de maîtrise, techniciens, ouvriers, mais aussi le point de vue plus particulier et spécialiste des responsables communication opérationnels.

A- Enjeux : Créer une identité pour créer un sentiment d'appartenance

La question première est donc de comprendre pourquoi L'Oréal travaille à une homogénéisation de l'identité des entités industrielles, qui ont longtemps été assez indépendantes. En effet, les usines L'Oréal, en dehors de l'usine de Rambouillet, ont toujours été des entités sociales à part entière, avec leur nom propre, et jusqu'à 2016 avec chacune leur charte graphique et logo propre, leur newsletter propre. En 2017, sous la nouvelle charte graphique, une newsletter opérations est créée, et les usines ne communiquent plus leur nom originel : par exemple, Faprogi devient officiellement « Usine L'Oréal de Rambouillet ». On se demande donc ce que L'Oréal souhaite faire par cette homogénéisation, qui a été présentée aux top management comme une simplification, mais jamais expliquée aux collaborateurs en détail.

a- Comprendre les enjeux de la communication corporate.

Dans *La communication Corporate*⁸, Thierry Libaert et Karine Johannes définissent la communication corporate et ses objectifs. Parmi les objectifs, on retrouve « de souder, de gagner l'adhésion de ses parties prenantes, internes et externes. ». On peut penser en effet qu'un des

⁸ LIBAERT (Thierry) et JOHANNES (Karine), *La communication corporate*, Paris, Dunod, 2016, page 8.

objectifs de L'Oréal est ainsi de gagner l'adhésion de ses collaborateurs, qui ayant encore leur identité usine forte, peuvent ne pas toujours se sentir concernés par certains sujets groupe. Anne Vannier⁹, responsable communication à l'usine L'Oréal de Lassigny, explique qu'elle pense que le groupe a envie que toutes entités, même hors siège, se sentent appartenir à un groupe. Si on lui demande quels avantages le groupe peut avoir à créer ce sentiment d'appartenance, elle répond : « Pour moi y'a forcément des avantages parce que même pour un grand groupe international avec 80 000 collaborateurs, la cohésion, elle est importante ».

La communication corporate a en effet donc un poids dans la cohésion entre les salariés. Même en usine, plusieurs services sont en contact avec des salariés sur d'autres entités, comme par exemple dans le service logistique, ou même à la fabrication, puisque les lancements de nouvelles fabrications passent par des tests au pilote, par des développements à la recherche, et autres types d'interactions. Une bonne cohésion et le sentiment d'appartenance au même groupe, de travailler dans un même but, peut donc en effet être un facilitateur de relations de travail. En interne aussi, l'arrivée régulière de nouveaux cadres venant d'autres entités L'Oréal est facilitée par le fait qu'on peut considérer qu'ils viennent du même groupe, qu'ils ont sûrement de ce fait une culture et des méthodes de travail et de management plutôt similaires. Cela permet donc de fédérer autour de façons de travailler communes pour des objectifs communs, donnés par une stratégie groupe unifiée qui permet les échanges inter-entités. Dans une interview pour Les Echos¹⁰, Jean-Paul Agon, PDG de L'Oréal revient sur le fait que la marque The Body Shop a été rachetée par L'Oréal mais que l'achat n'a pas fonctionné. Il explique cela en premier par : « Quand nous l'avons racheté il y a 10 ans, comme sa culture était très différente de celle de L'Oréal, nous avons craint que l'intégration soit difficile. Par prudence, nous les avons laissés à part pour ne pas risquer de les brusquer. En fait, il s'est passé l'inverse. Une acquisition ne fonctionne chez L'Oréal que s'il y a une interpénétration ». Le cas ici, particulier, du rachat d'une marque explicite bien le fait que L'Oréal organise son fonctionnement par une intégration des marques, et de ce fait des entités, notamment parce que la base du fonctionnement du groupe se fait par les échanges et la collaboration. La diffusion d'une identité L'Oréal commune semble alors pertinente dans une logique stratégique générale du groupe.

b-Enjeux de marque et de marque employeur.

Un autre enjeu, qui est souligné par Anne Vannier, est l'image qui est donnée par les salariés en extérieur. Elle dit :

⁹ Entretien Anne Vannier, annexe page 80

¹⁰ CHAPUIS (Dominique) et BARROUX (Patrick), « Viva technology », Les Echos, numéro du 16 juin 2017.

« Et puis en dehors du travail il va aussi parler positivement de son travail, de son employeur, et inciter d'autres personnes soit à postuler chez nous soit à consommer nos produits. Donc on est gagnants dans tous les cas. C'est hyper important justement de créer ce genre d'identité. »

Elle évoque ainsi deux points importants pour la communication corporate interne : l'image de la marque, et la marque employeur. L'Oréal travaille beaucoup sur son image notamment via son programme Sharing Beauty With All, qui est un programme à destination de publics externes, puisque c'est le programme RSE de L'Oréal. Via ce programme, le groupe se crée une image de marque responsable et engagée dans de nombreux sujets, allant de bourses pour les femmes chercheurs à des engagements communs à toutes les entités du groupe sur la réduction de déchets, de CO2 ou la consommation d'eau. Si les collaborateurs croient aux engagements de leur entreprise, ils vont en parler à l'extérieur, et participer au renforcement d'une image de marque positive, mais aussi à une marque employeur attractive.

Du côté business, les collaborateurs fiers de leur groupe, de leurs marques, sont aussi des consommateurs, et de plus, s'ils parlent positivement de la marque et des produits à l'extérieur, ils peuvent amener de nouveaux clients aux marques L'Oréal. Du côté RH, si les collaborateurs sont fiers de leur entreprise, ils vont vouloir y rester, mais aussi donner envie autour d'eux de postuler. La marque employeur L'Oréal sur les usines n'est pas développée en particulier, on parle d'une voix unique, du siège. Cependant, les problématiques de recrutement sont assez fortes en usine. Un des problèmes, est que plusieurs usines du groupe sont situées dans des régions, comme la campagne des Hauts de France, où il n'est pas évident de recruter, par exemple, de jeunes ingénieurs diplômés. De plus, certains métiers très spécifiques sont en pénuries de candidats, comme par exemple les techniciens automatiseurs, qui sont très importants de par leur expertise poussée dans le développement de nouvelles technologies dans les usines. La marque employeur L'Oréal est très développée pour des métiers comme ceux du marketing, mais finalement assez peu développée pour les métiers des usines. Les jeunes ingénieurs des grandes écoles, les techniciens, ne sont pas automatiquement attirés en premier par l'industrie de la cosmétique. La communication corporate a donc des enjeux de marque et de marque employeur aussi en interne.

c- Performance : un mot qui a du sens en usine

Frédéric Fougerat explique dans les Echos¹¹ que si le collaborateur adopte valeurs, éthique et codes de l'entreprise, il sera sûrement plus performant. On peut logiquement penser que si les gens

11 FOUGERAT Frédéric, Management : « Comment développer le sentiment d'appartenance », Les Echos, 12/02/13

sont fiers d'aller travailler pour leur entreprise, il est plus facile des les mobiliser, qu'on peut avoir par exemple un taux d'absentéisme plus faible. En usine, la performance est très quantifiable. En effet, la productivité se calcule, on a des objectifs quantifiés de nombre de produits finis fabriqués dans un mois, de pourcentage de BPC (« Bon du premier coup », qui est le pourcentage de lots qui ont été envoyés en passant du premier coup tous les tests qualité, et donc sans le besoin d'être repris), etc. Si on pousse les équipes à se mobiliser pour produire plus, il paraît important que les équipes aient envie de produire plus car elles ont un sentiment d'appartenance à l'entreprise, et des valeurs communes. C'est ce que Anne Vannier explique :

« La fierté des collaborateurs est importante. Une fierté et une cohésion dans un groupe, ça permet une meilleure performance. Quand quelqu'un est content de travailler, fier de travailler chez l'Oréal, il est pas absent, il est performant dans son travail, il se dépasse. ». La notion de performance est vraiment très présente en usine, elle a été évoquée dans presque tous les entretiens menés avec des collaborateurs, comme un point majeur en usine, mais aussi comme faisant partie des valeurs du groupe. Aurore Cres, infirmière,¹² parle du fait que la performance quantitative, avec une obligation de résultat lui est demandée et que ça la gêne dans son métier, et un fabricant, Grégoire Rimo¹³ appuie son propos en disant que la première préoccupation de l'actuel directeur est la production, contrairement à un ancien directeur qui « faisait plus de social ». On peut donc penser que dans cette situation, où la production est centrale, le sentiment de fierté a une importance particulière. Les obligations de production mettent une certaine pression sur les équipes, qui, selon Anne Vannier, sont plus performantes si elles sont contentes de travailler. On peut penser que cela fonctionne en effet, lorsque l'on remarque les propos de Grégoire Rimo, qui dit, lorsqu'il discute avec ses amis à l'extérieur du travail : « "300 millions d'unités bientôt hein, chez L'Oréal !" et j'suis content de leur balancer ça tu vois ». La fierté vient alors directement de la performance effectuée, et encourage sûrement la performance future. La performance est donc un point important en usine car il est au cœur des enjeux, mais aussi ici parce qu'il est une des fiertés des collaborateurs, et qu'il est reconnu comme étant un point poussé par le groupe. On voit par exemple que la performance est un élément clé pour le groupe d'après les collaborateurs usine dans les propos de Grégoire Rimo : « Lui [le directeur actuel] c'est "sa production, sa production, sa production"... J'pense que... Ca peut être une belle image, un beau truc là haut... à L'Oréal. »

On peut donc retrouver ici l'idée que de bons chiffres de productions sont bien vus par le groupe, et que les collaborateurs usines sont conscients du fait que l'image usine dépend en grande partie de sa performance, et que sa performance se rattache directement à la performance groupe. La

12 Entretien Aurore Cres, annexe page 123

13 Entretien Grégoire Rimo, annexe page 101

productivité est donc favorisée comme le dit Anne Vannier par la fierté et la cohésion des collaborateurs, et la productivité est un élément essentiel de la vie de l'usine. On peut donc supposer que la performance est un enjeu premier de la communication corporate interne en usine, et que de plus c'est un élément qui résonne très bien auprès des collaborateurs.

Les enjeux principaux de création d'une identité commune sont donc tout d'abord de favoriser l'implication des salariés, pour une performance meilleure et pour des interactions et de la cohésion entre les collaborateurs des différentes entités, pour un échange de bonnes pratiques efficace, par exemple. Ensuite, on voit le besoin d'attirer et de conserver les talents via une marque employeur portée en partie par les collaborateurs. Aussi un collaborateur bien intégré dans le groupe sera moins susceptible de décider de le quitter. Pour terminer, les propos du collaborateur sur le groupe en tant qu'employeur aura aussi de l'influence sur l'image des marques, il peut ainsi être lui-même consommateur, ou donner envie à son entourage d'être consommateur des produits du groupe.

B-Attentes : la reconnaissance des performances de l'entité

Les enjeux définis correspondants aux buts que la communication a dans la création d'une identité groupe, il est aussi important de comprendre quelles sont les attentes des collaborateurs usines en face. En essayant de les interroger sur leur rapport au groupe, on peut voir en partie ce qu'ils attendent du groupe, du siège, des messages qu'ils reçoivent, selon la façon dont ils les perçoivent.

a- Des attentes de reconnaissance

Un des premiers points qui a été plusieurs fois évoqué est une attente de reconnaissance. Tout d'abord, on perçoit une attente de reconnaissance par le groupe des performances de l'usine. En effet, Grégoire Rimo l'évoque quand il dit que le nouveau directeur est très centré sur sa production, et que ça doit être « une belle image, un beau truc là haut ». Les collaborateurs attendent donc que le groupe reconnaisse ses performances industrielles. De plus, il y a une attente de reconnaissance de l'appartenance à L'Oréal. Pendant les entretiens, il a été plusieurs fois évoqué le fait que les collaborateurs aimeraient qu'on parle plus de leur propre usine, par exemple dans les newsletter ou sur les sites intranet. On retrouve cette idée par exemple dans les propos de Grégoire Rimo : « Tu sais quand je regarde le Citizen Day, je regarde si y'a pas un petit placard Rambouillet. Si y'a

un petit placard Rambouillet, j'me dis ouais toutes les usines vont nous voir. La semaine dernière y'a eu d'autres placards sur d'autres pays là... J'attends que Rambouillet se manifeste, sois vu, découvert par les autres gens dans le monde entier. Ouais j'suis fier de ça. »

Par « petit placard », Grégoire veut dire qu'il attend un article qui parle de Rambouillet. Grégoire veut que le reste du groupe puisse voir ce qui se passe à Rambouillet, et de plus, lorsqu'il évoque le Citizen Day, il s'agit un événement groupe qui n'a pas de rapport avec la production. Il s'agit d'une journée où l'on ferme l'usine et les salariés sont invités à la place, sur le temps de travail, à participer à des activités dans des associations, pour aider, faire un acte citoyen. Grégoire souhaite donc qu'on découvre l'usine de Rambouillet dans tout ce qu'elle fait, et non pas seulement pour sa production. Ici, montrer le Citizen Day de Rambouillet, c'est montrer qu'on participe à un projet groupe et que l'on en est fiers. C'est une attente de reconnaissance forte, parce que c'est aussi une attente de reconnaissance de l'intégration de l'usine dans le groupe. Cette reconnaissance passe en partie par des articles dans les différents médias, mais aussi par l'organisation de visites.

Grégoire Rimo évoque ces visites lorsqu'il dit qu'il pense que l'usine de Rambouillet est une bonne valeur pour le groupe, et « qu'à Rambouillet, on est une belle image de chez L'Oréal. ». Anne Vannier aussi évoque les visites qui sont organisées. Elle précise :

« On est une usine qui en terme de performance, a vite été au niveau des autres usines du groupe L'Oréal : du coup on a pu être montrés et montrables chez L'Oréal, donc on a accueilli pas mal de visites d'abord L'Oréal, puis presse. Et ça aussi c'est un super levier pour montrer aux collaborateurs que L'Oréal est fier de vous. L'Oréal nous met en avant.... »

Les visites des collaborateurs d'autres entités ou de la presse sont donc de vraies attentes de collaborateurs qui sont fiers qu'on utilise l'usine comme vitrine d'un groupe à la réputation plutôt prestigieuse. Diane Fromet¹⁴ aussi parle de cette attente là, en disant que les collaborateurs sont fiers quand on voit l'usine dans les médias, dans les journaux, à la radio. C'est donc une attente de reconnaissance directe pour la production, ou pour les actions groupe menées, mais aussi une attente de mise en avant par le groupe de l'usine comme étendard de l'industrie qui est attendue. La reconnaissance est recherchée bien sûr dans le groupe, mais il faut rappeler qu'elle l'est aussi en externe, car tous les collaborateurs interrogés ont dit être fiers de dire à l'extérieur qu'ils travaillent pour L'Oréal. On peut supposer qu'il est donc important pour les collaborateurs que le groupe les reconnaisse comme étant part entière du groupe, mais aussi qu'il les mette en avant dans ce rôle là. On peut de ce fait penser que les collaborateurs usine aspirent à faire partie du groupe L'Oréal.

14 Entretien Diane Fromet, annexe page 88

b- Attentes d'opportunités de carrière et d'avantages sociaux

Quand on interroge les services de communication opérationnels, ils ont aussi leur propre vision de ce que leurs collaborateurs attendent. Anne Vannier remarque donc tout d'abord qu'elle pense que les collaborateurs, notamment les ouvriers, aimeraient qu'on s'intéresse à eux, qu'on diffuse des informations sur eux sur différents canaux du groupe. Elle définit cependant une attente supplémentaire :

« Un ouvrier, c'est important d'avoir son salaire et des avantages dans son travail, sa qualité de travail, dans son outil au quotidien... Et ça c'est vrai que c'est plus l'entreprise en elle-même qui va lui apporter, avant le groupe en général. C'est important de savoir que le groupe est derrière, que le groupe va financer telle ou telle action mais... naturellement il va peut être plus regarder ses avantages avant le collectif, après ça me semble normal dans le sens où il a peut être moins de perspectives d'évolution, et il en a peut être pas envie, aussi. »

Elle fait de ce fait une différence d'attentes entre les ouvriers et les cadres ou agent de maîtrise qui ont plus de perspectives d'évolutions. Durant les entretiens, on remarque que les cadres et certains agents de maîtrise ont en effet des possibilités d'évolution assez forte au sein du groupe. Les carrières longues, dans différents divisions, affaires, services ne sont pas rares dans le groupe. Anne Vannier dit même que « la com interne est aussi là pour favoriser les mobilités », définissant cette attente comme en parfait alignement avec un enjeux. Cependant, pour les ouvriers travaillant dans une usine, les perspectives d'évolution sont moindres, et souvent uniquement sur le site de Rambouillet, ce qui fait une forte différence de contexte pour les différentes populations. En effet, les attentes des cadres à faire partie complètement d'un groupe sont en partie synonyme d'opportunités de carrière au sein de ce groupe. Pour certains salariés, avant même les évolutions de carrières sont évoquées les possibilités de partage de savoirs avec leurs homologues des autres entités. Par exemple, Aurore Cres, infirmière, se désole de ne pas avoir de réunion avec les autres infirmières :

« Oui, mais mon métier, je suis très frustrée de ne pas participer aux réunions L'Oréaliennes des infirmières d'Ile de France. Je suis jamais conviée. Je sais bien qu'ici on a un service qui est pas un service L'Oréalien (...) je me trouve professionnellement très isolée ici. »

L'isolement de Rambouillet par rapport au reste du groupe est plusieurs fois évoqué lors des entretiens, et Aurore Cres est le meilleur exemple de volonté de partage avec le reste du groupe sur le plan des méthodes et connaissances métier. Avant des opportunités de carrière, l'intégration de Rambouillet plus avant dans l'identité L'Oréal fait attendre aux collaborateurs des échanges facilités entre les entités.

En plus des opportunités de carrière et d'échanges, lors des entretiens, les cadres et agents de maîtrise ont aussi évoqué la sécurité de l'emploi et les avantages sociaux du groupe. Ces éléments ont été beaucoup évoqués aussi par les ouvriers et techniciens. Lorsqu'on demande à Sylvain Pruldo, technicien, s'il considère qu'il y a vraiment des différences entre le siège et l'usine, il répond :

« Pas par rapport au travail... Mais par rapport aux avantages... Les avantages on a pas les mêmes, hein, on est bien d'accord... On a que l'intéressement et la participation qu'on partage avec L'Oréal quoi... Sinon le reste... »

En effet, les avantages sont plusieurs fois évoqués par les techniciens et ouvriers, notamment le CE qui n'est pas commun au groupe, les locaux du siège qui sont beaucoup plus « classes », ou encore le restaurant d'entreprise. Quand on parle avec eux de leur intégration dans le groupe, une des premières réponses est souvent assez matérielle pour être constatée. Les attentes des salariés dans l'intégration de l'usine dans l'identité groupe sont donc concrètes : des opportunités d'évolution dans le groupe au même niveau que les collaborateurs du siège, des échanges professionnels, et des avantages partagés à égalité dans toutes les entités France.

c- Attentes de guidelines pour les communicants opérationnels.

Selon Thierry Libaert et Karine Joannes¹⁵, la communication corporate « renvoie aussi à une fonction de management qui gère et coordonne les différentes spécialisations communicationnelles. Elle constitue l'application de la stratégie d'entreprise par la communication ». Elle est donc en rapport direct avec la stratégie de l'entreprise, et à un rôle auprès des autres branches de la communication pour une unification des messages. On retrouve dans les entretiens avec les responsables communication opérationnels des attentes qui leur sont propres envers la communication corporate. En effet, en plus de recevoir des directions stratégiques, la communication opérationnelle attend elle aussi de l'aide de la communication corporate interne. Anne Vannier explique par exemple qu'elle utilise les newsletters reçues pour en tirer des informations pertinentes pour le reste des collaborateurs. Elle explique son rapport avec la communication siège :

« Alors, c'est difficile parce qu'en fait tous les ans on a des réunions avec la communication de la DGO [direction générale des opérations] et du groupe, face aux usines et on leur explique justement que les communications qu'ils nous envoient elles sont loin de convenir aux usines. C'est difficile, on passe beaucoup de temps à redéployer leurs kits de communications pour que ça passe chez

15 LIBAERT (Thierry) et JOHANNES (Karine), La communication corporate, Paris, Dunod, 2016

nous. »

Il existe donc une réunion annuelle pour exposer les attentes des responsables communication opérationnels auprès de la communication siège et DGO. Ils reçoivent déjà des kits de communications sur les différents sujets groupe, mais ils considèrent que les outils ne sont pas adaptés aux populations usine, ce qui fait que c'est compliqué et chronophage pour eux. Une autre de ses attentes est aussi une attente de reconnaissance du travail des collaborateurs usines et des métiers :

« Y'a beaucoup de mini interviews, de telle personne son parcours professionnel ou telle personne son métier, patati patata, et y'en a très peu sur ben justement sur des ouvriers (...) c'est important aussi de valoriser nos collaborateurs et j'aimerais que le groupe s'intéresse un peu plus aux métiers de base. »

Si elle demande des kits de communication plus adaptés à la population usine, la valorisation des collaborateurs usine au niveau du groupe est aussi une aide que la communication groupe peut lui donner, car elle n'en a pas forcément la possibilité par elle-même. Elle aimerait donc que la communication corporate agisse dans les deux sens, en donnant des kits de communication adaptés, mais aussi en mettant en valeurs les collaborateurs pour les impliquer dans le groupe.

Les attentes des collaborateurs usines auprès de la création d'une identité groupe commune sont donc diverses, notamment en partie selon les métiers et opportunités de chacun. On retrouve une attente de reconnaissance, sur plusieurs niveaux : une reconnaissance de la performance de l'usine, mais aussi de ses actions en rapport avec les programmes du groupe, ou encore une reconnaissance plus spécifique des personnes et des métiers. C'est une attente de reconnaissance qui se fait à l'interne du groupe, avec la volonté d'être mis en valeur auprès des collaborateurs des autres entités, mais aussi à l'externe, avec la volonté d'être présenté comme une vitrine industrielle du groupe auprès de la presse. Ceci permet de supposer que les collaborateurs usine ont vraiment envie d'appartenir au groupe et de partager une identité commune. On retrouve aussi des attentes plus matérielles, d'évolution de carrière, de partage de bonnes pratiques, mais aussi d'égalité d'avantages sociaux, égalité dans la qualité de vie au travail. On peut donc penser que plusieurs des attentes des salariés peuvent croiser les enjeux de la communication corporate. En effet, les collaborateurs usine interrogés semblent vouloir être reconnus comme faisant partie du groupe, pour des raisons entre autres de cohésion, de fierté liée aux marques, et de partage de bonnes pratiques. Ils ont aussi largement en tête les objectifs de performance.

Cependant, il semble y avoir un léger décalage entre certaines attentes de reconnaissance non satisfaites et la communication corporate, mais aussi entre une volonté d'intégration au groupe

jusque dans tous les avantages et une différence sensible pour les collaborateurs usine entre eux et le siège. Il y a aussi un décalage entre les attentes de la communication opérationnelle, qui connaît ses collaborateurs, et la communication siège ou de la direction générale des opérations qui fait des kits de communication pour des populations très différentes.

C-Attentes et enjeux : quel climat social de l'entreprise ?

On peut se demander si ce décalage n'est pas en partie influencé par le climat social qui berce l'entreprise, que ce soit l'entité seule, mais aussi par rapport au groupe.

On peut aussi se demander si un rejet des supports de la communication corporate interne n'est pas simplement lié à un rejet de la direction. Une enquête de la CFDT menée en mars 2017 auprès des salariés de l'usine¹⁶ évoque un climat de défiance envers la direction, on peut donc penser que le climat social peut influencer sur l'intégration de l'entité industrielle dans l'identité L'Oréal : si le climat est à la défiance avec la direction, il peut sembler logique que les collaborateurs ne soient pas très réceptifs aux actions de la communication corporate. Dans l'autre sens, le fonctionnement de l'intégration de l'entité dans l'identité commune peut aider à améliorer le climat social. C'est donc un enjeu fort pour la communication corporate.

a- Relations salariés-entité

Tout d'abord il est assez important ici de revenir sur une des difficultés de la méthodologie de recherche. En effet, interroger le rapport à l'employeur en entretien, sous couvert d'anonymat, mais quand même en tant que collaboratrice RH de l'entreprise, a pu mettre des freins. Alors qu'une année et demi de travail dans deux usines différentes de L'Oréal m'ont permis de constater plusieurs fois une vive critique des modes de fonctionnement, de la culture, du management, ou autre, les entretiens ont été assez pauvres de réponses sur le rapport à l'employeur. Peut être que les critiques entendues ne sont pas représentatives d'une insatisfaction profonde, peut être aussi que la formalité d'un entretien enregistré avec l'apprentie RH peut pousser à un peu de langue de bois. C'est pour cela que je trouve intéressant de s'appuyer aussi sur l'enquête de la CFDT.

L'enquête, distribuée aux 215 salariés de l'usine de Rambouillet, a été remplie par 163 personnes, soit 75,8% des salariés. Le détail de la méthodologie de l'enquête est explicité dans l'introduction à

¹⁶ <http://cfdt.loreal.faprog.free.fr/documents/Rapport%20d'Enquete%20CFDT%20FAPROGI%202017%20-%20version%20publique.pdf> (rapport de la CFDT : « La vraie enquête sur la qualité de vie au travail et les risques psycho-sociaux, la rapport ».)

l'enquête. Dans les pourcentages qui sont intéressants ici, la CFDT révèle des pourcentages forts de défiance envers la direction dans toutes les catégories socio-professionnelles, surtout ouvriers et techniciens et agents de maîtrise. Les pourcentages de défiance sont encore plus fort envers les RH, qui sont les porteurs de communication corporate interne venant du siège (54% des ouvriers n'ont pas confiance, 39% des techniciens et agents de maîtrise, 40% des cadres).

Luc Glacière, aux services généraux, allant dans le sens de l'insatisfaction évoquée par la CFDT, dit :

« Tu trouves toujours qu'il y a des injustices, que t'es pas récompensé à juste titre, que... Ce soit la sécurité ou certaines choses, c'est que quand ça les arrange, parce que quand il faut faire dans l'urgence bah on va faire les choses quand même... »

Cependant, on ne peut pas généraliser un mauvais rapport à la direction entité. On peut reprendre par exemple les propos de Anne Vannier sur l'usine de Lassigny. Cette usine de Lassigny était l'usine Yves-Saint-Laurent, qui a été rachetée par le groupe L'Oréal en 2007. Elle parle du rapport des salariés à leur entité en comparaison à leur rapport au groupe :

« Moi j'ai intégré l'usine en 2012 et pour te dire quand je suis arrivée dans l'usine y'avait une scission entre ce qu'on appelait les "Yves St Laurent", donc les gens qui étaient du cru de l'usine on va dire, et les L'Oréaliens justement, les "pièces rapportées de L'Oréal" qu'on avait amené dans l'usine. En cinq ans, y'a plus cette scission, enfin moi j'en entends plus parler. En 2012 ils arrêtaient pas de dire, "Yves St Laurent, Yves St Laurent, Yves St Laurent", même le nom de l'usine, qui était le nom avant le rachat par L'Oréal, ils arrivaient pas à le dire, c'était vraiment " Yves St Laurent" alors qu'aujourd'hui L'Oréal c'est plus un gros mot quoi, on a le droit d'en parler »

Elle évoque donc le fait que les salariés sont avant tout attachés à leur entité de façon très forte. C'est une idée qu'on retrouve dans le fait que les collaborateurs veulent qu'on parle de l'usine dans les supports de communication. On le voit aussi dans le rapport des collaborateurs interrogés qui disent automatiquement que leur patron c'est le directeur de l'usine. On retrouve même un attachement fort au directeur de l'usine dans les propos de Grégoire Rimo, qui parle de l'évolution de l'usine par rapport aux différentes politiques et façons de faire des patrons.

Si l'enquête CFDT évoque un climat social compliqué, plein de défiance envers la direction, il n'empêche qu'on retrouve un certain attachement du salarié à l'entité. De ce fait, on peut penser que des différends professionnels et manageriaux peuvent être en cause dans un certain rejet de la communication corporate car elle est portée par les RH et la direction de l'usine envers qui la confiance n'est pas forcément totale. Cependant, un attachement fort à l'entité, au patron qui « est là », pour reprendre les mots de Grégoire Rimo, existe. On peut de ce fait interroger le rapport des salariés au groupe, puisque comme l'évoque Anne Vannier dans l'exemple parlant du rachat, il peut

exister aussi une défiance par rapport au groupe.

b- Relations salariés-groupe

Un des premiers éléments étonnants lorsqu'on interroge les salariés sur le rapport au groupe, c'est qu'ils ne semblent pas toujours informés. Par exemple, Brigitte Tardic¹⁷, technicienne qualité, affirme n'avoir jamais entendu le mot « L'Oréalien », qui est pourtant utilisé pour définir les salariés de L'Oréal. Elle affirme aussi que son intégration au groupe aujourd'hui est quasiment nulle. De même, la réaction de Sylvain Pruldo va dans le même sens :

« C'est vrai que quand on parle de L'Oréal, C'est plus au niveau... Sur St ouens là bas... Qu'ici... C'est... C'est différent »

C'est assez difficile de parler de rapport au groupe pendant les entretiens, parce que justement les collaborateurs disent rapidement qu'ils n'ont pas de rapport avec le groupe, qu'ils sont à part, différents, etc. On ne peut donc pas dire que ce soit un rapport compliqué entre siège et usine qui influe sur la réaction aux supports de communication corporate. On peut peut être penser que le fait qu'il n'y ait pas de rapport direct puisse cependant donner l'impression d'une communication corporate un peu superficielle.

Un autre type de rapport, dans la continuité de la différence, est évoqué par Grégoire Rimo, qui dit, lorsqu'on lui demande s'il souhaiterait être plus intégré au groupe :

« J'sais pas si j'en aurais les moyens... Je suis pas sûr d'avoir les moyens d'être intégré... Enfin on peut toujours être intégré... Déjà j'pense que sur notre usine j'suis pas mal intégré »

Il ne semble donc pas se sentir légitime à être plus intégré, pour des questions de « moyens ». Le rapport au siège est donc parfois, pour certains collaborateurs, un peu un rapport de loin ou d'infériorité. Cette idée se retrouve aussi dans les propos de Brigitte qui dit que par rapport au groupe, « nous », l'usine « on est tous petits ».

Cependant, cela n'empêche pas certains collaborateurs d'avoir une image très positive du groupe. Aurore Cres par exemple, dit en parlant du groupe :

« J'aime assez ce qu'il véhicule, je suis assez fière de travailler pour un grand groupe. Je trouve que quand je sors de ma petite usine et que je vais voir ailleurs comment ça se passe, je trouve ça pas mal,(...) On peut pas dire que je sois beaucoup sortie de mon usine, mais je trouve que... Oui... Je trouve que ça a de la gueule ! »

Cela reprend l'idée que les collaborateurs sont fiers de dire à l'extérieur qu'ils travaillent pour le groupe L'Oréal, et donc que le rayonnement de la marque, du « grand groupe », est important pour

17 Entretien Brigitte Tardic et Sylvain Pruldo, annexe page 131

les collaborateurs usine qui ont un rapport de fierté de la marque L'Oréal.

Le rapport au groupe est donc très différent selon les collaborateurs. Un sentiment de fierté est assez récurrent, cependant selon les salariés, on retrouve une idée de distance, parfois d'infériorité. On ne peut pas dire qu'un rapport de défiance envers le groupe existe, notamment parce que le rapport au groupe semble trop lointain pour être questionné réellement.

On peut de se fait se demander si le climat inter-catégories socio-professionnelles peut avoir une influence sur la réception par les collaborateurs de l'identité corporate.

c-Relations inter-catégories socio-professionnelles : cadres et ouvriers.

Les relations inter-catégories socio-professionnelles peuvent peut-être avoir un effet sur l'intégration de l'entité industrielle dans le groupe. En effet, on peut penser que, comme en usine on a une population majoritairement composée d'ouvriers, techniciens et agents de maîtrise, leur rapport aux cadres de l'usine puisse conditionner un rapport aux cadres en général. Le siège du groupe est composé d'une population majoritairement de cadres. Anne Vannier dit :

« Mais faut pas oublier les différences aussi... Entre les catégories socio professionnelles : je pense qu'un ouvrier a pas envie de s'intéresser systématiquement à tout ce qui se passe dans le groupe, du moment que ça le touche pas lui quoi. »

Elle explique ainsi que les ouvriers particulièrement ne s'intéressent pas forcément aux actions groupe, parce qu'elles ne les concernent pas directement. Au contraire, un cadre pourra se sentir plus concerné. Cela crée une différence au sein même de la population de l'usine. Anne Vannier explique d'ailleurs qu'un des programmes groupe vise à

« créer aussi de la cohésion de groupe, autour du groupe mais aussi en interne entre nos collaborateurs, parce qu'on a fait volontairement des petits groupes, 5 à 6 collaborateurs et forcément de services et de métiers différents. »

Cette volonté de création de cohésion est significative du fait qu'il y a peut être à la base des distinctions qui sont faites, des populations qui ne se mélangent pas. Si les populations ne se mélangent pas au niveau de l'usine, il semble difficile de créer de la cohésion au niveau groupe, entre des gens qui ne sont pas sur un même lieu géographique.

Cependant, si il existe une différence, définie notamment par Luc Glacière en deux catégories, les gens « du terrain » et les « administratifs », on retrouve souvent l'idée de solidarité dans l'usine. Grégoire Rimo, par exemple, qui est élu, parle du fait que les syndicats portent sans distinctions la parole des ouvriers et des cadres :

« Moi y'a personne qui fait un travail qui mérite du fric, que ce soit des cadres, des agents de

maîtrise, des ouvriers, j'irai au combat. C'est des êtres humains, c'est exceptionnel. Si c'est un cadre qui vient exceptionnellement, ben il doit toucher la monnaie comme les autres. »

Même si les syndicats sont traditionnellement divisés selon les catégories socio-professionnelles, on voit bien ici que la différence ne compte pas forcément en cas de contentieux avec la direction. Grégoire parle aussi pendant l'entretien d'un cas d'une jeune cadre qui a démissionné, d'après lui, à cause d'une pression trop forte, et qu'il aurait aimé la défendre si elle n'avait pas refusé. L'exemple montre donc que les ouvriers et cadres ne sont pas totalement segmentés, et sont même dans une position d'entre aide sur certains points. Aurore Cres va dans le même sens lorsqu'elle affirme :

« Dans l'ensemble je trouve les gens engagés, je trouve qu'ils ont a coeur de bien faire, qu'ils aiment leur usine, je trouve qu'ils sont assez bienveillants vis-a-vis de leurs collègues. Y'a une réelle solidarité quand même. »

Le mot de solidarité est donc utilisé, sans faire aucune distinction de catégories socio-professionnelles, de métier, de terrain et de bureau.

On peut donc penser que les relations inter-catégories socio-professionnelles sont assez bonnes pour ne pas être un premier frein à une identité groupe.

Le climat social général ne semble pas totalement défavorable au renforcement d'une identité groupe. En effet, je n'ai pas perçu durant mes recherches un refus de s'intégrer au groupe pour des raisons de climat social, les collaborateurs se définissant majoritairement comme satisfaits. Cependant, Grégoire Rimo, a évoqué le problème d'un décalage entre les valeurs du groupe et le réel, ce qui peut être vu comme une position de défiance qui serait représentative ici d'une certaine insatisfaction, mais qui ne se retrouve pas dans la majorité des entretiens menés. La défiance envers la direction et les RH peut cependant être prise en compte comme non facilitatrice, si l'on se base sur l'étude de la CFDT, cependant le rapport au groupe n'est pas négatif. Le rapport au groupe est plutôt lointain, flou, mais il existe une réelle fierté du groupe, de sa réussite, de ses marques et produits que l'on retrouve lors de tous les entretiens. Les relations inter-catégories socio-professionnelles au sein de l'usine ne semblent pas non plus porter un frein à l'intégration de l'usine dans l'identité groupe.

On remarque quelques écarts entre les enjeux et directions de la communication corporate et les attentes actuelles des collaborateurs. En effet, plusieurs demandes de reconnaissance, d'égalité des avantages, de facilitation des échanges inter-entités semblent laisser en suspens une intégration complète de l'entité industrielle dans une identité groupe cohérente. Ces éléments sont des marges de progrès existantes qui participeront alors à une intégration de l'entité industrielle dans l'identité

groupe. Ces premiers points peuvent en effet sembler freinant pour la diffusion plus avant de valeurs, d'idées communes à toutes les entités L'Oréal. Cela permet cependant de comprendre les enjeux et attentes de la mise en avant d'une identité commune au groupe. Cela a aussi permis de confirmer en partie une des hypothèses : les collaborateurs usines aspirent à faire partie du groupe L'Oréal plus fortement. C'est pourquoi je vais maintenant interroger plus en profondeur l'identité L'Oréal : qu'est ce que c'est ? Comment est elle aujourd'hui diffusée et perçue ?

J'ai exposé le pourquoi, les enjeux et attentes des différents partis dans la mise en avant d'une identité commune au groupe, je vais maintenant me pencher sur le comment, aujourd'hui, cette identité est mise en avant.

II/ Identité « souhaitée » et identité « perçue » : comment les salariés de l'usine de Rambouillet définissent-ils l'identité L'Oréal ?

Si l'on interroge le « comment » du renforcement de l'identité groupe, il est intéressant pour cela de passer par une comparaison entre l'identité que la communication corporate souhaite diffuser, une « identité souhaitée » et ce que les collaborateurs usine perçoivent comme étant l'identité L'Oréal, une « identité perçue ». Il est possible de ce fait de voir l'identité perçue et ses valeurs selon les catégories socio-professionnelles. Cela permet de déceler ou non un décalage entre l'identité souhaitée et perçue selon les populations. D'après Cornelissen¹⁸, l'identité corporate est différente de l'identité organisationnelle. L'identité organisationnelle est ce que l'entreprise est vraiment. De ce fait, on suppose qu'il existe automatiquement un décalage entre le souhaité et le perçu. Cependant, une comparaison permet aussi de comprendre au mieux les goûts des collaborateurs usine vis-a-vis des communications corporate. Si on a interrogé la pertinence de l'identité commune dans ses enjeux, on interroge ici sa pertinence dans les moyens mis en place.

On peut ainsi se baser sur trois points de la communication corporate évoqués par Birkigt et Stadler et cités dans *La communication corporate*¹⁹. Ils expliquent en effet qu'il y a trois axes importants à prendre en compte dans la communication corporate : le « behaviour », ce que l'entreprise fait ; la « communication », ce qu'elle dit ; et le « symbolism », comment elle se représente. Cela permet de sectionner les différents aspects de la communication corporate L'Oréal, pour pouvoir au mieux comparer identité souhaitée et perçue.

A- Behaviour – Actions et histoire

On s'intéresse donc d'abord à la partie « behaviour », à savoir les actions mises en places par la communication corporate et comment elles sont perçues en usine. Cependant, il est important de garder à l'esprit que l'« identité » L'Oréal telle qu'elle se trouve dans les valeurs portées par les actions groupe, les méthodes de travail, la stratégie générale du groupe, n'est pas nouvelle. En effet, si on trouve qu'aujourd'hui en usine la communication corporate s'étend là où elle n'était pas avant, il n'empêche qu'elle n'agit pas en terrain neutre, et que des éléments de l'identité L'Oréal sont déjà présents et sensibles.

18LIBAERT (Thierry) et JOHANNES (Karine), *La communication corporate*, Paris, Dunod, 2016, page 10

19LIBAERT (Thierry) et JOHANNES (Karine), *La communication corporate*, Paris, Dunod, 2016, page 12

a-Histoire du groupe et histoire de l'usine, quel terreau déjà présent à ce jour ?

Lors des entretiens, en interrogeant certains collaborateurs sur les valeurs du groupe, certains ont fait un lien direct entre les valeurs du groupe et son histoire. En effet, Aurore Cres dit : « C'est que dans tout ce qui est mis en place au sein du groupe, y'a quand même des valeurs fortes qui sont portées depuis la création de L'Oréal... Je pense qu'en terme de mesures sociales, l'esprit d'Eugène Schuller²⁰ il est toujours là. Y'a quand même beaucoup de choses qui sont faites, pour les salariés. »

L'identité L'Oréal est donc ici rapprochée du fondateur de l'entreprise et de la politique sociale qu'il a insufflé dans l'entreprise : des salaires élevés, de mesures sociales avantageuses pour les salariés, avec notamment par exemple des primes d'intéressement et participation qui sont des plus hautes qu'on l'on peut recevoir en tant que salarié. On peut donc penser que les « mesures sociales » dont parle Aurore sont une partie de l'identité du groupe, et qu'elles sont aujourd'hui tellement intégrées qu'elles ne sont pas forcément perçues comme des spécificités L'Oréal. Diane Fromet va dans le même sens lorsqu'elle raconte que L'Oréal est une entreprise qui n'a jamais connu de plans sociaux, car il y a une gestion saine des effectifs, « Et ça se voit à la tête de cette entreprise y'a eu peu de dirigeants : Schueller, Dal, Jones, et Agon et voilà quoi. C'est quand même une entreprise avec peu de changements, une continuité dans l'accompagnement... »

L'identité L'Oréal se fait donc aussi dans sa structure et son fonctionnement : peu de changements, des avantages sociaux, une stabilité forte. L'idée de stabilité revient dans plusieurs entretiens, puisque les collaborateurs interrogés parlent à plusieurs reprises de la sécurité de l'emploi, et de l'intéressement et de la participation. De plus, Diane Fromet évoque le fait que tous les derniers départs à la retraite qu'elle a fait étaient pour des personnes avec beaucoup, jusqu'à 40 ans d'ancienneté. Elle évoque ainsi le fait qu'on ne fait pas partir les collaborateurs, et que les collaborateurs n'ont pas envie de partir. Cependant, Brigitte Trofleur et Sylvain Tardic ont durant leur entretien largement insisté sur le fait que leurs avantages n'étaient pas égaux à ceux des collaborateurs L'Oréal travaillant au siège.

Un autre aspect de l'histoire du groupe qui est évoquée durant les entretiens est la division forte par marques qui a été faite à une époque. Diane Fromet l'évoque lorsqu'elle parle de ses expériences passées dans les affaires. Elle explique qu'il y a une attachement très fort à la marque qui se fait notamment pendant les lancements, où des événements étaient organisés :

« Tu te disais, c'est trop génial quoi. T'adhères, tout est fait pour que t'adhères à fond. Tout est fait pour que tu aies un sentiment d'appartenance à la marque. (...) on a beaucoup développé

20 Eugène Schuller : fondateur de L'Oréal

l'attachement à la marque, l'attachement à l'affaire.»

Elle parle aussi du fait que les départs à la retraite qu'elle a fait quand elle travaillait chez Garnier. Elle explique que les salariés disent encore, au début des années 1980, 20 ans après que Garnier ait intégré Roja, « Je suis un Roja ». Elle explique que la structure du groupe, en petites entités amène forcément à mettre les marques en silo, car les salariés sont fiers de leur marque, de leurs produits, et sont en concurrence avec les autres. Elle prend l'exemple des forces de vente : on parlait avant d'une « saine concurrence » entre les marques qui se disputaient les points de vente, entre affaires. De même, elle évoque un « instinct conquérant » encouragé, notamment avec les collaborateurs du marketing qui allaient soutenir leur projet en « salle de confrontation ». Elle parle, lors de fusions de deux affaires, le fait que certaines marques disent d'autres marques du groupe « C'est des [nuls] ». On peut donc penser que l'identité L'Oréal est aussi construite autour de cette idée de fierté de la marque et de compétition en interne, comme elle est définie par Diane Fromet. Lors d'une conversation, un collaborateur qui a travaillé dans une autre usine luxe de L'Oréal, explique que dans les années 1990, il avait voulu organiser une réunion avec son homologue d'une usine des produits grands publics, et que cela lui a valu les foudres de son supérieur : on ne se mélange pas avec une autre division du groupe à ce moment là. Diane Fromet explique ainsi les changements que l'on trouve aujourd'hui dans le groupe :

« Regarde les projets qu'on est en train de mettre en place, de faire un seul L'Oréal France et d'avoir qu'une seule force de vente, qu'une seule organisation, une seule RH, etc, c'est un peu casser ça, je pense. Cet attachement à la marque, je pense qu'il a été vertueux, quand on avait des positionnements qui allaient bien, mais maintenant on se rend compte qu'il faut tous grouper nos forces, se dire qu'on est tous L'Oréal, et aller tous dans le même sens : la concurrence elle n'est plus en interne, elle est en externe. (...) Aujourd'hui on se rend bien compte que le monde a changé et que si nous on reste avec cette culture là, ça le fera pas quoi. »

La pertinence d'une identité groupe est donc ici dans un axe de stratégie business.

L'histoire du groupe pèse donc fortement dans l'identité actuelle de L'Oréal. Stabilité, avantages sociaux sont directement liés à une stratégie développée dès la création du groupe. Cependant, certains collaborateurs interrogés perçoivent des inégalités entre siège et usine sur les avantages sociaux. L'identité sociale de L'Oréal est cependant majoritairement perçue par les collaborateurs, qui, pour certains, la rattachent directement à la stratégie du groupe depuis sa création. De même, l'organisation d'abord en silo est la structure historique du groupe. Aujourd'hui, justement, le groupe se dirige vers une unification pour rester en phase avec le business actuel, et éviter la concurrence en interne. On peut donc penser que l'histoire du groupe participe fortement aujourd'hui à cette volonté d'intégration dans une identité commune. C'est une volonté stratégique d'effacer la

concurrence interne pour se concentrer contre une concurrence externe, et l'identité groupe a donc une pertinence stratégique. Il faut aussi remarquer que l'histoire du groupe est plutôt liée dans l'imaginaire des collaborateurs à une stabilité de l'emploi, une sécurité. Les actions mises en place et les avantages accessibles aux collaborateurs participent donc en partie à une cohésion groupe, et forme une part de l'identité du groupe.

b- Une mauvaise connaissance des actions groupe et entité

Les avantages sociaux divers, la sécurité de l'emploi, avec le fait que le groupe n'ait jamais connu de plan de licenciement, sont des actions du groupe qui sont reconnues, avec des nuances de satisfaction, par tous les collaborateurs interrogés. Cependant, beaucoup d'autres actions sont menées par le groupe. Lors des entretiens avec des collaborateurs, en dehors des responsables communication, les programmes du groupe ont rarement été évoqués comme tel. Le Citizen Day est le seul élément groupe qui a été évoqué, sachant qu'il a eu lieu le 30 juin, donc les affiches et communications usine sur le sujet étaient largement diffusées à la période des entretiens. Il n'a pas cependant été évoqué par tous. On peut aussi penser que les avantages sociaux évoqués sont, sans que les collaborateurs l'identifient comme tel, des actions liées au programme Share and Care, qui est le programme social et qualité de vie au travail de L'Oréal. C'est un programme groupe qui comprend les avantages sociaux tels que la mutuelle, et qui est en plus décliné par les entités sur la partie QVT. Par exemple, l'usine de Rambouillet a organisé une journée diagnostic forme, sur l'activité physique et l'alimentation, ou encore des conférences sur le sommeil. Ces événements n'ont pas du tout été évoqués par les collaborateurs interrogés, alors qu'ils sont pourtant en lien avec un programme groupe, et que le taux de participation à ces activités est d'environ 30% de la population. On ne peut donc pas considérer que les actions venant de programmes groupe soient vraiment identifiées comme telles. Diane Fromet est consciente de cela et l'explique :

« On en a parlé, clairement on a exposé le programme aux instances, on a fait un petit laïus dans la newsletter interne, pour expliquer, mais je pense pas que les gens sachent vraiment ce que c'est le programme Share and Care. C'est compliqué en même temps de comprendre le programme Share and Care, c'est pas évident. »

Elle parle donc du fait que le programme n'est pas facile à comprendre, car très large, mais elle évoque ensuite aussi dans l'entretien le fait que les termes « share » et « care » ne sont pas forcément compréhensibles pour les collaborateurs non anglophones, et que cela complexifie encore le point, puisqu'il est difficile d'aborder un programme dont on ne comprend déjà pas le nom.

Un point a remarqué, est la vision que peuvent avoir certains collaborateurs de ces actions groupe.

Grégoire Rimo, fabricant, parle des engagements de L'Oréal envers ses collaborateurs. Je lui rappelle qu'il existe un programme groupe nommé Share and Care. Il répond :

« C'est l'image qu'on veut donner. Mais derrière j'suis pas sûr que tout ça fonctionne bien. J pense pas qu'ce soit vrai. Non non. Tu sais quand on parle de l'éthique L'Oréal des fois... C'est sur l papier, c'est sur l'affiche mais... Derrière j'suis pas sûr qu'on le vit comme ça... On a eu un exemple ici. »

Il identifie donc un décalage entre ce qui est communiqué, « l'image donnée », et ce que lui constate. Il a donc du mal à adhérer à ce programme, et aux valeurs qu'il met en avant, car il considère que les valeurs mises en avant, ici l'éthique, ne sont pas réellement respectées. Ce décalage perçu peut être un symptôme d'un décalage entre le discours tenu et les actions menées : un décalage entre le « behaviour » et le « communication » de Birkigt et Stadler. Ceci pourrait être un point remettant en question la pertinence des moyens utilisés dans la mise en avant de l'identité L'Oréal en usine. L'alignement du « behaviour » et de la « communication » semble assez difficile quand chaque entité déploie comme elle l'entend les actions, alors que la communication, les grand messages, sont portés de façon unique au niveau du groupe. De ce fait, un décalage d'émetteur peut être un point à souligner.

Ce point s'applique donc aux actions déclinées dans les entités, concernant les actions stratégiques, de rachat par exemple, c'est différent. Anne Vannier explique qu'en tant que responsable communication, elle ne transmet pas forcément l'information aux collaborateurs de son usine :

« A date c'est vrai qu'on communique pas en général sur ce qui se passe dans le groupe, on a des com écran mais c'est vrai qu'on met pas des communications sur "bah voilà L'Oréal vient de racheter ça", ça ils vont l'avoir plutôt dans la presse... »

C'est un point en étude, mais pour le moment, aucune information concernant les actions stratégiques L'Oréal, comme les rachats, les fusions, n'est diffusée dans l'usine. C'est un choix de la communication opérationnelle qui est fait sur ce point. On peut cependant remarquer que si les collaborateurs ont une mauvaise connaissance des projets groupe stratégique et sociaux, ils ont une bonne connaissance des projets stratégiques usine. En effet, des réunions d'informations obligatoires sur les projets de l'usine, organisées sur le temps de travail, ont lieu. A l'usine de Rambouillet, c'est aussi une occasion de replacer un contexte plus général des marchés, des ventes, et du positionnement des produits selon les marchés. Il y a donc une connaissance stratégique usine développée par la direction auprès de ses collaborateurs. Cette connaissance du contexte économique de l'usine et de ses grands projets participe à l'implication des collaborateurs.

On remarque donc que les actions portées par le groupe sont assez mal connues par les collaborateurs, qui sont plus touchés par les actions menées par les entités, et qui sont des déclinaisons des programmes du groupe. Le Citizen Day semble être une exception, car assez

largement évoqué dans les entretiens, et identifié comme étant commun à toutes les entités du groupe. Cependant, on peut mettre en avant une certaine défiance des valeurs affichées dans les programmes groupe, par le fait que certains collaborateurs perçoivent un décalage entre un discours qu'ils identifient comme une « affiche », et les actions réelles. Concernant les actions stratégiques, elles sont assez mal connues sur le plan du groupe, beaucoup plus sur le plan de l'entité.

On peut donc remarquer que l'histoire de L'Oréal et de sa stratégie amène un nouvel enjeu de stratégie business dans le renforcement d'une identité commune au groupe. De plus, le « behaviour », qui participe à cette identité chez L'Oréal est très lié à l'histoire du groupe, dans une idée de stabilité, de sécurité de l'emploi, et d'avantages sociaux. Cependant, aujourd'hui, les actions du groupe qui vont dans ce même sens ne sont pas réellement reconnues par les collaborateurs usine interrogés, qui ne connaissent souvent pas les programmes et les actions menées par le groupe. De plus, aucun collaborateur n'a évoqué le programme Sharing Beauty With All, qui est pourtant un programme phare très développé à l'usine de Rambouillet. Ce programme RSE participe en effet à part entière à l'identité L'Oréal souhaitée par le groupe : actions sociales, environnementales... Les actions du groupe ne sont donc pas toujours reconnues par les collaborateurs usines, et sont parfois remises en question, accusant un décalage entre message affiché et actions réelles. On peut de ce fait se concentrer sur l'identité souhaitée par la communication corporate et l'identité perçue par les collaborateurs usine.

B- Communication : Identité souhaitée et identité perçue

L'idée, dans la continuité de la réaction de Grégoire Rimo qui dénonce un décalage entre l'« affiche » et les actions, est de confronter l'identité L'Oréal définie par la communication et celle perçue par les cadres et ouvriers. Lors des entretiens, je passe majoritairement par la notion de « valeur » pour amener les collaborateurs interrogés à définir cette identité.

a- Valeurs affichées par la communication groupe et valeurs perçues selon les différentes populations.

L'identité L'Oréal, et les valeurs qui y sont liées, exprimées par la communication groupe, se retrouvent très facilement sur de nombreux affichages dans l'usine. Durant l'entretien avec Luc Glacière, celui-ci, lorsque je lui demande quelles sont les valeurs qu'il associe à L'Oréal,

lit sur mon tapis de souris en rigolant : "L'intégrité, le respect, le courage, la transparence".²¹ Ces valeurs sont en réalité les principes éthiques de L'Oréal, qui, d'après le site L'Oréal France, « bâtissent notre réputation et doivent être connus et reconnus par l'ensemble des Collaborateurs de L'Oréal ». Les valeurs affichées sont la passion, l'innovation, le goût d'entreprendre, l'ouverture d'esprit, la quête de l'excellence, la responsabilité.

Durant les entretiens, les valeurs perçues évoquées par les cadres sont plutôt proches des valeurs exprimées par la communication groupe. Anne Vannier évoque le travail, la performance, la beauté pour tous, et « rechercher toujours plus loin », comme étant les valeurs qu'elle perçoit, elle, du groupe. Diane Fromet parle d'un groupe fort et leader, de valeurs humaines avec une gestion saine des effectifs, et surtout d'engagement environnemental et social fort :

« Je pense que ce sont des vraies valeurs de L'Oréal, le fait de se dire qu'on fixe des objectifs et on s'y tient, et on va au delà de ce que les politiques font, on fait avancer la société, on y va. Et socialement c'est pareil. Ce qu'on fait au niveau des pays, de redistribuer un peu les richesses, ce sont des vraies valeurs, et ça va aussi dans l'air du temps, c'est à dire que avant on attendait des politiques, des syndicats, que les choses bougent. Aujourd'hui ce sont les entreprises qui ont les moyens, les moyens financiers et qui du coup font bouger les choses. »

On retrouve dans ces deux témoignage au moins le goût d'entreprendre, l'innovation, la quête de l'excellence et la responsabilité, soit plus de la moitié des valeurs affichées par le groupe.

Les agents de maîtrise sont aussi assez proches des valeurs exprimées par le groupe lorsqu'on les interrogent sur les valeurs qu'ils perçoivent. Aurore Cres dit :

« Des valeurs... D'ouverture vers les autres, des valeurs d'excellence, des valeurs d'innovation, des valeurs de créativité, et des valeurs de performance. »

Elle est de ce fait très proche des valeurs affichées par le groupe. De même Dorothée Daim²², assistante, dit :

« Pour moi c'est l'engagement, la sérénité, travailler dans la sérénité et aimer son travail, aimer les produits, être attaché à ce que le groupe est, à ce qu'il devient... A ce qu'il nous fait vivre tous les jours dans le fait qu'on peut évoluer dans notre travail, qu'on travaille en bonne harmonie, qu'on aime la communication, enfin voilà, ces aspects là. »

Sa perception des valeurs L'Oréal est très positive, même si les valeurs de l'identité souhaitée ne sont pas forcément exactement là, l'idée va dans le même sens de travail, d'évolution, d'engagement.

Chez les ouvriers interrogés, c'est généralement plus difficile de définir des valeurs L'Oréal. Luc Glacière par exemple, répond : « Euh.... L'éthique ? [rires] J'te réponds un truc à la con mais...

21 <http://www.loreal.fr/groupe/qui-nous-sommes/nos-valeurs-et-principes-ethiques>

22 Entretien de Dorothée Daim, annexe page 137

Je sais pas », il continue, parlant de l'identité L'Oréal : « A mon niveau, c'est vague. Ça veut dire plein de choses, concrètement, c'est quoi exactement... Point d'interrogation. ». C'est assez compliqué de répondre à la question, car pour lui, le concept de valeurs, d'identité L'Oréal, est très flou, lointain. Il oppose cela à une culture sécurité obligatoire sur un site industriel, qui est forte et transmise. Il oppose donc une identité L'Oréal floue à une culture sécurité usine très forte et concrète. Cette identité floue pour lui se traduit dans sa réaction lorsqu'il lit sur mon tapis de souris les engagements éthique du groupe :

« "L'intégrité, le respect, le courage, la transparence" ! Mais ça, est ce que c'est propre à L'Oréal ? Pour moi c'est propre à n'importe quelle entreprise ! L'intégrité, le respect, le courage, c'est même pas forcément une entreprise, c'est -chais pas- même un père de famille, un n'importe qui. »

Les valeurs qu'il lit comme étant celles de L'Oréal ne lui semblent pas particulièrement associées à L'Oréal. Pour lui, elles sont valables pour de nombreuses situations, non forcément professionnelles. Il appuie de ce fait le fait que les valeurs du groupe pour lui sont vagues, et difficiles à associer à de réelles actions.

Grégoire Rimo, lui, parle des valeurs L'Oréal en disant que c'est la sécurité de l'emploi, « on fait tout pour pas mettre les gens aux chômage », ce que l'on peut rapprocher de la responsabilité évoquée par le groupe. Il évoque d'autres éléments, notamment le prestige de la marque et des produits. Il évoque cependant en premier, lorsqu'on parle de la définition du L'Oréalien, un autre élément :

« Le l'Oréalien c'est... Allez je vais être franco avec toi, pour une fille, c'est de pas avoir de bébé avant 35-40 ans, par exemple. Faut faire d'abord son parcours d'intégration pendant une dizaine d'années...(...) L'Oréalien ben... Faut y aller... L'Oréal c'est... carriériste hein, et carrément. »

On pourrait rapprocher cette remarque des valeurs évoquées par Anne Vannier du « travail » et « rechercher toujours plus loin », car elle avait ajouté « sans être des requins ». Grégoire Rimo ici perçoit la valeur de travail perçue par Anne Vannier, la valeur « passion » exprimée par le groupe, comme du carriérisme, et comme la mise en avant de la vie professionnelle sur la sphère privée. Si on lui demande pourquoi il dit ça, il cite l'exemple d'une jeune cadre et du fait que sa grossesse a été mal vue, d'après lui. Cependant, affirmer cette critique ne l'empêche pas de reconnaître ensuite que L'Oréal, c'est la sécurité de l'emploi, mais aussi qu'il ressent :

« Une fierté de la marque, des produits, tout ça (...) Plus tard, si j'ai la chance d'avoir des petits enfants, je leur dirai que j'ai travaillé chez L'Oréal »

Les techniciens interrogés vont plutôt dans le même sens que les ouvriers, puisque la valeur évoquée est très concrète et très proche du produit. Brigitte Tardic dit :

« C'est quand même de renommée, tu sais que tu achètes un shampoing L'Oréal, tu sais que c'est de

la qualité quoi »

Les valeurs exprimées par la communication groupe ne sont donc pas toutes perçues par les salariés interrogés. Certains les ont en tête, il s'agit plutôt des cadres et agents de maîtrise, qui ne les ont pas forcément toutes. Pour les ouvriers et techniciens, les valeurs sont assez vagues, difficiles à définir, et souvent définies plus par des valeurs usine ou par le produit directement. Cependant, ce qu'il faut remarquer, c'est que même si les ouvriers et techniciens ne définissent pas les valeurs L'Oréal, ils sont tous très fiers de travailler pour L'Oréal, grâce à la qualité des produits, aux marques, et au fait que l'entreprise soit française avec une emprise internationale.

De ce fait, on peut se dire que les valeurs exprimées par la communication ne sont pas exactement les mêmes que celles perçues par les salariés, particulièrement les ouvriers et techniciens. Cependant, la notion de valeurs définies ne semblent pas vraiment nécessaires pour la fierté des salariés envers leur entreprise et le désir d'être acteur à part entière du groupe. Si le travail, l'innovation, l'excellence sont plutôt évoqués par les cadres et agents de maîtrise, les ouvriers et techniciens remarquent la stabilité de l'emploi et la qualité et renommée des produits.

La différence marquée entre les ouvriers et techniciens par rapport aux agents de maîtrise et cadres est assez forte sur la question de l'identité et des valeurs. On peut donc se demander si les différentes catégories socio-professionnelles sont vecteurs de valeurs et d'identité différentes et assez forte pour avoir une influence sur la réception d'une identité L'Oréal commune.

b – Des contraintes propres à l'usine qui créent une identité concrète à part entière.

Dans *L'identité au travail*²³, Sainsaulieu explique à plusieurs reprises la particularité de l'usine : son organisation, ses pratiques, etc. Il raconte par exemple que, étant payé à la pièce, les ouvriers gèrent parfaitement le temps qu'ils prennent pour fabriquer une pièce : pas trop long pour être assez payé, pas trop court pour ne pas voir le prix de la pièce être diminué, et les collègues forcés à accélérer. Cette pratique est aussi une des premières décrites dans *Un sociologue en usine*²⁴ de Donald Roy. Ce sont des témoignages importants du travail à l'usine, car le rapport au temps est un des éléments particuliers. Diane Fromet raconte les différents éléments qui l'ont surprise lors de son passage d'une affaire à l'usine, elle dit que l'expérience a été assez forte :
« C'est vraiment des habitudes de travail qui sont vraiment complètement différentes. Et c'est vrai que la première approche elle est... Brutale. »

23 SAINSAULIEU (Renaud De), *L'identité au travail*, Paris, Press de Sciences Po, 1977, pages 26-42-45

24ROY (Daniel), *Un sociologue à l'usine*, Paris, La découverte, 2006, page 13

Parmi les éléments qu'elle évoque, on retrouve tout d'abord le fait que les gens travaillent en équipe, en 2/8, avec en plus une équipe spécifique pour la nuit, et une pour le week-end et que les collaborateurs badgent, qu'ils soient ouvriers ou agent de maîtrise en bureaux :

« Y'a le fait de travailler avec des gens en équipe, c'est compliqué, tu vois pas les gens, tu les vois différemment, quand t'organises les choses c'est pas simple. T'as pas la même notion du temps de travail entre une affaire et entre des gens qui sont en horaire variable, qui sont cadres, où tu peux trainer à une réunion, tu peux déborder etc, c'est un problème pour personne, tu te poses même pas la question. En usine, toute minute faite au delà du temps de travail, c'est une rémunération. Donc ça aussi c'est assez rupturant. »

Ces horaires particuliers, et le fait que chaque minute au delà du temps de travail est rémunérée place un rapport très particulier au temps qu'on ne retrouve pas ailleurs dans l'entreprise et qui forme une part entière de l'identité usine. De plus, cela crée un rapport particulier avec toute activité travail qui n'est pas directement liée au métier du salarié, comme par exemple, la lecture des supports de communication. Quand les lire ? Le temps de travail est minuté, et on ne peut pas lire pendant son travail sur ligne, le temps de pause est minuté aussi, on passe à la badgeuse, et c'est un temps réellement hors du travail. Dorothee Daim évoque aussi ce problème en expliquant qu'un collaborateur qui travaille de 6 heures à 13 heures n'a sûrement pas envie de prendre du temps en plus à la fin de son poste pour lire des newsletters, alors qu'il s'est levé à 4 heures du matin.

Diane Fromet évoque aussi la différence forte et très visible qu'est la tenue de travail :

« La tenue de travail aussi, mine de rien, de voir des gens aussi de voir tout le temps des gens qui sont habillés en blouse, en gilets, en charlotte, ça fait drôle au départ. Puis tu te dis toi "j'dois mettre ça moi aussi ?", faut s'habituer... »

La tenue de travail est vraiment la réalisation la plus concrète de l'identité : elle définit le métier de celui qui la porte, elle définit aussi le fait qu'il travaille en usine. C'est encore une particularité usine qui façonne son identité. On peut aussi penser que du coup, le collaborateur d'usine est reconnaissable directement sur les supports de communication. Alors qu'on ne peut pas reconnaître automatiquement à sa tenue un collaborateur marketing d'une affaire luxe d'un responsable IT de la direction des systèmes d'information des opérations sur les supports de communication, le collaborateur usine est très reconnaissable. Il est aussi beaucoup plus facile pour lui de ne pas se reconnaître dans les autres, qui travaillent en tenue civile.

On peut aussi évoquer les risques sécurité qui sont beaucoup plus importants en usine que dans des bureaux. Luc Glacière évoque une « culture sécurité » très développée et transmise en usine.

Diane Fromet continue :

« Et puis les problématiques elles sont différentes. T'imagines pas qu'il puisse y avoir des

problématiques... Moi j'me souviens quand on changeait de prestataire au restaurant d'entreprise, et pendant des mois on est venu m'emmerder avec le poids de la tranche de jambon qui était mise dans les sandwiches, ou que le pain n'était pas frais... Mais qu'est ce que je suis venue me faire chier pour parler de pain frais ou pas frais. C'est vrai au début... Puis après j'ai compris que c'était super important pour les gens quoi. Les gens ils se sont levés à 4heures du matin, ils font la pause à 9h, ils ont le droit d'avoir du pain frais quand ils mangent. »

Les conditions de travail, notamment des horaires, mais aussi l'environnement bruyant, les tâches physiquement éprouvantes, sont très différentes de ce que l'on peut rencontrer auprès de populations qui travaillent en bureaux. De ce fait, les problématiques de l'usine lui sont assez propres, et forment aussi une part de son identité.

Les conditions et contraintes de la production créent donc un contexte très particulier, très différenciateur par rapport aux autres entités L'Oréal entre elles. De ce fait, l'identité L'Oréal qui se crée sur une majorité de la population L'Oréal n'a pas forcément intégré les conditions particulières de l'usine. L'usine se place un peu à part via des conditions de travail qui lui créent une identité vraiment propre : badgeages, équipes en 2/8, vêtements de travail, conditions de travail... Les conditions de travail influent forcément sur les valeurs de l'usine, mais aussi sur la perception que les populations usine, notamment les ouvriers, ont de l'identité groupe.

c- Des valeurs usine, ou de groupes de pairs, à part entière ?

Sainsaulieu évoque une « sous culture ouvrière, comme un ensemble de valeurs, d'idées et de connaissances caractéristiques de la condition ouvrière globale et venant en colorer les rapports humains ». Il évoque plusieurs exemple pour illustrer ce propos : des scènes de solidarité forte, mais aussi le fait que le directeur le convoque dans son bureau pour qu'il l'aide à comprendre la mentalité ouvrière²⁵. Il explique aussi qu'il est lui-même exclu au départ car « monsieur est étudiant »²⁶. La "solidarité ouvrière" va pour lui plus loin que l'usine, puisque c'est plus une solidarité de classe modeste, elle se fait entre ouvriers. Il évoque la "force cohésive du monde ouvrier en face du reste de la société hors l'usine et l'atelier"²⁷. Tous ces exemples de solidarité ouvrière donnés par Sainsaulieu permettent de penser qu'une forte identité ouvrière existe, et elle pourrait aussi être un élément à prendre en compte lorsqu'on regarde la pertinence de l'identité groupe. Ce serait en effet déjà une identité de groupe forte qui existe, et qui peut peut-être rendre futile pour les ouvriers une identité groupe L'Oréal.

25 SAINSAULIEU (Renaud De), L'identité au travail, Paris, Press de Sciences Po, 1977, page 45

26 SAINSAULIEU (Renaud De), L'identité au travail, Paris, Press de Sciences Po, 1977, page 26

27 SAINSAULIEU (Renaud De), L'identité au travail, Paris, Press de Sciences Po, 1977, page 42

On remarque en effet durant les entretiens menés que plusieurs salariés se définissent selon leur catégorie socio-professionnelle. Aurore Cres par exemple, dit : « Si je m'identifie à un groupe, c'est au mien... » en parlant du fait qu'elle est agent de maîtrise. De même les ouvriers interrogés effectuent une séparation de catégorie socio-professionnelle. Grégoire Rimo, lorsqu'il parle de ses activités syndicales, dit :

« Mais tu vois je défends ma... Ma patrie ! Hein, c'est les ouvriers employés ». Le terme de « patrie » est assez fort. Il précise par la suite qu'il s'agit peut être d'un « ressenti syndical ». Dans le même sens, Luc Glacière explique le rapport aux newsletters L'Oréal :

« Les ingénieurs certainement hein, ou les cadres, mais la plupart des gens qui sont au conditionnement, qui sont en fabrication, qui sont sur un chariot et tout, la culture L'Oréalienne ça doit être de l'hébreux pour eux. Lire ces trucs là, j'pense qu'ils s'en tapent le coquillage [rires] Non mais clairement faut appeler un chat un chat. »

On voit donc une différenciation claire entre les ouvriers et les cadres et ingénieurs. Tout d'abord, la différence est ici évoquée dans le cadre du rapport aux communications groupe, et Luc explique que les ouvriers ne s'y intéressent pas forcément. De plus, il évoque le fait que la notion de « culture L'Oréalienne » soit incompréhensible pour les ouvriers. Les salariés interrogés ont parlé de leur classe socio-professionnelle et de la différence que cela amène qu'ils soient ouvriers, agents de maîtrise ou cadre. Il faut aussi remarquer que Luc Glacière évoque une dichotomie autre que celle des catégories socio-professionnelles :

« J viens du terrain et entre guillemets, j'suis plus vraiment sur le terrain, j'suis dans l'administratif... »

Lorsqu'il explique son parcours, il pointe comme différence majeure son passage du terrain aux bureaux. De même, cela est à mettre en relation avec le fait qu'il fasse une différence entre « les cadres » et « les ingénieurs », alors que les ingénieurs sont très majoritairement des cadres. Il a dans son vocabulaire une différence automatique qui se fait entre gens du terrain et des bureaux.

Les ouvriers, notamment Grégoire Rimo, peut être aussi du fait de son implication syndicale, ont beaucoup insisté sur leur appartenance à la catégorie « ouvriers », et sur la différence qu'il existe entre eux et les cadres. Cependant, l'activité syndicale forte dans l'usine, qu'on retrouve ici par le témoignage de Grégoire Rimo, est à souligner. En effet, l'activité syndicale dans l'usine n'est pas anodine, et on peut la penser assez représentative de la « sous culture ouvrière » évoquée par Sainsaulieu, et de la solidarité qui en découle. En effet, en plus du témoignage de Grégoire Rimo, il faut remarquer que, sans que la question soit du tout abordée, Brigitte Tardic évoque d'elle même les syndicats :

« Tant qu'on aura nos syndicats qui sont là pour défendre nos droits, y'aura pas de souci... Mais le

jour où y'a plus de syndicats, c'est clair que, à mon avis, ce serait moins la joie on va dire »

Elle est sur ce point rapidement soutenue par Sylvain Pruldo, qui lui revient sur les inégalités entre le CE de l'usine et le CE L'Oréal du siège, idée qui revient souvent dans les entretiens. On peut donc remarquer dans les entretiens un attachement à l'action syndicale, une sensibilité aux inégalités et une différenciation faite entre les gens « du terrain » et ceux des bureaux, qui laisse penser qu'il y a en effet une identité particulière à l'usine dans ses valeurs. Anne Vannier parle à plusieurs reprises de ces différences de valeurs qu'elle observe dans sa population. On peut assez aisément mettre en rapport ces différences de valeurs qu'elle perçoit à des contraintes très concrètes du travail à l'usine. Elle dit par exemple : « Le dépassement de soi c'est toujours un peu compliqué en usine ». On pourrait mettre ça en lien avec le fait que l'on associe beaucoup l'implication au travail avec le temps passé sur son lieu de travail, or pour un collaborateur qui travaille en équipe, son temps de travail est particulièrement délimité. Le rapport au temps ne permet pas forcément de s'aligner sur des valeurs L'Oréal comme « le goût d'entreprendre » ou « la passion ». On peut donc déjà souligner le fait que les valeurs affichées comme constituant l'identité de L'Oréal ne sont peut être pas forcément applicables selon certains métiers, leurs contraintes, et le rapport au travail qu'ils impliquent. Si les ouvriers et techniciens semblent avoir des valeurs qui leur sont propres, c'est d'un côté parce que leur environnement de travail et leur contexte socio-professionnel les y amènent, mais aussi parce que les valeurs du groupe ne sont pas forcément compréhensibles pour quelqu'un qui a un travail, et donc un rapport au travail, différent. Les valeurs des ouvriers, mais plus largement des collaborateurs « terrain » en usine sont donc propres à leur rapport au travail. Anne Vannier le souligne :

«Entre un monde de paillettes, de communication, d'image, d'un côté et des gens qui le fabriquent, faut être conscient qu'il y a une différence sociale. C'est des valeurs qui sont très loin d'eux.»

On voit donc assez clairement que les collaborateurs interrogés perçoivent une différence de catégorie socio-professionnelle, mais aussi une différence qui se fait entre le terrain et « l'administratif ». On peut donc en effet voir des différences, notamment un rapport aux syndicats fort, et des syndicats engagés dans la défense des ouvriers. Quatre syndicats sont très actifs dans l'usine : CFDT, CFE-CGE, CGT et FO. L'usine répond généralement aux appels à la grève des syndicats, et si le pourcentage de syndiqués est dans la moyenne nationale d'après la RRH de l'usine, les réponses aux actions des syndicats sont massives. On peut donc penser que la population des ouvriers, mais aussi des techniciens en usine ont des valeurs de solidarité, comme en parle Sainsaulieu, mais aussi de souci du produit qui leur sont assez particulières, et qui sont dans la lignée des valeurs groupe qu'ils ont eux-mêmes définis lors des entretiens. On peut aussi remarquer que le fait que les collaborateurs « terrain » usine aient leurs propres valeurs semble assez logique,

puisque leur travail, et leurs conditions de travail sont très différentes de celles de la majorité du groupe. Ils ont donc des valeurs qui correspondent à leur rapport au travail, et qui ont un sens dans leur activité quotidienne, soit, comme évoqué, la qualité du produit, la stabilité de l'emploi, la sécurité des collaborateurs.

d- Changement de dénomination sociale et détachement de l'usine de l'entité GMG : perçoit on une identité « Faprogi » ?

Si l'on peut percevoir des différences propres à l'usine, ou propres aux populations de l'usine, on peut se demander s'il existe une identité propre à l'usine de Rambouillet. Cette question a d'autant plus de sens quand on rappelle que l'usine, suite à un projet de simplification, devient une société détachée. Avant rattachée à Gemey Maybelline Garnier, l'usine de Rambouillet rejoint le même statut que toutes les autres usines du groupe, entre 2017 et 2018. Si on essaie d'interroger les collaborateurs à ce sujet, ils ont l'air de dire qu'il y a en effet des particularités à l'usine de Rambouillet, mais ont des difficultés à les définir. Dorothee Daim, quand on lui demande s'il y a des valeurs propres à Rambouillet, répond :

« Probablement. Alors par contre j'aurais un peu de mal à définir lesquelles... Ouais j'ai du mal ouais... je sais pas... » ce qui est assez représentatif des réponses des collaborateurs interrogés. Cependant, Aurore Cres remarque une exigence de performance et ajoute :

« Je sais pas si c'est L'Oréal qui me le demande, en tout cas, c'est c'que je ressens ici, sur ce site. »

Il faut en effet rappeler, que si la performance est une idée très forte en usine en général, l'usine de Rambouillet est particulièrement impliquée. En effet, souvent portée comme vitrine industrielle pour le groupe, via de nombreuses visites de presse, souvent évoquées durant les entretiens, l'usine de Rambouillet est considérée comme l'usine laboratoire du groupe. Elle est la première à mettre en place le Wall to Wall (implantation de son fournisseur principal dans les murs de l'usine) en 2010, à utiliser les AGV (chariots automatiques) en 2011 qui sont aujourd'hui plus de 20 dans l'usine, à devenir carbone neutre grâce à la construction d'une chaudière biomasse en 2013, etc. L'usine bat aussi souvent ses records de production. On peut donc penser que plusieurs des valeurs affichées L'Oréal se retrouvent dans cette usine là : l'innovation et le goût d'entreprendre, pour les projets tests, la quête de l'excellence, pour les avancées amenées par les nouveaux projets (plus de flexibilité pour répondre au client par exemple avec le Wall to Wall), la responsabilité, avec notamment les réductions de déchets et de rejet de CO2. L'usine de Rambouillet, dans ses grands projets, semble très en phase avec l'identité L'Oréal et les valeurs portées. Si on recherche donc une identité propre à l'usine de Rambouillet, on remarque ici que l'usine est, dans son histoire, en phase

avec les évolutions du groupe. Anciennement usine Roja, rachetée par L'Oréal en 1976, l'usine de Rambouillet se nomme par la suite Faprogi, soit Fabrication de produits Garnier international. Sa localisation géographique fait qu'elle est une des seules usines en Ile de France, donc proche du siège. Elle est rapidement spécialisée dans les shampoings, gels douche et après-shampoings, et à partir des années 2010 utilisée comme test pour plusieurs projets qui sont ensuite développés dans les autres usines. Si certains collaborateurs parlent encore de Roja, ou se souviennent de l'époque où on cassait des œufs dans les cuves de fabrication pour le Dop aux œufs, durant les entretiens, personne n'a évoqué le passé « Roja » de l'usine, ou des particularités dues à son histoire. On peut donc dire que les particularités de l'usine de Rambouillet aujourd'hui sont dans sa production et ses projets innovants pour le groupe. Elle est donc une usine assez en rapport avec les valeurs groupe. Cela se remarque notamment dans la réflexion de Sylvain Pruldo concernant le fait que l'usine de Rambouillet se détache de l'affaire Gemey Maybelline Garnier :

« Là demain on va être seul au monde dans notre usine, c'est pas ça qui va nous ramener de l'argent hein... » qui montre bien qu'il n'a pas envie que l'usine se détache, ici pour des raisons de sécurité. Les collaborateurs interrogés ne sont majoritairement pas inquiétés par ce détachement, car ils se considèrent bien informés, défendus par les syndicats, ou parce qu'ils savent que c'est une situation déjà existante pour les autres usines. Cependant, le fait qu'on n'ait pas nécessairement envie de se détacher prouve un attachement de l'usine à l'affaire et au groupe. L'usine de Rambouillet a bien son identité propre, mais il faut remarquer que c'est en partie une identité d'usine modèle pour le groupe, et qu'elle partage donc des valeurs d'innovation, d'excellence et de responsabilité.

La question de l'identité a donc ici été vue en deux étapes, on a tout d'abord des éléments concrets de conditions de travail qui mènent à des valeurs. Les valeurs affichées par le groupe L'Oréal : « la passion, l'innovation, le goût d'entreprendre, l'ouverture d'esprit, la quête de l'excellence, la responsabilité » sont donc, selon les personnes, soit connues, soit très lointaines et vagues, non connues, non comprises. On peut remarquer que les cadres et agents de maîtrise ont une meilleure connaissance des valeurs affichées par le groupe que les autres collaborateurs. Cependant, on a pu observer que des spécificités de l'usine, dans les conditions de travail et le métier, ne permettent pas forcément à tous les collaborateurs de comprendre les valeurs affichées. Certains collaborateurs font une différence entre les salariés qui travaillent sur le « terrain » et « les administratifs », et on peut penser que cette différenciation est importante pour comprendre les différences de perception des valeurs. En effet, les personnes travaillant sur le terrain, en équipes, dans le bruit, avec un rapport au temps minuté par la badgeuse, ont tendance à percevoir des valeurs qui leur sont propres : la qualité du produit, la sécurité des personnes, la stabilité de l'emploi. L'idée

d'égalité entre l'usine et le siège est aussi revenue souvent, ainsi que la remise en question du discours sur les valeurs par rapport aux actions réelles. Cependant, on a pu remarquer que l'usine de Rambouillet, dans son rôle de laboratoire et de vitrine de l'industrie du groupe, partage dans ses projets de nombreuses valeurs affichées du groupe. L'identité souhaitée et l'identité perçue sont donc légèrement différentes, notamment selon les catégories socio-professionnelle. Il peut donc être intéressant de mettre en parallèle les valeurs perçues par les salariés et les supports de communication mettant en avant ces valeurs du groupe.

C- Communication et symbolism – réactions des salariés

Observer la réaction des salariés interrogés face aux supports de canaux de communication interne venant du siège peut permettre de comprendre comment est aujourd'hui diffusée l'identité L'Oréal, et surtout, comment elle est perçue. On s'est déjà penché sur le comment de l'identité L'Oréal sur un premier point qui est «qu'est ce que c'est, comment est-elle perçue», le comment que j'aborde maintenant est le « comment est-elle diffusée ». Cela permet de s'interroger sur comment les outils de communication sont perçus, en quoi ils influent sur la perception de l'identité L'Oréal, et en quoi ils sont pertinents ou non selon les populations. Le terme de « symbolism » ici se rapporte à un des axes de la communication corporate définis par Birkigt et Stadler²⁸ et amène à observer aussi comment le groupe se définit graphiquement et ce que cela signifie.

a - La multiplication des supports

Un des premiers éléments à prendre en compte est le nombre des supports de communication existants. Diane Fromet l'explique :

« Par le site intranet au niveau du groupe. C'est vrai qu'il y a... Ca... Y'a une multitude de site : *L'Oréal&moi*, *AllHR* pour tout ce qui était information ressources humaines, y'a *Profile* qui regroupe quand même un maximum d'information, et y'a *MyHub* qui pour le coup a l'avantage de regrouper de différents sites intranet qui existent. Après c'est vrai qu'on a des informations par mail, on reçoit des news par mail, on reçoit, chaque entité un peu du groupe, crée sa newsletter. »

Elle cite donc différents intranets et différentes newsletters numériques. Elle différencie les intranet selon le type d'information recherchée. Par exemple, *Profile* est un site qui donne des infos seulement sur des éléments concernant les avantages sociaux : placements de l'intéressement et participation, informations sur la mutuelle, les congés, etc. Une autre différence qu'on retrouve est

28 LIBAERT (Thierry) et JOHANNES (Karine), La communication corporate, Paris, Dunod, 2016, page 12

le fait que certains intranets ou newsletters sont ceux d'une partie seulement de la population L'Oréal : seulement la France, seulement une division, seulement les opérations, etc. Cependant, on a accès à tous les intranets, et on reçoit plusieurs newsletters puisqu'on correspond à plusieurs catégories. Rambouillet reçoit à minima la newsletter *MyTV*, la newsletter *Mynews* (groupe mais ce sont les collaborateurs uniquement qui écrivent les articles), la newsletter France, la newsletter opérations, mais aussi la newsletter *Profile* et *Yammer* (qui est un réseau social d'entreprise, peu utilisé en usine, jamais cité lors des entretiens). Selon son métier, on peut en recevoir d'autres, un RH par exemple reçoit la newsletter *AllHR* en plus. Plusieurs salariés interrogés ont évoqué ce nombre très important de newsletters reçues. Dorothee Daim dit :

« Y'a *MyNews*, la newsletter, *MyTV*, la seule chose, c'est la chose que je remarque aujourd'hui, au quotidien, c'est qu'on n'a pas toujours le temps... »

Elle souligne donc la multitude des supports face au fait qu'on n'ait pas forcément le temps de tout lire. Le grand nombre de supports d'informations est donc pour elle un point à remarquer comme problématique au niveau du temps. C'est aussi intéressant à rappeler puisqu'on a évoqué un rapport au temps de travail assez particulier en usine. Cependant, Diane Fromet explique cette multiplication des supports :

« Aujourd'hui on donne l'info aux gens, ils la prennent, ils la prennent pas, ils la consomment, ils la consomment pas, alors qu'avant on estimait quand même que y'a des informations, par exemple ce qui se passait sur les marchés, savoir s'ils étaient en croissance, en décroissance, machin, on estimait que y'avait 60% que ça les concernait pas, que ça les intéressait pas ou qu'ils comprenaient pas, en tout cas on communiquait pas là dessus, alors que maintenant quand même on a une communication qui est large. »

Elle explique donc qu'elle a vu évoluer la logique de diffusion des informations dans le groupe. La diffusion est donc aujourd'hui plus large dans une logique d'égalité d'accès à l'information, peu importe l'entité, le métier, la catégorie socio-professionnelle. On peut penser que c'est une initiative qui est assez bénéfique, puisque Diane Fromet évoque l'exemple du rapport annuel L'Oréal, avant donné seulement aux cadres. Ce rapport est le seul support cité lors des entretiens en dehors des newsletters. Il est de plus cité par un ouvrier, Luc Glacière, qui explique que c'est le seul support qu'il lit vraiment. Il dit : « ça je regarde assez en détail quand même ».

Mais diffuser l'information sans distinction de cibles est, d'après Anne Vannier, un peu malheureux pour les collaborateurs usine. Elle explique, en parlant de la communication groupe :

« Ils font des kits de communication qui est déployable au plus grand nombre, donc aussi au siège, ils comprennent pas que nous on a besoin d'autres outils. Ils l'entendent de plus en plus donc ils essaient de faire des efforts mais je pense que c'est encore un peu loin. »

Elle évoque donc le fait qu'en plus de supports pas forcément spécifiques à la population usine, les kits de communication à l'attention des responsables de communication ne sont pas non plus adaptés. La multitude de supports, et le fait qu'il faille donc prendre le temps de trier ce que l'on veut lire, est donc en théorie une avancée de l'égalité d'accès à l'information. Cependant, diffuser largement peut aussi noyer l'information, et Dorothee Daim souligne un point important :

« A mon avis avec le poste de travail de 6h à 13h, à mon avis ils y vont pas lire les infos. Ils peuvent pas trouver le temps de le faire »

Les supports, et le nombre de supports existants, n'est donc pas adapté à tous les métiers de l'usine. C'est pour cela que la réaction d'Anne Vannier semble importante à souligner : finalement, pour les ouvriers, l'accès à l'information égal pour tous n'est pas vraiment mesurable, car pour lui, tout va surtout passer par le filtre des RH ou responsables communication. Il est donc logique de s'interroger sur les moyens de diffusion.

b - Les moyens de diffusion

Les collaborateurs travaillant sur ligne et n'ayant pas de poste informatique permettant l'accès à une boîte mail ou aux différents intranet ont cependant la possibilité d'utiliser les ordinateurs prévus à cet effet et disponibles en salle de pause. Cependant, les deux responsables communication opérationnelle, Diane Fromet et Anne Vannier, ont été plutôt du même avis sur ce point : les informations transmises par le groupe via les newsletters ou les intranets ne sont pas lues par cette population là. On peut donc penser que, même si on prône un accès libre et égal à l'information, les canaux de diffusion ne peuvent pas être pensés pour toutes les cibles. De ce fait, pour les ouvriers en usine, l'information reçue est surtout l'information donnée par les responsables communication et RH. Diane Fromet explique qu'elle retranscrit une partie des informations groupe dans la communication usine :

« Et puis nous après on cible quand même la communication, par des messages au niveau du journal interne, par des newsletters qu'on va retranscrire auprès des collaborateurs. Je pense qu'on a notre difficulté nous avec les gens qui ont pas d'informatique, mais ouais on fait en sorte que... la majorité de l'information soit diffusée. »

Ainsi, elle parle du fait que vu que les canaux groupe ne sont pas forcément utilisés, les canaux usine servent à amener différemment l'information, pour qu'un maximum d'information passe. Cependant, cela signifie que le fait qu'on laisse à chacun la possibilité de lire ce qu'il veut s'annihiler un peu : vu qu'il y a beaucoup de supports, et un canal majoritairement informatique, les ouvriers ont un nouveau canal qui est celui de la communication usine. Dire qu'on laisse le choix de

l'information pour un accès égal est donc légèrement erroné si on considère que tous les collaborateurs n'ont pas le même accès à tous les canaux d'information.

Anne Vannier évoque par exemple le fait que certains types d'informations ne sont jamais diffusés : « A date c'est vrai qu'on communique pas en général sur ce qui se passe dans le groupe, on a des com écran mais c'est vrai qu'on met pas des communications sur "bah voilà L'Oréal vient de racheter ça", ça ils vont l'avoir plutôt dans la presse... »

Cependant, elle souligne aussi le fait que ce n'est pas forcément le cas uniquement pour la population ouvrier qui n'a pas l'accès quotidien à l'ordinateur dans son travail :

« En fait, comme n'importe qui, ces outils là, les gens ont tendance à penser qu'ils ont pas le temps, même les cadres de l'usine. »

On peut donc dire que la multiplication des supports et des canaux de communication informatiques, plutôt que de donner un accès égal pour tous à l'information noie le collaborateur sous une forte masse d'informations. Diane Fromet donne l'idée d'un format plus condensé qui serait pour elle plus pertinent :

« Un site sur lequel tu as envie de chercher l'info et sur lequel tu retrouves tout, c'est bien, avec juste un petit message comme quoi le numéro d'un tel est sorti et tu vas le consulter si tu as envie... Je trouve qu'il y a beaucoup d'informations. »

On peut cependant remarquer que le format mail est aussi apprécié par les collaborateurs interrogés, car il évite le gaspillage de papier. En tous les cas, les newsletters mail et les intranets sont les supports les plus cités par les collaborateurs, même s'ils sont souvent non utilisés. Luc Glacière souligne :

« Honnêtement, j'y vais jamais. Et j'aimerais bien savoir qui, ici, y va. Et en plus on reçoit régulièrement des informations par rapport à ça, avec un lien, c'est ça hein ? Pour aller justement dessus, voir... Je l'ai fait très très rarement, c'est vrai que... Ça m'est déjà arrivé hein, mais c'est assez rare. »

Les collaborateurs durant les entretiens disent souvent les lire rapidement, en diagonale, des fois jamais. Cependant, si on leur demande quelle est la dernière information lue, il faut souvent un temps de réflexion assez long.

Un autre moyen de diffusion de l'information évoqué est les réunions d'informations. Elles sont évoquées par les responsables communication, mais aussi par un collaborateur. Aurore Cres dit :

« Régulièrement on a des réunions d'information aussi: que ce soit mutuelle, intéressement, participation, RCD... J'trouve qu'on est bien informés quand même... ».

Cependant, on peut remarquer que Grégoire Rimo dit, de son côté : «si y'a des infos de L'Oréal Paris qui doivent descendre dans les unités de production... Moi je les ai pas par tierce personne, je

les ai que par e-mail, c'est tout, point barre.».

On a donc des canaux différents cités, selon le type d'information reçue. Le canal majoritairement cité est l'ordinateur : mails et sites. Ce sont des canaux qui diffusent un grand nombre d'informations et de supports. Un autre canal d'information est aussi les supports internes à l'usine, qui reprennent des informations groupe.

Lorsqu'on évoque ces points avec les responsables communications, Diane Fromet semble dire que les newsletters envoyées ne sont pas lues, et que pour elle, au delà des informations diffusées par ces supports, les meilleurs moyens sont très concrets. Elle dit par exemple :

« Si on fait des vêtements de travail "L'Oréal" et non pas "Rambouillet", ce serait un bon moyen aussi de s'identifier... Les gens vont pas lire la newsletter L'Oréal, par contre y'a une visite de la presse, y'a une visite de machin, ils vont regarder »

Elle souligne donc le fait que les newsletters ne sont peut être pas le media le plus adapté à l'usine, et que si elles permettent de diffuser de la culture L'Oréal, certaines actions peuvent amener très simplement et concrètement une identité L'Oréal dans l'usine.

Les moyens de diffusion et les supports utilisés aujourd'hui par la communication groupe ne semblent donc pas très adaptés à la population usine, et ne sont en effet pas très utilisés. Si le groupe choisit de rendre accessible à tous le même niveau d'informations, de la même manière, il n'empêche que tous les collaborateurs n'ont pas le même travail, la même culture, et donc pas le même rapport aux supports et aux informations diffusés. De ce fait, on pourrait presque penser que les communications groupe ne s'adressent pas du tout aux collaborateurs usine, qui sont une population très particulière. Cependant, les newsletters et les intranet sont envoyés et accessibles à et pour tous les collaborateurs usine. Il peut donc être intéressant de s'attarder sur les supports de communication diffusés : quels sont les messages qu'ils portent ? Quel est le public visé ?

c - La mise en page : Symbolism

Lors des entretiens menés, j'ai pu présenter aux collaborateurs interrogés une version imprimée de la Newsletter Opérations²⁹. Cette Newsletter, destinée uniquement aux salariés des opérations, est donc envoyée à tous les collaborateurs usine. Pour ceux n'ayant pas de mail, elle est disponible en ligne sur l'intranet des opérations, accessible via un des ordinateurs mis à disposition en salle de pause. Sur toutes les personnes interrogées, tous les collaborateurs l'ont vu, sauf une technicienne qui ne s'en souvient pas, et seule une responsable communication, Anne Vannier, a lu la Newsletter en question. Les collaborateurs interrogés se sont beaucoup exprimés sur le fond et les

29 Newsletter opération : What's Op #2 : 22/06/2017, annexe page 144

sujets, mais assez peu sur la forme, si ce n'est sur le fait qu'elle est jolie, la RRH Diane Fromet dit par exemple : « La charte est jolie. Non non mais elle est bien, elle est succincte, elle accroche au niveau des titres. ». Pour cela il peut paraître intéressant d'étudier la Newsletter Opérations sous un angle sémiotique.

La newsletter Opérations est reçue sous format digital, par mail, et est envoyée à tous les collaborateurs travaillant dans les Opérations chez L'Oréal.

Elle est d'une longueur équivalente à 3 pages A4, il faut donc scroller pour accéder aux différents sujets de la Newsletter. Le logo, en haut à gauche, ainsi que le sous titre, permettent de placer la Newsletter dans son contexte, les opérations, dès le début de la lecture. De plus, le logo rappelle la charte graphique des opérations, avec les deux couleurs noir et or qui sont utilisées dans toute la Newsletter. Elle est rédigée en anglais, car c'est la norme de toutes les informations groupe L'Oréal, d'être diffusées en anglais. Même si le groupe est français, il est international, et préfère donc utiliser l'anglais. C'est une première problématique pour les collaborateurs usine, qui n'ont généralement pas beaucoup de contact à l'international et donc aucune obligation de maîtriser l'anglais. Beaucoup d'ouvriers ne parlent donc pas anglais, et de plus la pyramide des âges est assez élevée dans l'usine, et la maîtrise de l'anglais est aussi un phénomène générationnel. On ne voit pas explicitement d'invitation à retrouver la newsletter en français, on peut cependant, si on la cherche, la retrouver sur l'intranet des opérations, et la télécharger en français.

La première "page", qui est la partie visible quand on ouvre le mail, reprend les codes de la presse, notamment de la Une. On retrouve en effet un bandeau sur le haut indiquant en grand le titre de la Newsletter, "What's Op ?", ainsi que le sous titre : "the co-operation review" , mais aussi le logo L'Oréal opérations sur la gauche, et la date et le numéro sur la droite. Les codes de la presse sont repris dans ce bandeau, mais aussi dans le fait qu'il y ait un "éditorial" et que le premier titre soit "Special Guest", ce qui rappelle les magazines qui mettent en avant une célébrité sur leur couverture. Ces codes de la presse écrite, voire plus particulièrement des revues, place le lecteur dans un environnement familier, qui peut permettre à tous de comprendre directement le but de la Newsletter : informer. On peut donc penser que la Newsletter garde des codes de la presse papier pour s'adapter à une partie de son public ouvrier, qui n'a pas forcément accès direct aux ordinateurs sur son poste de travail (il doit se connecter à l'ordinateur de la salle de pause pour voir ce support), voire pour permettre aux responsables communication de l'imprimer pour diffusion papier qui pourrait amener les gens à se connecter directement sur l'intranet des opérations. Les jeux de mots du titre et du sous titre permettent d'explicitier directement le fait qu'on sort un peu du cadre strict du travail : on informe sur des sujets professionnels et qui concernent le groupe, mais on n'est pas ici dans une information strictement sur les résultats et l'avancement des projets. C'est une lecture

"loisir" et non contrainte. De plus, l'utilisation d'un titre à l'interrogative permet d'accrocher le lecteur en lui posant directement une question, bien que rhétorique.

Malgré les codes de la presse papier, on retrouve aussi largement dans la newsletter des codes de la presse en ligne. Tout d'abord, il faut remarquer qu'avant même le bandeau du titre, se trouve un bandeau surligné en gris et en police capitale qui invite le lecteur à utiliser une application L'Oréal (Pulse secure) pour accéder à la version mobile de la newsletter. Le positionnement du bandeau et la police font comprendre que cette information est à lire en amont de la newsletter. Pour la population usine, ce premier message ne semble pas leur être vraiment adressé : en usine le comité de direction uniquement a un smartphone professionnel, et de plus quasiment aucun salarié ne télécharge les applications L'Oréal. Comme c'est expliqué par Diane Fromet, RRH, le rapport au temps de travail est très particulier en usine, on badge, et chaque minute passée dans le cadre du travail est rémunérée : il n'est pas vraiment dans la culture de regarder des applications liées au travail chez soi, et l'utilisation de son téléphone personnel pendant les heures de travail est interdite en dehors des temps de pause. Les temps de pause sont, comme l'indique le rapport au temps évoqué par Diane Fromet, un temps de pause : on ne travaille pas, puisqu'on badge à l'entrée et à la sortie du poste de travail. Au delà de la référence à la version mobile, on retrouve aussi l'invitation à regarder la vidéo de la newsletter, sur le bandeau noir du fond. On peut supposer qu'il faut prendre le temps de scroller jusqu'en bas de la newsletter pour arriver à cette information, et le lien est assez petit, en blanc sur fond noir, donc elle n'est pas vraiment mise en avant. Les codes du site internet se retrouvent aussi dans le format "cases" où on retrouve pour chaque article une photo, une introduction à l'article (rappelant aussi le chapeau de la presse écrite), et l'indication "Read more" qui est un lien vers le site intranet avec l'article complet. La Newsletter ne propose en effet, aucun article complet, seulement des titres sur lesquels on peut cliquer si on est intéressés. De ce fait, on peut penser que cela laisse une plus grande possibilité de diversité des sujets. La newsletter, puisqu'elle s'adresse à des populations très différentes, de la direction générale des opérations aux différentes usines et centrales de distribution, semble laisser le choix à chaque lecteur de cliquer sur les sujets qui sont susceptibles de l'intéresser.

Les photos, que ce soit celles des deux interviewés de la première page ou les cadres des autres articles sont des photographies qui reprennent les codes de la publicité. Le rouge à lèvres Armani reprend particulièrement et évidemment ce code, mais les photos des personnes, retouchées ou en noir et blanc, ou la photo des panneaux solaires, prise de haut et de loin, reprennent aussi ces codes. On ne voit aucun collaborateurs, à part les deux personnes de la première pages, qui sont prises en photo en dehors de leur espace de travail, puisqu'on ne voit aucun décor autour d'elles. De plus, les deux personnes sont en costumes, ce qui est très loin de l'usine, où personne hors le

directeur et quelques membres du comité de direction portent le costume. On peut aussi voir quelques personnes de loin, dans l'article qui s'appelle "Teams" et qui parle du design de l'espace de travail. On peut donc dire qu'on ne voit pas beaucoup de personnes sur cette newsletter, ce qui la rend assez impersonnelle et lisse, notamment aussi du fait que les photos et titres reprennent des codes de publicité, mais aussi parce que les derniers articles n'ont pas de photo, mais des pictogrammes, ce qui est aussi assez impersonnel. Le titre "Get inspired", ressemble par exemple à un slogan de marque. De plus l'espace de travail représenté dans l'article "Teams" est très loin de ressembler aux bureaux existants en usine, et encore plus loin de l'espace de travail d'un ouvrier : la ligne de production ou le skid de fabrication. Les photos de la Newsletter semblent donc s'adresser à une population avec une sensibilité marketing, ce qui n'est pas forcément le cas en usine. On peut retrouver cette idée dans l'article principal, "Big Picture", écrit en blanc sur noir, ce qui lui permet d'être plus visible, et ayant beaucoup plus de texte que les autres articles. Les couleurs rouge et noir permettent de reprendre le code couleur de la marque Armani, l'imaginaire du rouge à lèvres et du luxe. De plus, le titre "Magnetic innovation" est aussi très connoté par l'univers de la publicité des cosmétiques, et rappelle par exemple le produit L'Oréal men expert Charbon Magnétique. Le terme magnétique est aussi repris par exemple dans un article de Elle du 30 janvier 2015 : "« Féminine et magnétique », Eva Green est la nouvelle élue de L'Oréal Professionnel"³⁰. Alors que la newsletter reprend des codes de magazines, l'article sur Armani ressemble presque à une publicité au milieu du magazine. Les lecteurs, collaborateurs, sont aussi de potentiels clients, donc on peut penser que cette mise en page vise aussi un objectif de vente. La newsletter a ainsi des codes de magazines féminins. On peut remarquer qu'en usine, la population est majoritairement masculine, même si ce n'est pas le cas de tout le groupe.

Il faut cependant aussi remarquer que les choix des sujets permettent de mettre en avant certains piliers au cœur des valeurs L'Oréal. Tout d'abord, les articles de la première page mettent en avant des collaborateurs et leurs interviews. Cela se voit rapidement par les photos, dont la photo de Stéphane Lannuzel qui est la plus grande photo de la newsletter, et la première dans le sens de la lecture, en haut à gauche. Cela se remarque aussi par la longue citation en dessous de la photo. Il s'agit du seul texte, hors titres, avec une police différente, grande, et en italique. Plusieurs des titres vont aussi dans ce sens, comme par exemple "teams" et "together for consumers", il y a une idée d'unité des collaborateurs L'Oréal pour le produit et le client. L'environnement, souvent mis en avant via le programme Sharing Beauty With All, est évoqué par l'article "core responsibility", remarquable par le code couleur vert souvent associé au respect de l'environnement. L'innovation,

30 <http://www.elle.fr/Beaute/News-beaute/Cheveux/Eva-Green-nouvelle-egerie-tres-glamour-pour-L-Oreal-Professionnel-2884148> consulté le 01/08/2017 à 14:57

qui est aussi un axe stratégique important chez L'Oréal (473 brevets déposés en 2016³¹) est bien présente dans la newsletter, puisque le sujet principal, "Big picture" précise bien "innovation" dans son titre, mais aussi parce qu'un des articles est consacré à une innovation technologique utilisée chez des concurrents et utilisable par L'Oréal, dans "Get inspired". En l'occurrence, les puces RFID de Décathlon présentées comme une innovation, sont aussi utilisées en usine pour compter le nombre de rouleaux d'étiquettes, via des portails à puce RFID. Le sujet sur la puce RFID aurait donc pu être une accroche pour les lecteurs en usine, mais on remarque qu'il est vers le fond de la newsletter, tout comme l'article "Data buzz" qui parle des 42 usines du groupe. L'article sur les usines n'est, pendant les entretiens menés avec les collaborateurs, jamais remarqué par personne quand ils sont interrogés. On peut penser que c'est notamment dû au fait que le mot "usine" (ou "plant" pour la version anglaise) ne soit pas présent dans le titre, que l'article est sur la dernière ligne de la newsletter, à la 3ème page, et qu'il n'y ait pas vraiment d'image d'usine visible. En effet, le carré image est coloré en rose, on distingue assez mal la photo en dessous, qui pourrait en effet être une machine, avec écrit par dessus "42 plants". Le mot "plants" est donc bien utilisé, mais en police très petite par rapport au 42, et donc beaucoup moins visible. Une image de l'usine est ici quasi effacée par le rose de la charte graphique L'Oréal, on peut donc imaginer que les collaborateurs usines ne se sentent pas particulièrement valorisés par cette newsletter qui est censée parler des opérations, et donc au cœur des opérations, des usines. Ils ne se sentent donc non plus pas vraiment concernés, puisqu'ils sont absents de la newsletter, qui semble s'adresser plutôt à des collaborateurs avec une sensibilité marketing, travaillant dans des bureaux, voire en costume.

D'autres Newsletter L'Oréal répondent à la Newsletter Opérations sur des thématiques similaires : la Newsletter Notre L'Oréal France du 08 juin 2017³² ou la Newsletter MyNews du 23 mai 2017³³ reprennent le bandeau presse en haut de la newsletter, mais aussi le format carré des images qui sont aussi des liens vers les différents intranets, cette fois avec peu ou pas de texte hors du titre. La différence majeure que ces deux newsletters ont avec celle des opérations, est l'invitation, au bas de la newsletter France, à publier des informations : « Publiez vos brèves pour partager votre actualité avec l'ensemble des collaborateurs de L'Oréal France ! Pour publier, rien de + simple : <https://notreloreal-fr.loreal.wans/> Identifiant : prenom.nom - Mot de Passe : votre mot de passe Windows ». De même, MyNews est un site où ce sont les responsables communication opérationnels qui peuvent publier des informations. Ces moyens de communication sont donc plus

31 <http://www.loreal.fr/groupe/nos-activit%C3%A9s/chiffres-cl%C3%A9s>

32 Newsletter Notre L'Oréal France : 08/06/2017, annexe page 149

33 Newsletter MyNews : 23/05/2017, annexe page 147

participatifs, on donne la parole aux collaborateurs là où la Newsletter Opérations est uniquement descendante.

d – Le fond, les sujets

Un des premiers problèmes rencontré lorsqu'on aborde les sujets de la Newsletter Opérations avec les collaborateurs interrogés, c'est que dans certaines des newsletters, les salariés ne prennent même pas connaissance des sujets, car la newsletter est en anglais. Alors que la plupart des réactions vues auprès des supports de communication diffusés par le groupe ont été de l'indifférence, la seule plainte portée a été faite par un des techniciens de l'usine de Rambouillet, qui a écrit directement à la communication de la direction générale des opérations pour se plaindre du fait que la newsletter qu'ils envoient est en anglais. C'est un point qui a été relevé, sans faute, durant tous les entretiens menés. Anne Vannier explique :

« Dans notre usine, comme on est au fin fond de la France, tout le monde parle pas anglais et ils râlent. Ils disent "ici on est en France on parle français on parle pas anglais". C'est un des points qui est un peu difficile parce que L'Oréal dit "on est certes un groupe français, mais on est avant tout un groupe international donc la langue officielle c'est l'anglais." »

Le fait que le groupe est international est donc un point à part entière de son identité, mais qu'il est assez difficile de faire passer par l'anglais en usine. Si les newsletters ciblent le plus grand nombre, il est logique qu'elles soient en anglais. Cependant, elles ne ciblent dans ce cas là pas du tout les collaborateurs usine. C'est un point vraiment fort pour eux, car par exemple, lors de l'entretien avec Aurore Cres, elle dit avant même que je lui soumette la Newsletter opérations en anglais, concernant sa lecture des newsletters :

« Quand j'ai la chance de la voir arriver en français oui, quand je les vois arriver en anglais j'ai un peu plus de difficultés. ». De plus, cette contrainte de la langue apparaît pour la newsletter opération dès son nom. Grégoire Rimo réagit : « Parce que là aujourd'hui "What -euh machin" pfffou. ».

Cependant, passé cette première barrière, les collaborateurs interrogés signalent plusieurs sujets qui leur plaisent. Aurore Cres signale :

« J'trouve que c'est bien, c'est varié... Ça donne toujours la parole aux collaborateurs »

Elle apprécie donc la variété des sujets et le fait qu'il y ait des interviews. On peut donc supposer que le fait que le groupe ne trie plus les sujets selon les populations comme c'était fait auparavant est plutôt apprécié. Le fait de laisser parler les collaborateurs est aussi très apprécié. C'est une idée qu'on retrouve souvent, parler des collaborateurs, et Grégoire Rimo en parle aussi lorsqu'il évoque la newsletter usine :

« J'trouve qu'il est bien fait. Il retrace bien les 3 derniers ou 4 derniers mois. Non j'aime bien le pavé des gens qui partent en retraite, les gens qui se marient, les gens qui ont des bébés. »

Le niveau de détail évoqué ici est très fort et compatible uniquement avec une communication entité, mais il est important de remarquer que c'est un esprit très familial qui est ici souhaité.

Aurore Cres aborde un autre sujet qui l'intéresserait : « Ah oui, moi toute façon, tout ce qui a attiré à mon exercice m'intéresse ». Le métier est donc un élément important dont il n'est pas vraiment directement question sur ces types de support. On peut cependant remarquer que Yammer, réseau social d'entreprise, encourage le partage d'informations sur les métiers, avec des groupes créés en ce sens. Cependant, Yammer n'est aujourd'hui quasiment plus utilisé. Aucune communication n'est faite dessus, aucun tutoriel pour comprendre son fonctionnement. De ce fait, pour une population assez vieille, le fonctionnement d'un réseau social n'est peut-être pas forcément évident, et l'attente de sujets sur le métier est toujours existante. Divers autres sujets concernant le groupe sont abordés par tous les collaborateurs. Luc Glacière par exemple évoque les grandes actions stratégiques du groupe :

« C'est quand même intéressant de savoir ce que le groupe il a fait, les rachats, les lancements, les produits phares, une nouvelle usine »

Pour les collaborateurs interrogés ayant travaillé dans d'autres entités, les sujets demandés sont assez spécifiques : Dorothee Daim dit aimer beaucoup lire les sujets sur les nouveaux lancements. Diane Fromet dit lire « les petits flash sur l'innovation », c'est à dire la newsletter de la Recherche et Développement, car était intéressée par les évolutions technologiques et les nouveaux besoins. Elle trouve que ce sont des sujets qui sont conformes avec la stratégie du groupe. Un autre sujet qui intéresse est évoqué par Luc Glacière, lorsqu'il évoque la dernière information qu'il a lue :

« On a eu un message y'a pas si longtemps que ça chais pas si c'est [inaudible] ou chais plus qui, concernant un truc du Canard Enchaîné sur des produits euh ».

Les sujets concernant la réputation de l'entreprise et de ses produits sont généralement lus parmi les collaborateurs interrogés, et sont souvent sujet de discussion à la machine à café.

Cependant, si certains sujets attirent, d'autres aspects ne semble pas satisfaire le lectorat usine. Le premier point, qui revient dans tous les entretiens, est le fait que beaucoup de sujets ne les concernent pas. On a pu voir dans l'analyse sémiotique que la cible ne semble pas être en effet les collaborateurs usine, et ils le ressentent clairement. Aurore Cres montre un exemple :

« Ça, typiquement, les espaces de travail, c'est très bien, mais nous on est à 10 000 de ça, là où nous sommes... Bon c'est bien hein, mais euh voilà quoi »

Elle pointe une différence concrète entre ce qu'elle vit et ce qu'on lui montre, et elle ne pense pas que les nouveautés amenées dans les autres entités L'Oréal, comme les nouveaux bureaux, puissent

arriver jusqu'à l'usine qui est très loin de ça. Dans la même idée, Grégoire Rimo remarque :

« La personne là, j'la connais pas, Stéphane *** Group chief digital... En plus digital... Alors, digital c'est pas ma génération déjà d'une, j'suis pas du tout informatique moi. »

Il ne se sent pas forcément concerné par le sujet sur une personne en particulier alors qu'il n'a aucun rapport avec elle, mais de plus souligne le fait que c'est sur un sujet d'informatique, qui ne le concerne pas du tout. Il ne travaille en effet pas sur un ordinateur.

Grégoire continue :

« Certains e-mails par exemple me concernent pas. Pourquoi me les envoyer, ça me concerne pas ? Ils balancent à tout le monde mais. (...) Sur des infos de publicité, des trucs, des machins, tu sais des infos L'Oréal tout ça... J'vois pas... Pourquoi moi j'rentre là dedans... »

Luc Glacière le remarque lui aussi :

« Alors tu vois, à la fois tout ça c'est super, t'as l'impression que c'est parlant, mais à la fois c'est loin de toi. Tu vois ce que je veux dire ? Même si ça fait partie du groupe dans lequel tu travailles, ouais c'est des belles choses, c'est des beaux reportages certainement, mais c'est loin de nous en réalité... C'est... Ca me paraît pas forcément accessible »

Les collaborateurs ayant émis ces remarques sont tous des ouvriers ou agents de maîtrise ayant toujours travaillé à Rambouillet. Le fait qu'ils considèrent ces informations comme « loin » paraît assez logique, puisqu'on peut remarquer qu'aucun sujet ne concerne un point qu'ils pourraient avoir l'occasion de rencontrer dans le travail quotidien, si on exclut le fait qu'un des derniers articles fait un récapitulatif chiffré sur les usines du groupe.

Diane Fromet, en tant que responsable communication sur l'usine de Rambouillet est consciente de ce décalage. Elle dit :

« Mais autant une information générale, qu'on va leur présenter, où ils vont peut être aller cibler, ils vont peut être, tu vois une accroche, si sur une information générale. Mais ça tu vois, on le met en salle de pause, et normalement on aurait du le faire, on le met en salle de pause, je suis sûre que personne ou très peu de personnes vont le lire. »

Elle évoque de ce fait l'idée que personne ne lit vraiment ces newsletters, en partie, comme elle l'exprime ensuite, parce que ça ne s'adresse pas à « toutes les couches des opérations ». Elle évoque aussi le fait que pour intéresser les collaborateurs à ce genre de supports, il faut trouver un point d'entrée, une accroche.

La réception par les collaborateurs des newsletters groupe est donc généralement de l'indifférence. Cependant, il faut remarquer qu'ils ont un intérêt pour de nombreux sujets, qui sont parfois justement traités dans les newsletters. L'exemple de la newsletter opérations présentée, et son sujet sur les chiffres clés des usines groupe est fort : aucun collaborateur n'a remarqué le sujet,

et quasi tous ont dit vouloir plus de sujets les concernant directement. Le format de ces newsletters ne semble donc pas forcément adapté, alors que les sujets pourraient l'être. L'intérêt des collaborateurs pour plusieurs sujets semble de plus aller dans le sens d'une volonté d'avoir des informations sur le groupe, et donc de faire partie de ce groupe pleinement, voire de partager ses valeurs.

Les différents supports et médias possibles sont en partie identifiés par les collaborateurs, mais ils sont assez nombreux pour n'être jamais tous cités par un même collaborateur durant les entretiens. Une volonté d'accès égal pour tous à l'information mène le groupe à utiliser beaucoup de canaux pour beaucoup de supports qui sont tous porteurs d'informations sur le groupe et des valeurs du groupe, même si ce n'est pas toujours directement identifié par les collaborateurs interrogés. On retrouve en effet la passion, l'innovation, le goût d'entreprendre, l'ouverture d'esprit, la quête de l'excellence, la responsabilité, dans tous les sujets abordés dans les newsletters. Cependant, les newsletters ne sont pas vraiment lues par les collaborateurs, en partie du fait de leur nombre et du manque de temps. De plus, si certains sujets, comme les sujets qui touchent à l'usine, au métier, aux collaborateurs, aux grands événements stratégiques tels que les rachats, et pour des collaborateurs ayant déjà travaillé sur d'autres entités, les lancements et les innovations, sont appréciés, l'idée générale autour de ces newsletters est qu'elles sont trop « lointaines ». En effet, elles ne semblent pas concerner la population usine ouvriers, techniciens et agents de maîtrise, qui pourtant les reçoivent toutes. Il n'y a donc pas un intérêt fort pour ces supports, et l'on peut penser que la pertinence de ces moyens là, qui sont les moyens les plus cités, est faible en usine. Ceci est un premier point pour appuyer la troisième hypothèse évoquée, c'est à dire que la mise en avant d'une identité groupe en usine peut fonctionner à condition de passer par une communication plus différenciatrice, qui permettrait donc d'amenuiser cette impression que les collaborateurs ont d'informations « lointaines », de sujets qui ne les concernent pas.

On dit que la pertinence des moyens de communication utilisés est faible car elle n'est pas en phase avec la population majoritaire de l'usine que sont les ouvriers et techniciens. On peut de ce fait rappeler que la sous-culture ouvrière évoquée par Sainsaulieu est décelable dans l'usine de Rambouillet. Cette identité que l'on peut percevoir, avec ses valeurs particulières, se confond aussi avec une autre différenciation qui est faite entre gens du « terrain » et « administratifs ». Cette différenciation, qui se base sur les conditions de travail, est aussi majeure pour comprendre le rapport aux valeurs et aux moyens de communication groupe. De plus, on a pu observer une identité propre à l'usine de Rambouillet, et qui semble être en phase avec l'identité L'Oréal dans ses valeurs de responsabilité, d'innovation et d'excellence. Ceci pousse à penser que la première hypothèse, qui

considère qu'il existe une identité ouvrière forte, est en partie vérifiée, puisqu'on a en effet rencontré dans les entretiens une identité particulière à l'usine et à sa population. Cependant, c'est plus une identité liée aux conditions de travail, au « terrain » qu'aux catégories socio-professionnelles, qui est perceptible.

Comprendre ce qui est aimé ou pas, ce qui est lu ou non, et voir le type de réaction des salariés permet de mettre en parallèle l'observation de la réaction aux outils de communication et les différentes valeurs et identités perçues en usine, pour comprendre maintenant comment répondre au mieux aux attentes des salariés et enjeux de la communication corporate.

III/ Vers une communication corporate plus différenciatrice.

La question ici est de comprendre s'il existe des moyens pertinents de mettre en place une identité commune. Cela passe par l'observation d'actions qui fonctionnent, par la prise en compte des entretiens et des demandes formulées, et par un benchmark de pratiques. La notion de « différenciation » évoque le fait d'aller vers une communication corporate qui a un but commun à tous, mais des moyens différents, qui considèrent les populations concernées. On peut considérer entre autres dans ce cas une identité groupe qui ne descendrait pas de la communication siège vers les entités, mais de valeurs et d'actions qui se passent dans les entités et qui se trouvent être en accord avec une identité groupe, ce qui semble pouvoir déjà fonctionner sur certains aspects à Rambouillet, notamment sur les grands projets portés. Cela semble de plus être possible puisque les collaborateurs interrogés montrent de l'intérêt pour plusieurs sujets, de la fierté d'appartenir au groupe, et des valeurs qui leurs sont propres mais qui ne sont pas en désaccord avec les valeurs du groupe.

A- Le poids des soft skills des opérationnels

Un des premiers points à souligner et déjà évoqué par Diane Fromet et Anne Vannier, les responsables communication opérationnelle, est l'importance des soft skills du personnel encadrant de l'usine. Les soft skills sont des compétences qui peuvent sembler non perceptibles, comme ici un rôle fort de tri et de réécriture des messages du groupe. On peut distinguer plusieurs populations concernées par ces soft skills : les managers, le comité de direction usine, et les services support.

a- Le management terrain pour unifier autour d'un objectif commun

Dans Les Echos, Frédéric Fougerat³⁴ parle de l'identité dans l'importance qu'elle a car porteuse du « sense of belonging », le sentiment d'appartenance ressenti par les salariés. Il dit notamment que :

« Le "Sense of Belonging" est trop souvent abordé sous l'angle des "outils" de la partie "communication" de la méthode. C'est évidemment prématuré et insuffisant. Tenter par artifice de maquiller ses faiblesses par de la communication ne permettra jamais d'installer durablement un

34 FOUGERAT Frédéric, Management : « Comment développer le sentiment d'appartenance », Les Echos, 12/02/13,

sentiment d'appartenance et participera plutôt à décrédibiliser le projet. La communication ne constitue pas la démarche, elle l'accompagne. »

Il évoque ainsi le fait que le premier pas dans l'identité n'est pas dans la communication mais dans la recherche de l'accomplissement d'un objectif commun, soutenu et impulsé par le comité de direction. Il explique que c'est ensuite l'ensemble des managers qui ont la responsabilité dans le déploiement des actions et du sentiment d'appartenance. On peut penser, vu l'indifférence aux newsletters, que les outils de communication de ce type ne sont pas le levier le plus efficace en usine. Si l'objectif commun est défini depuis longtemps chez L'Oréal, toucher un milliard de nouveaux consommateurs, l'objectif usine de production s'y aligne parfaitement. On peut donc imaginer que les managers chez L'Oréal ont un rôle majeur dans la compréhension des enjeux de la stratégie du groupe, mais aussi des valeurs et de l'identité. On remarque en effet que la plus grande partie de la communication aujourd'hui à l'usine de Rambouillet se fait à l'oral. On passe quasiment toujours par les managers pour faire passer un message aux équipes, car ils ont, eux, accès à une boîte mail, qui est un outil très utilisé. De plus, ils sont en premier plan pour connaître les collaborateurs, savoir quelles idées et valeurs leur sont plus significatives. Diane Fromet évoque ce rôle important des managers :

« Exactement, c'est nous, et après aussi les managers de proximités, charge à eux de aussi de communiquer des informations. Mais si nous on n'impulse pas auprès des managers ils le font pas. »

Pour elle, les managers ont donc bien un rôle d'information évident pour leurs équipes. Ils sont donc porteurs des messages du groupe, et sont un vecteur des valeurs et de l'identité du groupe, dans les informations qu'ils diffusent, mais aussi dans leur comportement et leur accompagnement des équipes vers un objectif groupe de production pour un nouveau milliard de consommateurs.

b- La déclinaison des supports de com groupe par les RH au niveau entité

La newsletter opérations ne semble pas avoir un grand succès auprès des différents salariés interrogés. Pourtant, ce n'est pas le format newsletter qui semble déranger : il existe une newsletter propre à l'usine³⁵ qui est lue, et même attendue des salariés. Cette newsletter est réalisée par les RH ou les responsables communication de l'usine, elle est sous format papier et reprend la charte graphique qui est donnée par la communication de la direction générale des opérations. Lorsque Anne Vannier parle de son rôle de responsable communication en usine, on comprend l'importance du travail de « filtre » qu'elle réalise pour ses collaborateurs :

35 Newsletter usine Rambouillet mars 2017, annexe page 152

« Ce qu'il faut faire, en tout cas moi à mon niveau, quand y'a une information pertinente, en général j'isole l'information [...] qu'ils puissent avoir directement l'information sous leurs yeux et pas qu'ils aillent la chercher. ».

Elle a donc un rôle de recherche de l'information qui sera pertinente pour ses collaborateurs, mais aussi un rôle dans le choix de la transmission de cette information. Elle explique que la plupart des informations importantes sur le groupe transitent sur des intranet communs, mais que beaucoup des salariés de l'usine n'ont pas un accès facile aux ordinateurs, ou, pour ceux qui ont un ordinateurs, ne prennent pas le temps de chercher des informations. Elle utilise donc des écrans qui sont placés à des endroits stratégiques de l'usine pour diffuser des informations, mais le contenu est limité par le support qui ne permet pas de détailler une information. Pour elle, l'important est que les salariés n'aient pas à chercher les informations, et que ces informations soient ciblées. Elle trie, dans toutes les données qu'elle reçoit, ce qui pourrait ou non intéresser ses collaborateurs. On peut donc imaginer que la newsletter interne est une newsletter « à la carte », où les sujets abordés sont avant tout centrés sur l'usine, les collaborateurs, leurs métiers et les projets qui les touchent de façon directe.

De plus, il faut remarquer que plusieurs fois des collaborateurs ont évoqué dans les entretiens le fait qu'ils avaient envie qu'on parle de l'usine, d'eux, des projets, de la production. C'est aussi les responsables de communication qui ont le pouvoir de faire parler de leur usine et de leurs collaborateurs. En effet, le site MyNews est un site où chaque responsable communication opérationnel peut poster des articles sur son usine. L'usine de Rambouillet utilise quelques fois ce média, notamment pour communiquer sur ses records de production, ce qui lui a permis d'être sur la couverture d'une newsletter MyNews en 2017. C'est un fort levier d'adhésion des collaborateurs, voir que le groupe reconnaît leur travail, et c'est aussi le rôle des opérationnels, qui ont donc un poids très important. En plus de MyNews, ils peuvent aussi diffuser ce type d'informations sur Yammer, qui invite, comme un réseau social, au partage d'informations, de photos, et aussi aux réactions de tous les collaborateurs. Les RH et responsables communications opérationnels ont donc une forte importance dans la communication corporate, car ils sont les mieux placés pour l'adapter à leur population usine. Ils sont aussi les mieux placés pour faire parler de l'usine dans le groupe, et créer donc une fierté collective à faire partie du groupe, et à être reconnu dans le groupe.

c- La « culture sécurité » : déclinaison du « Care » qui a une forte résonance en usine.

Un autre service support à avoir un poids fort dans la communication en usine est le service EHS : Environnement, Hygiène, Sécurité. C'est un des services qui communiquent le plus, autour

des réalisations de l'usine au sujet de la protection de l'environnement, mais aussi beaucoup sur la sécurité. La culture sécurité a une importance majeure sur un site industriel, puisque les risques d'accidents y sont forts, et les conséquences peuvent être graves. La culture sécurité a d'ailleurs été citée par plusieurs collaborateurs. Luc Glacière l'évoque en comparaison aux valeurs portées par le groupe :

« Ici on a une culture sécurité, on est sur un site industriel, on est dans une usine, on a une culture sécurité, ok, on la transmet, après euh... La culture L'Oréalienne, c'est vague pour moi »

La culture sécurité est un point très ancré dans l'usine, car on l'évoque tous les jours : on n'a pas le droit de téléphoner en marchant, de prendre les escaliers sans tenir la rampe, on fait en chaque début de réunion un « contact sécurité » où un des collaborateurs doit faire un rappel sur un point de sécurité, en rapport avec des événements à risque dans l'usine ou en extérieur. On fait aussi obligatoirement un arbre des causes pour chaque accident ou presque-accident : on doit pour toute situation qui aurait pu mener à un accident ou presque-accident faire une réunion avec les personnes concernées et une personne du service EHS pour déterminer quels éléments ont mené à cette situation et décider d'un plan d'action. Il y a aussi une conscience forte autour des marquages au sol, ils identifient les endroits où l'on peut ou non marcher, s'arrêter, et les zones où il y a des risques de collision entre piétons, chariots, et AGV. La culture sécurité est donc très forte et très implantée. Le service EHS fait énormément de communication autour de la sécurité : de la signalisation visuelle aux formations en passant par les journées sensibilisation sur différents sujets. Tous les mois, il existe aussi un concours des meilleures SIO (safety improvement opportunity), où les collaborateurs ayant proposé une amélioration en rapport avec la sécurité sont récompensés. La sécurité est un réflexe pour beaucoup de collaborateurs.

La culture sécurité est donc une part de l'identité usine qui est très forte, et qui est clairement entrée dans les habitudes. Diane Fromet évoque le fait que cette culture l'a surprise à son arrivée en usine par rapport à ce qu'elle avait connu au siège :

« Par rapport à la culture sécurité déjà, que tu n'as pas du tout dans les sièges. En tout cas, en 2010, c'est quelque chose qu'on avait pas... Tu tiens pas la rampe... »

Une culture sécurité si développée, culture de la sécurité des collaborateurs, n'est pourtant pas du tout rattachée dans les esprits aux valeurs du groupe. On voit très clairement que Luc Glacière l'oppose dans ses propos à la culture L'Oréal, qu'il n'arrive pas à définir. Pourtant, le groupe développe les programmes qui sont tout à fait dans cette lignée. Share and Care, déjà évoqué, est un programme qui veille au bien-être des collaborateurs, à leur QVT, et donc de façon logique à leur sécurité au travail. On ne peut en effet pas parler de QVT sans parler de sécurité au travail. On peut donc se dire que le groupe pourrait gagner à exploiter une culture sécurité si forte et

ancrée comme étant propre à l'usine, dans le développement de leurs programmes, qui sont eux-mêmes directement liés aux valeurs et à l'identité du groupe.

On peut revoir ici le poids des opérationnels qui peuvent mettre en place un système de labellisation, pour rappeler que les actions menées en usine sont dans la logique de l'esprit du groupe. Diane Fromet l'évoque lorsqu'elle parle de la connaissance des programmes du groupe par les collaborateurs :

« On en a parlé, clairement on a exposé le programme aux instances, on a fait un petit laïus dans la newsletter interne, pour expliquer, mais je pense pas que les gens sachent vraiment ce que c'est le programme Share&Care. (...) Du fait, à nous d'estampiller des choses Share&Care, pour qu'ils puissent associer une action à un concept. Mais voilà, qu'ils puissent se dire que tout ce qui touche à leur bien être, ben c'est du Share&Care. »

Elle évoque ainsi le fait qu'on puisse « labelliser » les actions de l'usine pour les rapprocher des valeurs et programmes du groupe. Ceci fonctionne pour la sécurité, mais aussi comme elle l'évoque pour les actions « bien-être ». C'est une labellisation informelle, qui est faite par les opérationnels qui permet de mettre des exemples concrets sur des concepts assez flous. A date, Diane Fromet pense que les collaborateurs n'ont pas conscience du rapport entre les actions et les programmes groupe malgré les « estampillages ». Pourtant, elle parle seulement des actions bien-être qui sont estampillées, mais on peut remarquer que ce n'est pas le cas pour la sécurité. La sécurité étant un volet très fort et ancré, le relier au programme groupe peut être une bonne façon de concrétiser plus ces programmes. Relier la sécurité des collaborateurs qui est perçue comme une valeur usine aux valeurs L'Oréal, permettrait peut être un point d'accroche pour une identité commune groupe, qui met ses collaborateurs au premier plan.

Le rôle des opérationnels est donc très fort : managers de proximité, RH et responsables communication, comité de direction, services supports comme l'EHS, sont autant de services qui sont relais des valeurs et de l'identité du groupe. Ils peuvent participer à rappeler le lien fort avec le groupe par les objectifs stratégiques communs, ils peuvent décliner les supports de communication en prenant en compte leurs connaissances des spécificités de la population usine, porter l'image de l'usine auprès du groupe, mais aussi rappeler le lien logique qui existe entre les actions menées en usine et les valeurs portées par le groupe. En effet, les collaborateurs interrogés ont souvent souligné le fait que le groupe leur semble « loin », les valeurs « vagues », les opérationnels ont l'occasion de concrétiser cela. Les actions vécues au quotidien, les habitudes sécurité, sont autant de fiertés usine que l'on peut rapprocher des valeurs de responsabilité du groupe. Les soft skills des opérationnels, qui savent voir quelles actions vont être appréciées par les collaborateurs usine, ont

donc une importance majeure dans le lien avec les valeurs groupe. La logique de différenciation se fait donc ici en inversant la logique d'une communication descendante : on prend des actions existantes, des valeurs usine, et on rappelle leur lien logique avec une identité groupe. On part de la particularité, et on rappelle son lien au groupe. Une des particularités fortes vues au cours des entretiens est le lien important aux produits. Après la sécurité, en effet, c'est souvent la qualité des produits qui a été évoquée, comme une réelle fierté pour les collaborateurs.

B- La cristallisation de l'identité via les produits

Durant les entretiens, les produits et leur qualité ont souvent été abordés comme faisant partie de la fierté portée envers l'appartenance à L'Oréal. L'usine de Rambouillet produit majoritairement du Elsève, et comme l'a précisé Diane Fromet, le groupe L'Oréal a longtemps favorisé l'attachement aux marques plutôt qu'au groupe. Elle évoque ce point quand elle parle d'une concurrence entre Garnier et Gemey Maybelline. On peut de ce fait penser que l'attachement à la marque, au produit, est assez forte pour pouvoir être un point d'accroche pour mettre en avant l'identité L'Oréal.

a- L'événement autour des produits : exemple de l'événement « égéries ».

Un exemple intéressant à mettre en avant est l'événement « Égéries » réalisé par le CE. Le CE a proposé à plusieurs collaborateurs une séance photo avec un professionnel, accompagné d'une séance maquillage et coiffure. Les photographies prises sont ensuite utilisées pour faire des fausses publicités pour les produits fabriqués dans l'usine de Rambouillet. Les affiches publicitaires, réalisées en très grand format (1,5x3m) sont ensuite affichées dans l'usine, en salle de pause et en unité de production. Le jour où les affiches ont été installées, un grand buffet a été organisé pour tous les collaborateurs, où des versions miniatures des publicités ont pu être distribuées, et les collaborateurs qui étaient les égéries L'Oréal ont signé des autographes. Tout cet événement organisé par le CE prouve bien qu'il a une réelle fierté du produits, puisque certains collaborateurs sont contents d'être égérie pour ces produits. Cet événement a très bien fonctionné, les affiches sont toujours dans l'usine, et on voit encore affichées dans les bureaux de beaucoup de collaborateurs les mini-publicités.

Ce type d'événement met en avant les collaborateurs et les produits, et la fierté qui lie l'un à l'autre : on peut facilement se dire qu'une telle fierté des produits est synonyme du fait que les collaborateurs en considèrent vraiment la qualité. Cette qualité affichée est largement en lien avec

l'excellence affichée dans les valeurs L'Oréal. On peut donc penser que les produits sont un véritable vecteur d'identité que l'on peut rattacher à l'identité L'Oréal. On peut se dire qu'il est aisé d'exploiter au mieux les lancements de nouveaux produits pour créer des événements qui rappellent l'attachement à la marque et au groupe. Diane Fromet évoque dans son témoignage les événements organisés par le marketing lors des lancements de produit dans les différentes affaires, et le fait que les populations adhèrent énormément par ce biais. On peut penser que les lancements effectués en usine pourraient aussi être l'occasion d'événements. On effectue déjà des distributions des nouveaux produits, mais ce n'est pas automatique. Dorothée Daim évoque le fait qu'elle porte de l'attention aux nouveaux lancements :

« Tu sais pourquoi je l'ai pas regardée ? Parce qu'en fait ça touche pas vraiment au produit, à tout ce qui est produits, lancement et autres. »

Le produit est donc un réel point d'entrée pour relier l'usine à l'identité groupe. On peut aussi dire qu'il est différenciateur car chaque entité est reliée à ses propres produits. Cependant, même si le groupe souhaite s'éloigner de l'attachement à la marque pour renforcer l'attachement au groupe, le produit est un point d'accroche très fort en usine pour n'être pas utilisé : par exemple, un lancement peut être l'occasion de rapprocher l'usine du marketing ou des affaires, et de ce fait de casser un peu l'isolement du lieu de production qui ne fait que produire.

b- Travailler sur les événements, meilleur levier d'adhésion en usine ?

Le rapprochement par le produit est ici très lié à l'événement. En effet, Diane Fromet évoque le fait qu'il est important de concrétiser, d'illustrer :

« Faut illustrer. Nous ce qu'on fait tu vois, quand on fait des massages, quand on fait la journée forme, eh ben hop, on illustre. Et c'est ce qu'on peut faire de mieux »

Rendre concret, illustrer les valeurs groupe est donc très important. Les collaborateurs durant les entretiens ne semblent pourtant pas rapprocher les événements qui ont lieu dans l'usine et le groupe, ce qui pourrait être un point sur lequel communiquer, avec par exemple la présence d'un représentant du siège ou de la direction générale des opérations pour un événement. L'attachement au produit s'est très largement concrétisé dans un événement, avec l'exemple des égéries cité. Les deux responsables communication interrogées sont assez claires sur le fait que les événements sont des médias d'adhésion charnières pour les usines. Anne Vannier évoque un exemple :

« Là où j'ai vraiment compris qu'il y avait un truc c'est avec les 50 ans. Alors pourtant c'était les 50 ans de l'usine (...) plutôt de faire une rétrospective des 50, on montre plutôt une usine telle qu'elle est après 50 ans, comment elle est aujourd'hui, en insistant sur aujourd'hui et sur le futur, avec un

futur qui s'inscrit forcément dans le groupe. »

La fête des 50 ans de l'usine de Lassigny a donc été un événement fort, qu'elle a ressenti comme charnier, puisqu'elle a compris qu'il y avait « un truc ». La stratégie choisie, se concentrer sur aujourd'hui et sur un futur qui s'intègre dans le groupe, est ici très pertinente et semble d'après elle avoir bien fonctionné. Elle dit qu'alors que les collaborateurs étaient avant très attachés à leur ancienne identité Yves Saint-Laurent ils sont finalement assez adhérents à leur appartenance relativement nouvelle au groupe. Bien-sûr, l'événement seul n'est pas responsable de cette adhésion, mais on peut penser que des moments forts qui rassemblent les collaborateurs autour de leur usine et de sa place dans le groupe est fort, et peut permettre de mobiliser les collaborateurs en les impliquant directement, en les faisant participer. La participation, non amenée par les communications reçues du groupe, est très importante, d'autant plus pour des collaborateurs usine, qui ont un travail parfois physique, très concret, et qui ne les laisse pas travailler assis derrière un bureau. Diane Fromet évoque le fait que des événements sont aussi régulièrement organisés à l'usine de Rambouillet,

« C'est le discours du DU [directeur d'usine], quand même deux fois par ans il donne le contexte et ça c'est important. »

Cet événement semble d'autant plus important qu'il reprend l'idée du sentiment d'appartenance par un objectif commun porté par le comité de direction et les managers de proximité. Le directeur d'usine réunit en effet deux fois par ans les collaborateurs sur leur temps de travail pour leur exposer les résultats, le positionnement de l'usine sur les marchés, les ventes, et les objectifs sur l'année à venir. C'est aussi l'occasion de revenir sur les grands projets internes à l'usine, comme les grands travaux. Cet événement est particulièrement important et peut être en effet porteur des valeurs groupe en rapport avec les projets concrets. Un des deux discours du directeur se déroule de plus le matin du Citizen Day. Cet événement, le seul cité par les collaborateurs interrogés, est un événement commun à tout le groupe, que chaque entité organise quand et comme elle veut. Anne Vannier l'évoque en premier lorsqu'elle parle de l'intégration de l'usine de Lassigny dans l'usine L'Oréal suite à son rachat :

« Déjà on a parlé, on a fait des actions L'Oréal : tout ce qui est Citizen Day, fête de fin d'année, journée des enfants... Ce sont des outils de communication implémentés par le groupe dans toutes les entités pour permettre... Enfin c'est une sorte de levier en fait, pour relier les collaborateurs à leur entreprise. »

On peut considérer le Citizen Day comme l'un des événements groupe le plus marquant : en effet, c'est une journée de travail complète payée pour aller aider dans des associations. Le Citizen Day est un très bon vecteur de l'identité éthique du groupe, et de ses valeurs d'ouverture d'esprit et de

responsabilité. Faire agir les collaborateurs dans le même sens que les valeurs portées est un très bon moyen de les faire adhérer. Cela participe aussi à la fierté de l'entreprise, car le don d'une journée de travail est un acte reconnu comme assez fort par les collaborateurs. Le Citizen Day est donc un des leviers les plus pertinents pour mobiliser les collaborateurs, leur faire connaître les valeurs de l'identité L'Oréal, et ressentir le fait qu'ils appartiennent au groupe, au même niveau que les collaborateurs siége.

Bien-sûr, une des difficultés à remarquer dans l'organisation des événements est le temps. Le Citizen Day est l'exception de l'année, le jour où l'usine est fermée. Sinon, il faut organiser les événements sur des formats compatibles avec les horaires, avec la production, par exemple sur les temps de pause (pour les activités ludiques), ou faire accepter un roulement d'absence sur un temps court pour les collaborateurs sur ligne, par leur managers.

c-Travailler l'identification au groupe par la responsabilisation des ouvriers

Dans *L'identité au travail*³⁶, Sainsaulieu raconte une scène intéressante : le chef écarte l'ouvrier de la machine lorsqu'elle est en panne, là exactement où leur expérience pourrait servir, et les ouvriers en veulent à leur chef de cette situation. Il parle aussi du fait qu'un trop de discipline, avec le pointage, l'interdiction de discuter ou autre, est mal vu. Il observe là un manque de confiance, qui pose un problème de réciprocité : comment faire confiance et adhérer à l'entreprise si elle, via les managers, ne nous fait pas confiance ?

Cette idée est reprise dans un article écrit par Denis Lapret³⁷, PDG de LEM, qui explique que l'adhésion à l'entreprise se fait aussi lorsque l'entreprise donne de l'importance et de la responsabilité à tous les collaborateurs. On a pu entendre cette demande dans les entretiens, à savoir que l'on parle de l'usine, que l'on parle des collaborateurs, que l'on parle de leurs métiers à l'échelle du groupe. On peut continuer l'idée de fédérer les collaborateurs autour d'un objectif commun de Frédéric Fougerat³⁸ en se disant qu'un des moyens peut être de montrer aux collaborateurs qu'ils ont un rôle actif dans l'atteinte de cet objectif.

En usine, cette idée est assez importante, car les métiers et leur importance ne sont pas particulièrement mis en valeur. En effet, on a des tâches répétitives, qui sont de plus en plus remplacées par des robots. Pourtant, L'Oréal essaie d'aller dans le sens d'une responsabilisation de tous ses collaborateurs . Par exemple, on parle de plus en plus de « conducteur de ligne de

36 SAINSAULIEU (Renaud De), *L'identité au travail*, Paris, Press de Sciences Po, 1977, page 32

37 LAPRET (Denis), « Le sentiment d'appartenance des salariés, une force pour le développement de l'entreprise », Medef-RH, 22/09/2014,

38FOUGERAT Frédéric, Management : « Comment développer le sentiment d'appartenance », Les Echos, 12/02/13

production » plutôt que « d'opérateur de conditionnement ». Les tâches de l'opérateur de conditionnement évoluent, puisqu'il est en effet seul sur une ligne, et qu'il procède à tous les contrôles qualité nécessaires sur la ligne. De ce fait, depuis 2016, chaque opérateur signe les feuilles d'envoi des palettes de produits de son nom : il est donc responsable à 100% des produits qui sortent de sa ligne. Si l'opérateur signe la feuille, c'est que la palette est bonne à l'envoi et donc à la vente. C'est donc un premier pas vers une responsabilisation des opérateurs, qui ne sont pas seulement là pour fabriquer de façon répétitive, mais qui ont aussi une part de responsabilité assumée dans la production. On peut donc voir là un premier pas de responsabilisation, de liaison directe du collaborateur à la qualité de son produit. On peut cependant toujours remarquer l'exemple d'autres entreprises qui vont plus loin dans cette responsabilisation, avec par exemple Lush, fabricant et distributeur de cosmétiques³⁹. Cette marque se positionne comme une marque de cosmétiques responsable, qui met en avant le « fait mains ». On peut retrouver sur certains produits (ceux qui ont un emballage), la mention « fait par » et le nom du salarié qui a fabriqué le produit. Bien-sûr, c'est un positionnement marketing à part entière, qui ne correspond pas à celui de L'Oréal, mais on peut quand même considérer l'exemple pour voir qu'il y a des moyens assez marqués d'attacher les collaborateurs usine, les « fabricants », à leur produit, leur marque, et leur entreprise.

L'identité L'Oréal semble donc être plus facile à aborder dans le contexte, la stratégie de l'entreprise, que via des supports digitaux. Les produits et les événements sont des points d'entrée forts pour les collaborateurs usine et peuvent être des vecteurs de l'identité L'Oréal auprès des collaborateurs. Ces vecteurs forts pourront peut-être être un point d'accroche qui permettra d'intéresser les collaborateurs à des supports de communication digitaux qui, si ils sont adressés à une cible usine, peuvent trouver un lectorat qui s'intéresse à certains sujets et à la possibilité de faire partie à part entière du groupe. Cependant, le point fort des événements en lien avec les programmes du groupe est à développer dans l'exemple du dernier programme groupe : Simplicity.

C- L'exemple du programme Simplicity : comprendre son environnement de travail au sens large, un point nécessaire dans la compréhension de l'identité groupe

Le programme Simplicity est le nouveau programme L'Oréal sur l'année 2017. Le but est de simplifier l'organisation du groupe. L'usine de Rambouillet, jusqu'alors rattachée aux affaires, prend son indépendance. Cette indépendance qui arrive pose bien sûr la question aux salariés de leur rattachement au groupe. Pour un site comme Rambouillet, touché directement par les

³⁹ http://www.lush.ca/fr/Stories-Article?cid=article_our-values-handmade-stories

réorganisations, le programme amène des questions directes, pour d'autres sites qui ne sont pas touchés par la restructuration, il est utilisé comme un moyen pour replacer l'entité dans son contexte au sein du groupe : expliquer qui l'on est, entité, dans le groupe. Ce programme participe donc à la compréhension des valeurs et de l'identité du groupe, en le mettant en perspective par rapport à soit. Il permet de penser qu'une compréhension du fonctionnement du groupe est le premier pas vers une identification à celui-ci pour les salariés.

a- La problématique de base du programme : la complexité organisationnelle d'un grand groupe

Le groupe L'Oréal est centralisé (contrairement par exemple à d'autres groupes du luxe, comme LVMH dont les maisons sont très indépendantes), mais avec 89 300 collaborateurs à travers le monde et 34 marques⁴⁰, une organisation complexe est en place. Il existe quatre grandes divisions : produits grands public, produits professionnels, cosmétique active, luxe. Dans ces divisions sont réparties les marques. L'usine L'Oréal de Rambouillet fait par exemple partie de la division produits grand public, et elle est historiquement rattachée à Gemey Maybelline Garnier, même si elle produit aujourd'hui en grande majorité du Elsève. Les salariés de l'usine sont donc tous des salariés détachés de la société Gemey Maybelline Garnier à l'usine de Rambouillet. Cependant, en plus d'être rattachée à une marque, l'usine est aussi liée directement à la Direction générale des opérations, et s'inscrit dans la chaîne des opérations L'Oréal : sourcing des matières premières, pilote, production, distribution. Le but du programme Simplicity est, comme son nom l'indique, la simplification. Le but est que chacun puisse comprendre comment il se situe dans le groupe, quel est son rôle, quelles sont ses compétences, pour faciliter la coopération. C'est en partie dans ce cadre là que l'usine de Rambouillet se détache de Gemey Maybelline Garnier pour devenir une société à part entière. Cela simplifie le système de facturation par exemple, mais aussi de gestion des salariés.

b-Un programme qui se décline dans toutes les strates pour expliquer un système complexe et repositionner chaque maillon de la chaîne.

Le groupe a prévu pour ce programme de grande réorganisations : détachement de l'usine de Rambouillet, mais aussi fusion de certains services d'achats pour ne pas avoir de doublons auprès des distributeurs. En effet, certaines marques du même groupe se mettaient en concurrence directe dans les rayons des grands magasins, car représentées par des commerciaux différents, avec des

40 <http://www.loreal.fr/groupe/nos-activit%C3%A9s/chiffres-cl%C3%A9s>

objectifs chiffrés qui leurs sont donnés par la marque, et non par le groupe, et donc qui peuvent être à défaut d'autres marques du groupe. Pour la déclinaison du programme auprès des salariés, les opérationnels sont très libres. Il existe une formation obligatoire pour le top management, nommée « lead and enable », mais pas vraiment de guideline qui concernent les autres salariés. La guideline générale est : encourager de nouveaux comportements suite à un diagnostic (travail en silos, individualisme, manque d'autonomie) et faire comprendre le groupe aux salariés, pour faire comprendre les modifications organisationnelles en cours. Dans l'usine de Rambouillet, ce programme n'a pas été particulièrement décliné sur l'année 2017 auprès des salariés, car, au centre des réorganisations, le passage au statut de société indépendante a été une problématique importante avant tout pour la DAF et l'administration du personnel, ainsi que pour les négociations avec les IRP.

On peut cependant remarquer l'exemple d'une autre usine luxe du groupe qui a décidé de décliner ce programme cette année par des visites de différents maillons de la chaîne des opérations dans laquelle elle se situe. Anne Vannier, responsable communication de cette usine, explique que l'usine a été rachetée par L'Oréal en 2008, et qu'une des priorités depuis le rachat est de faire en sorte que les collaborateurs se sentent salariés de L'Oréal, et se détachent de leur ancien employeur. Elle explique le contexte dans lequel la direction a été amenée à décliner le programme Simplicity :

« On est partis du principe que ok on a augmenté un peu l'identification au groupe L'Oréal parmi les collaborateurs, et c'est bien beau mais ils se rendent pas compte de ce que c'est un groupe international. On voulait qu'ils se rendent un peu plus compte de la chance qu'ils avaient de travailler chez L'Oréal, et de comment ça se passe aussi, ailleurs chez L'Oréal. »

Elle explique donc que la direction a souhaité augmenter l'identification au groupe L'Oréal en faisant comprendre ce qu'était dans son ensemble le groupe. La direction souhaite ainsi de même que les salariés considèrent qu'ils ont de « la chance » de travailler chez L'Oréal. Simplicity est donc ici décliné comme une mise en perspective de l'entité par rapport au groupe : comprendre où je me situe, mais aussi une mise en perspective par rapport à d'autres employeurs : comprendre que j'ai des avantages à travailler chez L'Oréal, parce que c'est un groupe international, etc. Anne Vannier parle « d'identification » au groupe, et explique que cette identification se complète par de la compréhension du groupe et la comparaison à d'autres situations. Si on a jusqu'alors parlé en grande partie de valeurs communes comme vecteur d'identification, ici Anne explique que le premier pas est la compréhension par le salarié de sa position dans le groupe, et de sa position par rapport au monde du travail en général.

c-Exemple d'une action qui a marqué : les visites inter sites.

Lors des entretiens, l'isolement de l'usine et des collaborateurs a été plusieurs fois évoquée. Dorothee Daim explique la différence avec le siège en évoquant le fait que « en fait il y a des personnes qui ne connaissent que l'usine. ». L'idée de décloisonner les différentes entités revient dans les témoignages des deux collaborateurs qui ont travaillé dans différentes entités. Diane Fromet évoque aussi l'importance du mélange des collaborateurs de différentes entités :

« Mais le fait que moi je vienne de l'extérieur des opérations, on a eu l'ancien DRH, qui venait pas des opérations, ça a aidé quelque part à casser l'identité Faprogi »

Elle pense donc que l'arrivée à l'usine de collaborateurs qui ne viennent pas forcément de l'usine est bénéfique car cela bouscule un peu l'identité de l'usine de Rambouillet.

Cela est un premier pas que l'action menée dans l'usine de Anne Vannier continue. Pour mener à bien ce renforcement de l'identification au groupe elle organise des visites inter-entités. Anne explique :

« On a organisé tout un tas de visites dans différents services et usines du groupe justement pour aller voir comment ça se passe ailleurs, revenir avec de bonnes idées, de bonnes pratiques, revenir avec une certaine fierté de notre usine [...] Et créer aussi de la cohésion de groupe, autour du groupe mais aussi en interne entre nos collaborateurs, parce qu'on a fait volontairement des petits groupes, 5 à 6 collaborateurs et forcément de services et de métiers différents. »

Ainsi, des groupes de collaborateurs vont visiter d'autres usines, des fournisseurs, des centrales, des distributeurs, des centrales de distribution, le siège, les affaires France, la Direction générale des opérations ou autres entités et font ensuite une présentation de leur visite en comité de direction. Anne explique que le but est de les amener à être fiers de l'usine, mais aussi fiers du groupe dont ils font partie. Un de ces groupes de salariés a été reçu à l'usine de Rambouillet. Le service RH a eu de très bons retours des visiteurs, mais aussi des salariés de l'usine de Rambouillet qui ont été très contents de rencontrer leurs homologues. Cet événement va dans le même sens qu'une réunion évoquée par Aurore Cres :

« Une réunion de travail avec l'infirmière d'Aulnay, le médecin d'Aulnay, l'infirmière d'Ormes, (...) et moi même on se retrouve ici pour une journée de travail ensemble. Ca avait été génial. Ca avait été très chouette. »

Le partage d'expérience avec ses homologues est très apprécié par Aurore, qui regrette que ce genre d'actions ne soit pas plus favorisé, puisque cette réunion n'a eu lieu qu'une fois sur toute sa carrière à Rambouillet. L'identification au groupe passerait donc ici par le simple fait de réaliser qu'on a des homologues, qui font exactement le même métier que nous, avec les mêmes pratiques, dans un contexte et une organisation extrêmement similaires, mais dans une autre usine. De plus, une fois

que la rencontre physique est faite, il est d'autant plus facile d'entrer de nouveau en contact avec ses homologues pour des échanges sur les bonnes pratiques. Du côté de Anne Vannier, les retours sont aussi très positifs : « Et nos collaborateurs sont très contents, à la fois de sortir de l'usine, d'aller voir ailleurs, ils reviennent souvent très contents de travailler chez nous, en se disant "ouais on a de bonnes conditions de travail" ».

Le retour sur expérience fait par les salariés à la responsable communication est donc extrêmement positif, et cette action paraît être un vecteur d'identification au groupe, de fierté du groupe et de l'entité, mais aussi un moyen d'encourager le partage de connaissances. Le programme Simplicity permettrait ainsi décliné de rassembler ses salariés en se rencontrant et en créant un sentiment de similarité et donc de solidarité. Cela rappelle l'évocation par Renaud de Sainsaulieu d'une solidarité ouvrière⁴¹, ici le programme appelle les mêmes rouages, mais en faisant la différenciation non par classe mais par employeur.

d-L'importance d'une « égalité de traitement » entre siège et usine

Pour encourager cette solidarité inter-entités autour de l'employeur, il faut cependant remarquer qu'une égalité des entités doit être respectée. En effet, durant les entretiens, Brigitte Tardic expose :

« Franchement... Ben déjà, quand on voit... je sors un peu du contexte mais... tu vois qu'on n'a même pas le CE L'Oréal ! Donc euh... Franchement déjà là tu sais que tu fais pas partie de L'Oréal ! Ca met tout de suite une barrière moi j'trouve. (...) Enfin j'sais pas si t'as l'occasion d'aller sur le siège et tout, mais quand tu vas là-bas... Tu te dis "ouais d'accord quoi on n'a rien à voir avec eux..".. (...)La bas tout est classe, ils ont... Rien que la cafet ça a rien à voir avec ce que nous on a quoi... »

Les avantages du siège par rapport à l'usine au niveau du CE, au niveau des locaux, de la cafétéria, est évoqué par plusieurs collaborateurs. Grégoire Rimo et Luc Glacière évoquent aussi le fait que le panneau L'Oréal à l'entrée du site ne soit présent que depuis deux ou trois ans. Luc Glacière insiste sur le fait, qu'ici la priorité est à la production, et qu'il y a de grandes différences avec le siège. Il dit : « Quand tu vas là bas et que tu reviens ici, t'as l'impression d'être vraiment ici en province... ». La comparaison utilisée par Luc Glacière montre bien qu'il considère qu'il y a une différence forte, au désavantage de l'usine. Ce sentiment de différence de traitement, qu'elle soit ressentie ou réelle, est aussi appuyée par Diane Fromet lorsqu'elle raconte :

« Et après je suis partie donc à la division des Produits Grands Publics France, chez Garnier. Donc c'était en 2001, et là j'ai vraiment eu l'impression d'intégrer le groupe L'Oréal, car c'était une

41 SAINSAULIEU (Renaud De), L'identité au travail, Paris, Press de Sciences Po, 1977, page 26

division qui avait des moyens. »

Elle explique qu'elle a ressenti une différence entre deux affaires, dont une qui serait « vraiment » dans le groupe, car elle aurait plus de moyens. De ce fait, les différences d'avantages entre les entités L'Oréal sont perçues par plusieurs collaborateurs, sur plusieurs entités différentes. Cet élément est un des premiers évoqués par les collaborateurs usines, qui ont l'impression de constater ainsi la différence première entre eux et le reste du groupe. Si la différenciation dans la communication paraît pertinente, la différenciation des avantages est plutôt un frein à la réception d'une identité L'Oréal commune.

Les managers et services support opérationnels ont un rôle fort en usine, car ils sont le relais auprès des collaborateurs des informations groupe, mais aussi des valeurs et de la stratégie. Ils peuvent décliner la communication corporate qui n'est pas forcément bien reçue, ils peuvent aussi porter les équipes vers un objectif commun, et participer à la concrétisation tant demandée par les collaborateurs des valeurs du groupe. La labellisation des actions usine par un programme groupe, l'organisation d'événements impliquant les collaborateurs, l'utilisation des valeurs usines fortes telles que la sécurité collaborateur et la qualité produit sont autant de points d'accroche pour illustrer l'identité L'Oréal. Un autre point important est aussi de casser l'isolement ressenti en usine en favorisant les échanges, et les visites, tout en considérant le fait qu'un déséquilibre ressenti de traitement pourrait être un frein fort à l'adhésion des collaborateurs. Alors que les collaborateurs ont critiqué une identité vague, lointaine, et qu'on a pu observer des supports et des canaux généraux peu adaptés à une population usine, une communication corporate plus différenciatrice, fonctionnant sur les particularités et valeur existantes et fortes en usine semble pouvoir fonctionner, puisque les collaborateurs semblent prononcer une appétence pour l'appartenance au groupe, notamment pour ses valeurs perçues.

Conclusion

La communication corporate L'Oréal semble donc envoyer des informations à tous les collaborateurs sans différenciation de populations. Cette pratique n'est pas forcément en faveur de la réception des informations par les collaborateurs usines, qui ne se sentent pas concernés par les supports reçus. Cependant, il faut souligner que finalement, l'identité L'Oréal passe par beaucoup plus que par les supports de communication reçus de la DGO ou du siège. Les pratiques sociales, les objectifs stratégiques, les pratiques de managements sont autant de moyens par lesquels les collaborateurs usines perçoivent une identité L'Oréal qu'il ne lisent pas dans les supports de communication.

Ce point a été un premier point de difficulté lors de l'étude menée pour ce mémoire. En effet, lorsque je parlais « identité », « valeurs », ou même « rapport à l'employeur », « informations sur le groupe », on me répondait « salaire », « avantages sociaux », etc. De même pour les médias de communications. Par exemple, quand je demande un moyen pour avoir des informations sur ce qui se passe chez L'Oréal, quasi tous les collaborateurs interrogés me répondent en premier « Profile », alors que c'est le site intranet sur lequel nous plaçons nos congés et avons des rappels pour les dates auxquelles nous devons faire nos choix de placement sur notre intéressement et participation. En fait, on ne répondait pas vraiment dans le sens de ce que je voulais entendre. Finalement, je me suis rendue compte que moi-même, même en étant en usine depuis un an et demi, j'ai une vision du travail et de l'employeur différente, une sensibilité à des notions de sociologie différente, et donc pas les mêmes associations d'idées. Le biais de mon rapport au travail est très fort et j'ai dû essayer de m'en détacher au maximum pour réussir à comprendre les réponses reçues. Une autre difficulté rencontrée, et la principale, sont les horaires d'équipe très contraignants des ouvriers et techniciens. En effet, en poste de 6 heures à 13 heures ou de 13 heures à 21 heures, le temps de travail étant comptabilisé par la badgeuse, il est très difficile pour les collaborateurs de se libérer sur leur temps de travail. Il a donc fallu demander aux collaborateurs d'accepter d'être interrogés sur leur temps de pause, ou en dehors de leur temps de travail. De ce fait, il est assez difficile d'utiliser des créneaux d'une heure pleine pour parler de leur travail avec des collaborateurs en dehors de leur temps de travail. Cependant, plusieurs collaborateurs ont accepté, et finalement j'ai eu plus de mal à avoir des entretiens avec les cadres qui ont constamment repoussé voire annulé les entretiens par manque de temps, me demandant d'attendre jusqu'aux vacances d'été pour avoir une charge de travail moindre. Un des points de limite est donc peut-être le manque de témoignages de cadres et de représentants de la communication corporate de la DGO. Nous avons en effet été en échanges constant durant l'année, mais je n'ai pas pu avoir un entretien formalisé avec un membre du service communication

corporate opérations. Un autre point de limite a aussi été de ne pouvoir faire des focus groupes, qui auraient, je pense, permis plus d'échanges et de propositions d'idées que des entretiens semi directifs.

Plusieurs conclusions sont cependant à tirer de cette recherche. Tout d'abord, si le rapport au groupe est très lointain, et les valeurs et l'identité L'Oréal paraissent vagues aux collaborateurs usine, il existe une réelle fierté d'appartenir au groupe L'Oréal, pour ses marques et produits. On remarque cependant un léger décalage entre les enjeux pour la communication corporate et les attentes des salariés usine autour de cette identité commune, notamment au niveau de la reconnaissance du travail des collaborateurs usine, et de l'égalité des avantages. Une facilitation des échanges inter-entités, demandée par les collaborateurs laisse aussi en suspens une intégration complète dans le groupe L'Oréal, mais est pourtant en phase avec les enjeux groupe. La pertinence de la mise en avant d'une identité groupe peut donc être considérée comme forte, puisque certaines attentes rejoignent les enjeux. Il existe une réelle appétence des collaborateurs de l'usine à partager des valeurs communes au groupe et à intégrer totalement le groupe.

Ensuite, on voit que si les médias et supports de communication sont en partie connus par les collaborateurs usine, ils sont très peu, voire pas du tout lus et utilisés. Une volonté d'accès global à l'information pour tous amène la communication à moins cibler son public. De ce fait, les supports sont parfois perçus comme ne concernant pas du tout les collaborateurs usines. On peut donc rapprocher le fait qu'ils ne se sentent pas concernés par les supports de communication au fait qu'ils définissent une identité et des valeurs L'Oréal comme vagues et loin d'eux. Les valeurs souhaitées par la communication, passion, innovation, goût d'entreprendre, ouverture d'esprit, quête de l'excellence et responsabilité, sont bien présentes dans les supports de communication, mais ils ne sont pas lus. Les collaborateurs interrogés définissent eux-mêmes des sujets qui les intéressent : l'usine, les métiers, les collaborateurs, les grands événements stratégiques, les produits. La pertinence des moyens utilisés pour la mise en avant de cette identité groupe paraît donc assez faible car elle rencontre peu le public usine. Les conditions de travail, le contexte, créent en effet en usine une identité propre et un rapport au travail particulier, qui ne se définit pas forcément par une identité de catégorie socio-professionnelle, mais surtout par une population « terrain » qu'on oppose aux « administratifs ». Cependant, cette identité ne va pas à l'encontre des valeurs du groupe, puisqu'on retrouve souvent lors des entretiens les thèmes de la sécurité des personnes, la qualité des produits, la stabilité de l'emploi, qui sont bien des faits en phase avec le groupe L'Oréal et ses valeurs affichées. De même, les valeurs que l'on peut associer à l'usine de Rambouillet de par son histoire et ses avancées technologiques fortes sont en phase avec les valeurs de responsabilité,

d'innovation et d'excellence du groupe.

Ces premières conclusions permettent d'avancer sur l'idée d'une meilleure réponse de la communication corporate aux attentes des salariés et aux enjeux de l'entreprise. Le premier point est l'importance des managers et services support dans la diffusion de cette identité commune. Tout d'abord, leur importance est forte de par leur possibilité de décliner la communication corporate en prenant en compte les particularités des populations usine. Ils peuvent aussi participer à la concrétisation tant demandée par les collaborateurs des valeurs du groupe, notamment via des actions et événements qui existent déjà et qui ont du succès en usine. Ces événements ne sont pourtant pas automatiquement reliés aux valeurs du groupe, et un rôle de liaison, et de labellisation des actions par des programmes du groupe peut amener à concrétiser des valeurs considérées comme trop vagues. Dans le même sens, l'utilisation des valeurs définies comme fortes dans l'usine par les collaborateurs comme un point d'accroche vers les valeurs groupe est une entrée propice à la mise en avant de l'identité groupe : la sécurité du collaborateur, la qualité du produit sont autant de notions à utiliser pour rapprocher l'usine du groupe. L'isolement ressenti est aussi dû d'après les collaborateurs interrogés à plusieurs points, notamment le manque d'échanges avec les autres entités, mais aussi un déséquilibre de traitement entre siège et usine : avant de communiquer sur l'unité L'Oréal, les collaborateurs attendent donc aussi des gestes d'égalisation des traitements entre les différentes entités. Une communication corporate plus différenciatrice, mettant en avant des actions concrètes, et utilisant les valeurs usines très implantées comme accroche pour remonter vers une identité commune, serait donc possible, puisque les collaborateurs montrent une appétence pour leur appartenance au groupe.

La mise en avant par les services Ressources Humaines et communication d'une identité commune au groupe est donc pertinente car elle est attendue par les deux partis, mais n'est pas pertinente actuellement dans ses médias et supports trop généraux pour une population particulière. On a pu en effet remarquer une identité usine forte. Plus qu'une identité ouvrière, c'est une identité qui est liée directement à des contraintes matérielles : le poste de travail, les horaires fixes, en équipe, en décalé des horaires communs de travail, le badgeage, mais aussi le fait que l'usine est en banlieue, géographiquement isolée du siège. De plus, les collaborateurs usine perçoivent des différences matérielles avec le siège : pas le même CE, le même restaurant d'entreprise. L'identité ouvrière en tant que telle ne paraît pas si forte, on ne perçoit par exemple pas vraiment de défiance envers les cadres au sein de l'usine, mais il existe une différence concrète de conditions de travail entre les gens « du terrain » et les « administratifs », qui mélange plusieurs catégories socio-professionnelles.

Cependant, les salariés de l'entité industrielle semblent réellement aspirer à faire partie du groupe et

à partager des valeurs communes. La fierté liée à la marque L'Oréal en extérieur du travail est récurrente chez les collaborateurs interrogés. On retrouve aussi une aspiration envers certaines valeurs car elles sont déjà ancrées en usine, cependant il existe une difficulté à comprendre ce que signifient concrètement toutes les valeurs du groupe : comment elles sont appliquées, si elles sont réelles ou juste une affiche pour le groupe. Partager des valeurs communes est aussi assez complexe du fait d'un rapport au travail très différent en usine de la majorité du groupe. Alors que les valeurs groupes semblent assez floues, les ouvriers et techniciens définissent des valeurs concrètes et qui ont un sens dans leur travail quotidien : la qualité du produit, la stabilité, la sécurité des collaborateurs.

Cette pluralité des identité et des valeurs n'est pourtant pas un frein à l'institution de valeurs communes, notamment si on considère une approche communicationnelle plus différenciatrice. En effet, valeurs usine et valeurs groupe sont tout à fait en phase. Les collaborateurs sont de plus demandeurs de mélange avec les autres entités : les actions, les événements semblent trouver leur public plus facilement que les newsletters et les discours. Les collaborateurs sont fiers de leur usine, contents de participer à des échanges, il y a de quoi développer de nouveaux rapports entre les entités L'Oréal, et aller vers le décloisonnement instauré aux débuts du groupe. Une communication différenciatrice prendrait donc d'abord en compte l'existant de l'identité et des valeurs de l'usine et ses collaborateurs pour prendre au mieux en compte ses éléments lors des communications faites par le siège ou la direction générale des opérations. Les points d'accroches que les collaborateurs ont soulevé durant les entretiens sont les valeurs fortes de l'usine, qui se construisent en parallèle des valeurs groupes : la qualité du produit, la sécurité du collaborateurs, la stabilité de l'entreprise. Les événements sont un média beaucoup plus efficace et reconnu par les collaborateurs que les newsletters, trop nombreuses et « lointaines », et un fort attachement au produit est aussi un point d'entrée pour rejoindre valeurs usine et valeurs groupe. Casser l'isolement de l'usine, en favorisant les échanges, les visites, est aussi un moyen fort de transmission d'une identité commune, tout en considérant bien sûr un point récurrent lors des entretiens : assurer une égalité de moyens entre les différentes entités du groupe.

Bibliographie

Ouvrages scientifiques :

- D'IRIBARNE(Philippe), *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil, 1989
- CUCHE (Denys), *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La découverte, 2004
- LIBAERT (Thierry) et JOHANNES (Karine), *La communication corporate*, Paris, Dunod, 2016
- ROY (Daniel), *Un sociologue à l'usine*, Paris, La découverte, 2006
- SAINSAULIEU (Renaud), *L'identité au travail*, Paris, Press de Sciences Po, 1977

Articles :

- FOUGERAT Frédéric, *Management : Comment développer le sentiment d'appartenance* , Les Echos, 12/02/13,

http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/02/12/cercle_65392.htm#p8HqB5fDg82LoxGQ.99 (consulté le 23/04/2017 ; 17:32)

- LAPRET (Denis), *Le sentiment d'appartenance des salariés, une force pour le développement de l'entreprise* , Medef-RH, 22/09/2014,

http://www.medef-rh.fr/Le-sentiment-d-appartenance-des-salaries-une-force-pour-le-developpement-de-l-entreprise_a368.html (consulté le 23/04/2017, 18:05)

- CHAPUIS (Dominique) et BARROUX (Patrick), *Viva technology* , Les Echos, numéro du 16 juin 2017.

Sites internet :

- <http://www.loreal.fr/groupe/nos-activit%C3%A9s/chiffres-cl%C3%A9s> consulté le 01/07/17 à 15h36.
- <http://www.elle.fr/Beaute/News-beaute/Cheveux/Eva-Green-nouvelle-egerie-tres-glamour-pour-L-Oreal-Professionnel-2884148> consulté le 01/08/2017 à 14:57
- <http://www.loreal.fr/groupe/qui-nous-sommes/nos-valeurs-et-principes-ethique> , consulté le 14/05/2017 à 20h31.
- http://www.lush.ca/fr/Stories-Article?cid=article_our-values-handmade-stories , consulté le 12/06/2017 à 16h34.

- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valeur/80972> , consulté le 07/05/2017 à 19h03.

Ressources internes :

- Newsletter opération : *What's Op #2* , 22/06/2017
- Newsletter, *MyNews*, 23/05/2017
- Newsletter, *Notre L'Oréal France*, 08/06/2017
- Newsletter usine Rambouillet, *Shamp'être*, février 2017
- Audit de la CFDT, *La vraie enquête sur la qualité de vie au travail et les risques psychosociaux, la rapport* , <http://cfdt.loreal.faprogi.free.fr/documents/Rapport%20d'Enquete%20CFDT%20FAPROGI%202017%20-%20version%20publique.pdf> , consulté le 01/06/2017 à 14:44
- Intranet : *Mynews*
- Intranet : *MyHub*

ANNEXES, Sommaire :

Grille entretiens salariés.....	79
Grille entretiens com/RH.....	80
Entretien Anne Vannier ; responsable communication usine de Lassigny.....	81
Entretien Diane Fromet ; RRH usine de Rambouillet.....	89
Entretien Grégoire Rimo ; opérateur de fabrication usine de Rambouillet.....	102
Entretien Luc Glacière ; services généraux usine de Rambouillet.....	114
Entretien Aurore Cres ; infirmière du travail usine de Rambouillet.....	124
Entretien Brigitte Tardic ; technicienne contrôle qualité usine de Rambouillet et Sylvain Pruldo ; technicien contrôle qualité usine de Rambouillet.....	132
Entretien Dorothée Daim ; assistante usine de Rambouillet.....	138
Newsletter opération : What's Op #2 : 22/06/2017.....	145
Newsletter MyNews : 23/05/2017.....	147
Newsletter Notre L'Oréal France : 08/06/2017.....	149
Newsletter usine Rambouillet février 2017.....	152

Grille entretien salariés :

1 Identité

- Pouvez vous me dire quel est votre parcours jusqu'à aujourd'hui, quel est votre poste actuel ?
- Qui est votre employeur ?
- Vous considérez vous comme un "L'Oréalien" ? Qu'est ce que ça veut dire pour vous être un "L'Oréalien" ?
- Quelles sont pour vous les valeurs du groupe L'Oréal ?
- Quelles sont les valeurs de Faprogi ?
- Quelles sont vos valeurs au travail ?
- Comment définiriez vous votre rapport à votre employeur ?
- Si vous deviez vous identifier à un groupe dans le cadre de votre travail (service, métier, usine, groupe, etc), quel serait il ? Pourquoi ?

2 Perception de la communication groupe et entité

- Est ce que vous pouvez me nommer des moyens d'avoir des informations sur ce qui se passe dans le groupe ?
- Est ce que vous utilisez ces canaux de communication ?
- Que pensez vous de ces canaux ?
- Que pensez vous du contenu de l'information qui vous est diffusée ? Vous sentez vous concernés par les informations reçues ?
- Exemple : que pensez vous de ce support (newsletter opérations cf analyse sémio)?

3 Attentes

- Aujourd'hui, souhaitez vous être plus intégré dans l'identité L'Oréal ? Si oui, comment ?
- Qu'est ce que vous attendez d'un support de communication groupe (discours, newsletter...) au niveau du contenu ?
- Qu'est ce que vous attendez d'un support de communication interne entité au niveau du contenu ?
- Aimerez vous avoir plus d'informations sur les actions menées par le groupe L'Oréal ?
- Que pensez vous de votre implication dans les actions menées par le groupe ?

Grille entretien responsable com/RH :

1 Identité

- Pouvez vous me dire quel est votre parcours jusqu'à aujourd'hui, quel est votre poste actuel ?
- Qui est votre employeur ?
- Vous considérez vous comme un "L'Oréalien" ? Qu'est ce que ça veut dire pour vous être un "L'Oréalien" ?
- Quelles sont pour vous les valeurs du groupe L'Oréal ?
- Quelles sont les valeurs de l'usine ?
- Si vous deviez vous identifier à un groupe dans le cadre de votre travail (service, métier, usine, groupe, etc), quel serait il ? Pourquoi ?

2 Perception de la communication groupe et entité

- Est ce que vous pouvez me nommer des moyens d'avoir des informations sur ce qui se passe dans le groupe ?
- Que pensez vous de ces canaux ?
- Que pensez vous du contenu de l'information qui vous est diffusée ?
- Exemple : que pensez vous de ce support (newsletter opérations cf analyse sémio)?

3 Soft skill- adapter la communication au public

- Quels sont pour vous les enjeux que le groupe peut avoir à créer une identité commune ?
- Comment faites vous aujourd'hui pour impliquer vos collaborateurs dans le groupe ?
- Qu'est ce que vous attendez de la communication groupe (discours, newsletter...) ?
- Que pensez vous de votre implication dans les actions menées par le groupe ?

Pour des raisons de droits, les pages 81 à 144 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

PLEASE LAUNCH YOUR PULSE SECURE APP TO VIEW ALL CONTENT ON MOBILE

L'ORÉAL
OPERATIONS

what's op?

The Co-Operations Review

#2

JUNE 2017

SPECIAL
GUEST

Stéphane Lannuzel
Group Chief Digital Officer
of Operations



"The digital transformation of Operations is a key transversal project to enrich the consumer experience and bring consumers anything, anywhere, anytime."

[Watch the video](#)

EDITORIAL

In this 2nd edition of WHAT'S OP, a heady mix of innovation and cooperation. Our editorial committee has focused on the innovative and transversal solutions created by committed teams, and how they preserve our environment and satisfy increasingly demanding consumers. In this issue: a journey behind the...

[Read more](#)



Lystelle Peyrègne
Operations Image
& Brand Content Director



TOGETHER FOR CONSUMERS

Coriander, geranium, safflower and camelina: these 4 raw materials were selected, in preference to 20 others, for their beneficial properties, to respond to women consumers' powerful enthusiasm for naturalness.

[Read more](#)



CORE RESPONSIBILITIES

L'Oréal's U.S. Operations played a considerable role in exceeding the Sharing Beauty With All program's 2020 carbon reduction goal. In 2016, the company added three renewable energy projects - 2 solar projects and 1 wind turbine installation - to its existing U.S. portfolio...

[Read more](#)

BIG PICTURE

Magnetic innovation

At a time when innovation is crucial in the make-up universe, with increasingly demanding and volatile consumers, packaging plays an essential role in the beauty experience. As the consumer's first link with the brand, packaging is pivotal in determining the consumer's perception of the efficacy, quality, aesthetics and innovative dimension of products. The topic is considered here through the eyes of the experts who have contributed to the success of Lip Magnet by Giorgio Armani, a game-changing make-up innovation on the market when it was launched. Manufactured at the Lassigny plant, the new lipstick required the combination of many different kinds of knowhow, and close collaboration between the Brand, Research and the Operations teams of Product Development, Packaging and Purchasing.

[Read more](#)



ONE STEP BEYOND

In October 2016, the purchasing teams created L'Oréal Campus for Suppliers, a completely new online learning platform specifically for the Group's strategic suppliers. The objective? To bring suppliers...

[Read more](#)



TEAMS

Workspace design is crucial when it comes to facilitating cooperation between employees and enhancing their well-being. More than a trend, this is a key issue for L'Oréal which is rethinking and adapting...

[Read more](#)



GET INSPIRED

The sports goods retailer Decathlon has been rolling out the RFID (Radio Frequency Identification) chip in its sales outlets since 2013. This revolutionary small and rectangular "label" chip, attached...

[Read more](#)



DATA BUZZ

L'Oréal today has 42 plants, each specialising in a specific technology, located close to markets all over the world, which are adaptable to local needs and underpin the drive to win new consumers.

[Read more](#)



KEY WORDS

OMA is an agile organization acting as a multi-divisional virtual plant, managing all units produced at Contract Manufacturers worldwide for L'Oréal USA brands. Created in 2015 with the strong collaboration...

[Read more](#)



KEEP IN MIND

From 24 to 28 April, L'Oréal Operations took part in the Hannover Messe 2017, the largest industrial trade fair in the world. No player in the industrial sector can afford to miss the event...

[Read more](#)

[WATCH THE VIDEO VERSION](#)

[EDITORIAL COMMITTEE](#)

[SUBSCRIPTION](#)

[CONTACT](#)

[FOR INTERNAL USE ONLY](#)

[UNSUBSCRIBE](#)

If you are experiencing difficulties in displaying this message, click [here](#)



23/05/2017



L'OREAL
LUXE

7TH IN THE ANNUAL
LUXURY GOODS
MARKET
CLASSIFICATION

GARNIGR supports unicef

Garnier supports UNICEF to help children in emergency situations

1 virtual kit
= + €50cts to
UNICEF*

Watch the
EXCLUSIVE
EPISODE
FROM EPISKIN

BEAUTYTUBE





Click [here](#) to read more on mynews !

To unsubscribe from this newsletter, click [here](#)

L'ORÉAL

IMAGE & COMMUNICATION CORPORATE

contact : mynews@loreal.com



INÉDIT : LA COLLECTION CAPSULE COLOR RICHE L'ORÉAL PARIS X BALMAIN PARIS



Olivier Rousteing, Directeur Artistique de la Maison Balmain, signe une capsule exclusive pour L'Oréal Paris, en y insufflant la vision rock et sexy de Balmain. Les 12 nouvelles teintes du rouge à lèvres Color Riche, N°1 mondial, seront disponibles à la vente à partir de septembre 2017.

[VOIR LA VIDÉO](#)



L'ORÉAL FRANCE À L'HEURE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le 1^{er} jour de la semaine européenne du développement durable, L'Oréal France présentait successivement à la presse et à ses collaborateurs, les résultats de sa politique RSE en France. Retour en image sur cette journée qui a déjà engendré plusieurs articles dans la presse.



UNE GAMME "AUX POILS"

Kiehl's since 1851 a toujours mis au point des produits spécifiques pour répondre aux besoins des hommes. Aujourd'hui, l'apothicaire New-Yorkais étend son offre avec Grooming Solutions, une gamme de 6 produits dédiée à la barbe et aux cheveux de la gent masculine.

[EN SAVOIR PLUS](#)



MIXE TON SON

Pour le lancement de sa gamme Plaqué Brillant, Vivelle Dop invite les millenials à créer leur propre musique du clip à l'aide de boucles de sons extraits des titres du DJ Uppermost ! Une opération fortement relayée sur le site gratuit Deezer pour tenter de remporter une platine Pioneer DDJ RB !

[EN SAVOIR PLUS](#)



TOUS PROTÉGÉS : 6 DÉFIBRILLATEURS SUR LE CAMPUS

L'utilisation d'un défibrillateur dans les 5 premières minutes qui suivent l'arrêt cardiaque, associée aux techniques de réanimation cardio-pulmonaire, permet d'augmenter les chances de survie à plus de 30 % ! Le Campus L'Oréal France en est désormais équipé de 6 exemplaires automatiques répartis dans les étages.

EN SAVOIR PLUS



#TOUS ACTEURS D'UN MONDE DURABLE

A l'occasion de la semaine du développement durable, Eco-Emballages a lancé Mister-tri sur messenger. Avec ce nouveau coach, très facile de devenir un Master du tri en musclant ses tri-flexes et en gainant sa ceinture environnementale !

EN SAVOIR PLUS

L'ORÉAL
FRANCE

COMMUNICATION INTERNE

Publiez vos brèves pour partager votre actualité
avec l'ensemble des collaborateurs de L'Oréal France !

Pour publier, rien de + simple : <https://notreloreal-fr.loreal.wans/>
Identifiant : prenom.nom - Mot de Passe : votre mot de passe Windows

Guide Utilisateur : <https://notreloreal-fr.loreal.wans/wp-admin/admin.php?page=notreloreal-help>

Votre contact : Catherine PARIS – catherine.paris@loreal.com



SHAMP'ÊTRE

LA NEWSLETTER DE FAPROGI
FEVRIER 2017 #25



/Edito/

Vincent Vignaud

En 2016, le passage en tous PET, l'arrivée d'une nouvelle gamme Men Expert et sa ligne 23 ont été tout autant de challenges brillamment relevés par nous tous.

Dans le même temps, nous avons continué à améliorer la performance du site, notamment sur la sécurité même si nous devons rester vigilants car dans ce domaine rien n'est jamais acquis. On notera en particulier : le très bon service à nos clients avec 99%, le BPC à 96%, la performance qui s'améliore à la fabrication, et des indicateurs environnementaux toujours globalement très bien orientés, avec sur le début d'année 2017 l'obtention de la certification ISO50001.

L'année 2017 s'annonce comme l'année des réalisations des grands projets avec notamment l'extension sud de l'usine et la rénovation du parking. L'engagement, le dynamisme et la créativité de tous sera encore cette année un levier essentiel pour continuer à répondre au mieux aux besoins de nos clients, tout en continuant à protéger nos collaborateurs, l'environnement et nos marques.

Tout le comité de direction se joint à moi pour vous remercier encore de votre implication et vous souhaiter à tous une très belle année 2017, à vous et vos proches.

A L'ACTU

| On parle de nous : Les nouvelles gammes DOP |

Nous les avons tous vus passer sur nos lignes : comment ne pas les remarquer ?

Douceurs d'enfance, avec le pain d'épice et les Dragibus, Douceurs glacées avec la menthe glacée ou la glace à la pistache : les nouveaux DOP douche ont éveillé la curiosité de plus d'un ! Ces gammes, ce sont des parfums originaux que nous produisons avec succès et qui rencontrent une forte demande en magasins.

« Enfant j'utilisais les produits DOP, aujourd'hui je les fabrique pour mes enfants et petits-enfants. (...) Je suis fière de travailler pour cette marque, une vraie référence dans notre usine. » - Anne-Marie Bourgeois

L'aventure DOP est loin d'être finie, puisque c'est au tour des shampoings d'arriver sur nos lignes cette année : betterave, avocat, concombre, les DOP n'ont pas fini de nous surprendre. A cette occasion, le magazine Lascad a consacré plusieurs pages à notre usine !



Les secrets de fabrication
DU « SHAMPOING FRANÇAIS »

Extrait magazine Lascad n°3

L'ORÉAL
OPERATIONS



/ Inventer un modèle de production de Shampoing pour demain /

Le site de Rambouillet reconnu dans le groupe comme étant la référence mondiale pour la production de Shampoing, doit faire face à de nouveaux challenges.

En effet, les tendances de nos clients nous obligent à répondre à des besoins plus importants, avec un catalogue produits plus complexe.

Les contraintes sont connues de tous : forte co-activité piétons/chariots, charge opérateur élevée, surface de production restreinte, temps de changements longs.

Pour répondre à ce formidable challenge, un groupe projet travaille depuis plusieurs mois pour concevoir un modèle de production innovant. Il vise notamment à intégrer des solutions techniques innovantes afin d'alléger la charge mentale et physique de nos collaborateurs (digitalisation, contrôles qualité

automatisés, zéro port de charge...) mais aussi à repenser nos flux. La réflexion se porte notamment sur comment exploiter au mieux le volume de production existant et non plus uniquement la surface au sol.

Toute la démarche du groupe de travail a pour objectif de concevoir une nouvelle façon de produire avec encore plus de **sécurité**, d'**agilité** et de **performance** au sens large et permettant d'encore mieux se positionner pour récupérer des unités avec plus de complexité et ainsi se doter de **350 millions de capacité à l'horizon 2020**.



FOCUS MÉTIER

Aujourd'hui à la fabrication, certains modules sont très engagés, voire saturés. L'enjeu pour les techniciens, c'est de maintenir les outils de fabrication performants pour toujours être en phase avec le conditionnement.



3 QUESTIONS /

à Olivier Gasparini,
Technicien de
fabrication

Après un BTS mécanique et plusieurs années d'expérience de technicien, Olivier est arrivé à Rambouillet il y a un an et demi.

Tu es arrivé dans l'usine assez récemment, qu'est ce qui t'a surpris en arrivant ?

J'ai travaillé dans plusieurs usines auparavant, et il y a beaucoup de choses communes, mais il y a une chose qui m'a marqué ici, c'est au niveau de la sécurité. La sécurité c'est une priorité. C'est notre objectif premier avant même la productivité et ce n'est pas le cas partout. De plus, il y a des documents de suivi, les indicateurs sont visibles. On a des habilitations pour la consignation, des habilitations tous fluides, on se sent protégé.

Quelles sont tes missions dans l'usine ?

Avec 9 skids de fabrication, nous devons toujours faire en sorte d'avoir un coup d'avance pour fournir le jus au conditionnement. Nous nous devons d'avoir des outils performants et d'être très réactifs. Pour cela, je m'occupe avant tout du suivi des chantiers, du dépannage des moyens de production, et de la gestion des commandes de pièces détachées.

Qu'est ce que tu aimes dans ton travail ?

Ce que j'aime c'est la diversité des missions. C'est pour ça que j'ai choisi ce poste. On fait des dépannages, des suivis de chantier, des plans de prévention pour les sous-traitants, on passe des commandes... On est responsables et autonomes !

ÇA VIT A FAPROGI

/ Fête de fin d'année /

Discours de la direction, jeux, musique : c'est dans la convivialité que s'est déroulée en décembre la fête de fin d'année.

Pour clôturer une très bonne année 2016, c'est dans la magnifique **Abbaye des Vaux de Cernay** que s'est déroulée la traditionnelle fête de fin d'année. Après le discours de la direction, la fête s'est poursuivie jusque tard dans la nuit et tout le monde a pu profiter de cette soirée dansante.



Le 9 décembre, nous clôturons l'année 2016 à l'Abbaye des Vaux de Cernay



Vente de gâteaux par l'ODCS

/ ODCS

La vente de gâteaux qui a été organisée en novembre par l'ODCS a été un franc succès : en effet, ce n'est pas moins de **190 €** qui ont été récoltés !

Cet argent a permis d'acheter des **cadeaux pour le Noël** de nos associations partenaires. L'action continue en janvier, puisqu'une récolte de jouets a eu lieu.

Une course à pieds avait aussi été organisée et nous a permis de récolter environ **200€** pour les enfants de l'hôpital de pédiatrie et de rééducation de Bullion.

Les actions de l'ODCS vont bien-sûr continuer tout au long de l'année 2017, soyez prêts pour une belle année de solidarité !

/ Des égéries L'Oréal made in Rambouillet /

Suite au **shooting photo** du Citizen Day, des collaborateurs de notre usine se sont retrouvés, le temps d'un jour, **véritables stars** de notre site.

Le 29 novembre, nous avons tous pu participer à un vernissage et une séance de dédicaces. Chaque égérie a pu dédicacer sa photo à ses collègues, autour d'un grand buffet organisé pour l'occasion.

Cette séance de dédicaces permet de mettre en avant **l'importance de chacun sur notre site**, mais c'est aussi un beau moment de **partage entre collègues** autour de **marques** qui sont produites dans notre usine, et **font l'identité de notre usine de Rambouillet**.



L'ORÉAL
OPERATIONS

ENTRE NOUS

ILS SONT PARTIS

- Valérie Alauze
- Marlène Bigo
- Andrea Otero-Rojas
- Aurélia Sorribes de Wismes
- Céline Tamarindi
- Daniel Vigneron

BIENVENUE A



Julien Debieu
Contrôleur de gestion



Arnaud Girard
DRH



Florence N'Guyen
Ingénieur UP

Newsletter #25 : Merci à tous ceux qui ont participé à la rédaction de ce numéro :

Anne-Marie Bourgeois,
Vincent Brebion,
Christophe Ciret,
Dominique Fuzet,
Olivier Gasparini,
Marine Norte et l'équipe énergie,
Claire-Marie Pascal
Fabien Renou,
Vincent Vignaud...

Impression : ESAT
Vivre autrement.
Tel : 0149407940.
esat.stdenis@vivre-
autrement.com

Notre usine étoffe son palmarès

Nous vous en parlions dans le dernier Shamp'être, c'est désormais chose faite ! L'usine de Rambouillet a passé l'audit de **certification ISO 50001** (efficacité énergétique) en décembre dernier et a obtenu une recommandation de certification. Très bonne nouvelle puisque de cette manière, nous faisons désormais partis de la liste très prisée des sites certifiés ISO 50001.

Qu'est-ce que cela implique ?

DE NOUVEAUX OBJECTIFS

- Réduire nos consommations en 2017 (38 kWh/PF) ;
- Développer notre « culture énergie » ;
- Déployer les plans d'actions :
 - Recherche et réparation des fuites d'air comprimé, audit d'une ligne dans chaque UP tous les 3 mois pour réaliser la cartographie des fuites et leur réparation.
 - Audit et réparation par les techniciens
 - Signalement des fuites par les opérateurs
 - Réduction des consommations de chauffage via l'isolation des toitures mais aussi les gestes de chacun au quotidien : éteindre le chauffage, fermer les fenêtres ...
 - Bonnes pratiques de chacun

DE NOUVEAUX INDICATEURS



kWh / PF

MESURE NOS CONSO.
PAR RAPPORT A LA
PRODUCTION



Nm³/kWh

MESURE L'EFFICACITE
DES COMPRESSEURS :
LE RENDEMENT



kWh / DJU

MESURE L'EFFICACITE
DE NOS CHAUDIERES
VS LE CLIMAT

Chaque service est à présent challengé sur ses consommations mais aussi sur ses bonnes pratiques en termes d'énergie. Alors n'hésitez plus, chaque petit geste compte. Vous pouvez utiliser les formulaires SIO pour suggérer des améliorations possibles en termes d'environnement et donc, d'énergie. *Alors qu'attendez-vous, la balle est dans votre camp !*

Merci à tous pour votre implication au quotidien. 👍



L'équipe Energie : Valérie CASAGRANDE, Bernard DANIEL, Patrice DELFOLIE, Thierry DE LONCAMP, Cédric FOLLIN, Olivier LECHEVALIER, Marine NORTE, Aurélia SORRIBES DE WISMES, Pascal TOURLET.

Formations

2016 : la formation en quelques chiffres :

4182 heures de formation suivies par l'ensemble des collaborateurs

SOIT 1560 heures de formations expertise professionnelle

1164 heures de formations réglementaires

782 heures de formations culture sécurité

676 heures de formations management et développement personnel

Pour 2017, prenez une bonne résolution, testez l'e-learning ! N'oubliez pas de prendre le temps de passer sur My Learning. Il y a environ 4000 supports de formation, accessibles à tous : des vidéos, des webséries, des e-magazines...

My Learning

Play it your way.

L'ORÉAL
OPERATIONS

Résumé

Face à des réorganisations au sein du groupe et une stratégie nouvelle d'unification des entités du groupe L'Oréal, l'usine de Rambouillet se trouve dans une phase importante pour la définition de son identité et de son rapport au groupe. Une identité commune au groupe est-elle pertinente ? Les moyens mis en place pour la diffuser sont ils pertinents ? Les collaborateurs de l'usine se sentent assez loin du groupe et de ses valeurs floues, mais aspirent pourtant à y être intégrés. Une analyse des outils de communication et des attentes et enjeux permet de comprendre les points d'attention existant autour de ce sujet : une communication qui cible très peu, des points d'accroche non utilisés, un rapport au travail très différent.

While the L'Oréal compagny is restructuring, a new strategy is being developped : unify all the entities of the group with a unique and common identity. Therefore, the Rambouillet Factory is in an important moment of definition of its identity and its relationship to the group. Is a common group identity pertinent ? Are the communication tools pertinent ? The employees of the factory do feel isolated, the values of the group seem vague to them, but they anyway long for being integrated in the group and its identity. An analysis of the communication tools, of the expectations and stakes underlines the main points to understand around this subject : a communication that does not aim at one specific public, subjects that could be used as entries but are not, a way of working very different.

Mots clés

- Identité
- Usine
- Valeurs
- Communication interne
- Communication corporate
- L'Oréal