



**HAL**  
open science

# Les politiques de gestion des carrières : une politique pour tous ? Favoriser la culture des talents dans les usines de chez L'Oréal

Anna Bacrie

## ► To cite this version:

Anna Bacrie. Les politiques de gestion des carrières : une politique pour tous ? Favoriser la culture des talents dans les usines de chez L'Oréal. Sciences de l'information et de la communication. 2021. dumas-03727262

**HAL Id: dumas-03727262**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03727262v1>**

Submitted on 19 Jul 2022

**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

## Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

### Les politiques de gestion des carrières Une politique pour tous ?

Favoriser la culture des talents dans les usines de chez L'Oréal

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

Tuteur universitaire : Florian Malaterre

Nom, prénom : BACRIE Anna

Promotion : 2020-2021

Soutenu le : 23/09/2021

Mention du mémoire : Très bien

## Résumé :

---

Chez L'Oréal, la politique de management des talents et des carrières a évolué très récemment, indiquant un changement de vision important. Elle a évolué vers des pratiques bien spécifiques pour lesquelles nous pouvons stipuler qu'elles ne s'adaptent pas à tous les types de métiers. Changer de poste tous les 3 ans, exercer plusieurs métiers dans sa carrière, sans cesse changer d'environnement de travail, tout cela est-il applicable à tout le monde ? L'ouvrier en usine bénéficie-t-il de ces pratiques, qui se veulent de plus en plus inclusives ? En nous basant sur une différenciation par le statut, cadre vs. non-cadre, nous avons tenté de déterminer dans quelle mesure cette politique s'appliquait à l'une ou l'autre de ces populations. En émettant l'hypothèse que ce type de pratiques était conçu pour des collaborateurs cadres, nous avons enquêté sur les façons dont elles pouvaient s'adapter pour des populations non-cadres en usine. Les RH jouent un rôle majeur dans la mise en œuvre de ces pratiques puisqu'ils sont les vecteurs de cette politique. Les résultats de notre enquête nous démontrent qu'il existe bel et bien deux gestions parallèles des RH pour les cadres vs. les non-cadres, dont les enjeux sont différents. Néanmoins, une fois les facteurs limitants à l'application de ces pratiques identifiés, les RH s'appuient sur des leviers d'action précis qui leur permettent d'appliquer la politique groupe à leurs employés non-cadres.

## Mots clés :

---

Fonction RH - Management des talents – Évolution des compétences – Potentiel – Parcours de carrières - Évaluation

## Summary :

---

At L'Oréal, the talent and career management policy has evolved very recently, indicating a significant change in vision. It has evolved towards very specific practices for which we can stipulate that they are not adapted to all types of jobs. Changing jobs every 3 years, working in several different professions during one's career, constantly changing work environments, is all this applicable to everyone? Does the manufacturing worker benefit from these practices, which are increasingly inclusive? Based on a differentiation by status, executive vs. non-executive, we have tried to determine the extent to which this policy applies to one or other of these populations. Assuming that these types of practices were designed for executive employees, we investigated the ways in which they could be adapted for non-executive populations in factories. HR plays a major role in the implementation of these practices as they vehicle this policy. The results of our study show us that there are two parallel HR management processes for executives vs. non-executives, with different challenges. Nevertheless, once the limiting factors to the application of these practices have been identified, HR relies on specific action drivers that allow them to apply the group policy to their non-executive employees.

## Key terms :

---

HR function – Talent Management – Skills evolution – Potential – Career paths – Evaluation

## Remerciements :

---

Je remercie chaleureusement toutes les personnes qui m'ont accompagnée et soutenue dans la rédaction de ce mémoire.

- Je tiens à remercier Florian Malaterre, mon tuteur de mémoire, pour nos précieux échanges et sa grande disponibilité. Le temps qu'il m'a accordé et ses réflexions toujours pertinentes quant à ma problématique m'ont aidée à structurer les différents éléments de ce travail de recherche.
- Je remercie Pauline Saint Macary pour avoir accepté de m'encadrer et pour m'avoir partagé son regard opérationnel ainsi que son expérience des usines qui m'a beaucoup apporté.
- Je remercie également tous les collaborateurs de chez L'Oréal qui ont accepté de répondre à mes questions d'entretiens avec intérêt et transparence.
- Je remercie Nathie Nakarat, ma tutrice d'apprentissage, pour m'avoir soutenue tout au long de l'année dans ma réflexion et pour l'intérêt qu'elle a porté à ce travail de recherche.

# Table des matières

## Table des matières

---

<b>Résumé :</b> .....	<b>2</b>
<b>Summary :</b> .....	<b>3</b>
<b>Remerciements :</b> .....	<b>4</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>5</b>
<b>Introduction :</b> .....	<b>7</b>
<b>I. Les enjeux de la notion de talent et de leurs carrières</b> .....	<b>19</b>
<b>A. Histoire du Management des talents</b> .....	<b>20</b>
1. Les modèles de la qualification et de la compétence.....	20
2. Naissance de la notion de talent comme une notion élitiste.....	21
3. Émergence de la notion de potentiel.....	23
<b>B. La politique de management des talents et des carrières chez L'Oréal</b> .....	<b>24</b>
1. Distinction entre management des talents et management des carrières.....	24
2. Un environnement en mouvement.....	25
3. De l'importance du potentiel et des savoir-être.....	32
<b>C. L'évolution de la politique de Management des talents</b> .....	<b>36</b>
1. All Players : plus qu'un simple outil, un changement de paradigme.....	36
2. La gestion des talents vs. la gestion des ressources humaines.....	38
<b>II. Les enjeux organisationnels et fonctionnels en usine au regard de la gestion RH ....</b>	<b>39</b>
<b>A. Fonctionnement</b> .....	<b>41</b>
1. Les usines et les métiers de la production.....	41
1. Localement : un management à taille humaine donnant plus de responsabilités aux RH.....	46
2. L'usine et son écosystème : coopération inter-usines .....	48
<b>B. Deux gestions parallèles des ressources humaines</b> .....	<b>49</b>
1. Différentiation par le statut : populations cadre vs. non-cadre .....	49
2. Répartition cadres – non-cadres et ses conséquences.....	50
3. Les non-cadres et leurs évolutions : des contraintes métiers à envisager .....	50
<b>C. Facteurs organisationnels à l'origine d'une gestion RH plus complexe en usine</b> .....	<b>52</b>
1. La volumétrie.....	52
2. Un environnement isolé .....	52
3. L'organisation du travail.....	53
<b>III. Le management des talents et des carrières en usines</b> .....	<b>55</b>
<b>A. Les leviers d'actions RH</b> .....	<b>56</b>
1. Fonctionnement institutionnel sur base des process du groupe .....	56
2. Facteurs limitants liés à la culture métier des non-cadres .....	58
3. Des parcours exceptionnels.....	64
<b>B. Un changement de mindset progressif : sortir du carcan</b> .....	<b>65</b>
1. Évolution sociétale : jeunes vs. anciennes générations.....	66
2. Vers plus d'objectivité et de transparence.....	67
3. Vers une démocratisation du potentiel : le Growth Mindset.....	68

<b>Conclusion :</b> .....	<b>69</b>
<b>Bibliographie :</b> .....	<b>75</b>
<b>Sitographie :</b> .....	<b>77</b>
<b>Annexes :</b> .....	<b>78</b>
<b>1. Présentation des divisions, marques et métiers</b> .....	<b>78</b>
<b>2. Tableau comparatif des modèles de la qualification</b> .....	<b>78</b>
<b>Tableau comparatif des modèles de Management des talents</b> .....	<b>79</b>
<b>3. Introduction d'un document sur les parcours de carrières – contexte général de la mise en place de la politique de gestion des carrières RH</b> .....	<b>80</b>
<b>4. Le growth mindset vs. fixed mindset</b> .....	<b>80</b>
<b>5. All Players – les grands principes</b> .....	<b>81</b>
<b>6. All Players – définition des key players</b> .....	<b>81</b>
<b>7. Carte des usines L'Oréal en France</b> .....	<b>82</b>
<b>8. All Players – les people review</b> .....	<b>82</b>
<b>Grille d'entretien :</b> .....	<b>83</b>
<b>Comptes rendus des différents entretiens réalisés</b> .....	<b>84</b>
Entretien exploratoire 1 :.....	84
Entretien exploratoire 2 :.....	87
Entretien exploratoire 3 :.....	88
<b>Entretiens finaux :</b> .....	<b>90</b>
Femme, 27 ans.....	90
Homme, 28 ans.....	96
Femme, 58 ans.....	102
Femme, 50 ans.....	106
Femme, 28 ans.....	113
Femme, 27 ans.....	121
Femme, 45 ans.....	126

# Introduction :

---

Si vous deviez vous séparer d'un tiers de vos effectifs, qui choisiriez-vous ? C'est le dilemme dans lequel s'est retrouvé Marc Randolph, fondateur de la plateforme américaine Netflix au moment de la crise internet des années 2000. A cette époque où Netflix n'avait pas le rayonnement que nous lui connaissons aujourd'hui, Marc Randolph a dû prendre des décisions d'autant plus radicales. Contraint de se séparer de 30% de ses effectifs, il nous raconte dans son livre récemment paru *La règle ? Pas de règles*<sup>1</sup>, l'étonnement qu'il a eu en découvrant les résultats de ses décisions. En ne gardant dans l'entreprise que « *les plus performants* » et « *les plus créatifs* » et en licenciant au contraire ceux qui sont « *moins éblouissants* », pourtant « *des collègues et amis formidables qui travaillaient de manière correcte, mais non exceptionnelle* », la dynamique de l'entreprise s'en est trouvée totalement modifiée. En effet, pour un nombre moins important de salariés, il a constaté que la « *densité* » de talent avait augmenté.

Comment une entreprise peut-elle mieux fonctionner avec un nombre de salariés amoindris ? Sans vraiment le savoir et sur base d'une décision lui apparaissant comme naturelle et intuitive, Marc Randolph a mis en œuvre un véritable processus d'identification des talents. Sur base de critères qu'il avait prédéfinis tels que la qualité du travail, la créativité, ou encore la performance, il a identifié ses meilleurs éléments et assuré à Netflix le succès que nous lui connaissons aujourd'hui.

Si cette stratégie s'est avérée gagnante pour lui, elle n'est pourtant pas des plus égalitaires. Que se passe-t-il pour ceux qui ont été contraints de quitter l'entreprise, alors même qu'ils travaillaient « de manière correcte » ?

Dès le début des années 2000 s'est opéré un changement de paradigme. Plusieurs chercheurs ont posé l'idée que le talent serait « inhérent à chaque personne » (Buckingham et Vosburgh, 2001), et que les organisations auraient à obtenir le meilleur de tous les individus plutôt que les meilleurs individus (Pfeffer, 2001). Ces réflexions remettent tout le monde sur un pied d'égalité et permettent d'introduire la nouvelle tendance lorsque l'on parle de management des talents aujourd'hui dans les grands groupes mondialisés. Quelle est-elle ? Sur quel fondement repose-t-elle ? C'est que ce nous allons voir ci-après.

---

<sup>1</sup> Hastings, R., Meyer, E., Renaud, J., & Donnadiou, I. (2021). *La règle ? Pas de règles ! : Netflix et la Culture de la Réinvention*. Audiolib. (<https://www.capital.fr/votre-carriere/le-management-de-lexcellence-selon-le-fondateur-de-netflix-1401303>)

Considérant chaque employé comme ayant un potentiel et considérant comme étant le devoir de l'entreprise de permettre à tous d'exploiter au mieux ce potentiel, les possibilités d'évolution de carrières s'élargissent. En des termes plus concrets, il devient envisageable et même courant de voir des employés exercer plusieurs métiers au cours de leur carrière, dans des domaines et des environnements de travail parfois complètement différents. Individualisés, et pensés « sur mesure », selon là où chacun exprimera le mieux son potentiel, cette nouvelle conception du management des talents ouvre la voie à des pratiques inédites, parfois étonnantes.

C'est ce que nous raconte Anne-Marie Husser (DRH d'Amazon France et Luxembourg), dans une web conférence organisée par le média L'Opinion<sup>2</sup>. Elle déclare Amazon comme étant « *le terrain de jeu idéal pour faire carrière* ». S'il peut déjà surprendre de voir s'appliquer la métaphore du jeu au domaine professionnel, cela ne laisse entrevoir que la tête d'une politique bien plus encadrée. Selon l'exemple qu'elle cite, il est désormais tout à fait convenu qu'un préparateur de commande puisse devenir responsable de projet, alors même que nous ne parlons pas du même métier. La logique postule qu'un employé, aussi bon soit-il à un poste donné, puisse exprimer son potentiel dans un autre poste au sein duquel, même s'il n'a pas de compétences au départ, il sera tout aussi bon, voire meilleur.

Quel que soit le poste, le métier ou le niveau hiérarchique, en partant du postulat que tout le monde est doté d'un potentiel à exploiter, cette politique inclusive bénéficie à tous les membres d'une organisation. Il en est du ressort de l'entreprise d'être capable de l'identifier chez tout un chacun. Couplé à une connaissance transversale et globale des compétences des employés d'une organisation, tout est alors permis pour repenser les parcours de carrières. Recrutement, formation, mobilité interne : autant de domaines RH impliqués dans la mise en place de ces nouvelles stratégies de management des talents.

### *Les carrières chez L'Oréal*

---

« *In a place where you are given the freedom to create your own job description, you are also given the freedom to create your own career path*<sup>3</sup> ». Cette phrase d'accroche, extraite de la page carrières de L'Oréal, illustre très bien cette idée sur ces nouvelles pratiques en matière de management des talents. Définir soi-même les limites de son poste et imaginer des parcours de carrières inédits et

<sup>2</sup> <https://www.lopinion.fr/dossier/evenement/replay-management-talents-nouvelle-donne-238851>

<sup>3</sup> « *Dans un endroit où vous avez la liberté de créer votre propre poste, vous avez également la liberté de créer votre propre parcours professionnel* ». [https://careers.loreal.com/fr\\_FR/content/HOME](https://careers.loreal.com/fr_FR/content/HOME)

personnalisés, tel est le mot d'ordre. La promesse : être un acteur à part entière de sa trajectoire de carrière. Tout comme Amazon, L'Oréal fait donc partie des grands groupes dans lesquels s'exprime cette tendance innovante en matière de management des talents.

Cette conception des carrières est d'autant plus concrètement exprimée dans une interview publiée en 2019, par le site internet de notation des entreprises Glassdoor. Dans cette interview, Jean-Claude Legrand, Directeur Général de Ressources Humaines s'interroge sur la manière d'attirer les talents de demain en affirmant : « *Rejoindre L'Oréal, c'est aussi explorer un terrain de jeu immense en termes d'opportunités de carrière* ». Cette métaphore du jeu nous rappelle quelque chose. Déjà employée par Anne-Marie Husser dans l'interview donnée à l'Opinion, sa récurrence nous fait supposer un consensus lexical signant qu'il émerge une nouvelle conception du management des talents et des carrières dans les grands groupes.

Si nous devons rechercher un facteur commun à ces deux grands groupes, ce serait du côté de leur modèle d'organisation. Tous deux sont des "entreprises agiles" dans le vocabulaire du management moderne. L'un des principes managériaux d'une entreprise agile est la « *complexité à échelle humaine visant à favoriser la reconfiguration des équipes ou des services* ». <sup>4</sup> Cette reconfiguration permanente des équipes au service de l'innovation et du développement à la fois de l'entreprise et de ses collaborateurs est assimilable à ce que l'on retrouve derrière l'expression « terrain de jeu » et toutes les nouvelles pratiques qu'elle comprend.

### *Le groupe en quelques chiffres*

---

L'Oréal est le premier groupe mondial de l'industrie cosmétique, créé par un Français, Eugène Schueller, en 1909. Détenant trente-six marques à son actif, implanté dans 150 pays et fort de 88 000 salariés à son service, il s'agit de l'un des groupes français parmi les plus influents, puissants et résistants du marché. En dépit de la crise sanitaire mondiale, le groupe a réalisé sur l'année 2020 un chiffre d'affaires de 27,99 milliards d'euros, lui permettant de renforcer ses parts de marché tout en conservant sa position de leader.

---

<sup>4</sup> Barrand, J. (2009). Etre agile... le destin de l'entreprise de demain. *L'Expansion Management Review*, 132, 118-129. <https://doi.org/10.3917/emr.132.0118>

L'Oréal fait partie des grands groupes dont la structure est complexe. Pour mieux la comprendre, en voici les contours dans les grandes lignes<sup>5</sup> :

Les trente-six marques détenues sont réparties dans quatre grandes divisions que sont les Produits Professionnels, les Produits Grand Public, La cosmétique Active et le Luxe.

- Produits Professionnels (L'Oréal professionnel, Kérastase, Redken, Shu Uemura...)
- Produits Grand Public (L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Nyx, Mixa, Essie...)
- Cosmétique Active (La Roche Posay, Vichy, Cerave, SkinCeuticals, Decléor...)
- L'Oréal Luxe (Lancôme, Kiehl's, Armani, YSL, Biotherm, Carita, Diesel, Mugler...)

Chaque métier est au service de l'une ou l'autre de ces divisions. En parallèle à cette structuration par marques, il existe également les fonctions dites "Corporate" qui accompagnent la stratégie de l'entreprise. Tous les métiers y sont représentés et ne travaillent pas au service d'une marque, mais d'une filière métier, toutes divisions confondues.

Les services de Ressources Humaines sont présents à chacun de ces niveaux. Les collaborateurs de la fonction sont regroupés soit au sein du Corporate dans l'entité Direction Générale des Ressources Humaines (DGRH) – ce qui représente environ 170 collaborateurs – soit plus largement répartis par divisions, par marques, ou par zone géographique – ce qui représente au total environ 800 collaborateurs en France. Dans le monde, le groupe comptabilise 1731 employés au sein de la fonction RH, plaçant la fonction en 11ème position des métiers les plus représentés sur 27 au total. Ces données récoltées en interne grâce aux tableaux de bord RH nous permettent de nous représenter le positionnement de la fonction et des métiers RH dans le groupe.

A travers la description de la structuration des services RH, nous comprenons que l'organisation est complexe et extrêmement développée. Un très grand nombre de collaborateurs y sont mobilisés, dix fonctions<sup>6</sup> sont représentées et un très large panel de postes existe. Cela fait des RH un métier très développé et représenté au sein du groupe ce qui démontre, également, l'importance capitale de la fonction dans la stratégie globale. Aux vues de cette structuration, nous pouvons en déduire avec prudence que le management des talents et la gestion des carrières font partie des enjeux RH majeurs.

---

<sup>5</sup> Annexe 1 – Présentation des divisions, marques et métiers

<sup>6</sup> Talent Acquisition, Learning & Development, Rewards, International Mobility, HRIS, Social Affairs, Legal HR, Organization Development, Pay and Administration, HR Generalist.

Outre sa structuration complexe par division et par métiers, nous ne pouvons présenter l'entreprise sans en présenter ses valeurs, qui permettent de comprendre et de mieux appréhender son fonctionnement. En effet, l'histoire de l'entreprise a ancré en elle certaines valeurs fortes qui définissent encore aujourd'hui les contours de son fonctionnement. Ce sont ces valeurs qui expliquent que le groupe se retrouve aujourd'hui pionnier dans la mise en œuvre de politiques RH au cœur des tendances actuelles. Selon une étude sur le modèle entrepreneurial de L'Oréal (Basso et al., 2008)<sup>7</sup>, il subsiste deux valeurs fondamentales que L'Oréal doit à François Dalle, successeur d'Eugène Schueller, à une époque où l'entreprise n'était encore qu'une PME.

La première valeur est l'exploration. Ne rien considérer comme acquis et sans cesse tirer profit de l'innovation, pour s'étendre et conquérir de nouveaux marchés, telle est la ligne stratégique adoptée. Cette valeur d'exploration explique pourquoi L'Oréal fait partie de ces entreprises à mettre en place une politique de management des talents dans laquelle nous avons l'impression que tout est possible. En abaissant les limites d'une politique de gestion des talents plus traditionnelle qui consisterait à se baser sur les compétences de chacun, les parcours de carrière individuels deviennent de véritables terrains d'exploration. Chaque employé a la possibilité de sortir de ces compétences acquises pour en découvrir de nouvelles, se former, s'essayer à de nouveaux métiers. Les compétences sont considérées comme transposables, et le potentiel comme l'essence même de ces passerelles inédites.

La seconde valeur fondamentale est l'exploitation. Il n'est pas difficile de faire le lien entre exploitation et ressources humaines. Exploiter au mieux les ressources, cela passe par repérer, faire grandir et fidéliser les talents au sein de l'entreprise. C'est là tout l'objet de cette nouvelle tendance en matière de management des talents : faire en sorte que chacun donne le meilleur de lui-même et trouve sa place dans l'organisation pour exprimer au mieux son potentiel. La responsabilité des RH est, dès lors, d'accompagner au mieux les employés au service de l'optimisation des compétences et des savoirs être.

Plus que des valeurs, François Dalle véhiculait une conception anthropologique dont le postulat était le suivant : « *laissé à lui-même, l'être humain ne fera pas fructifier pleinement ses potentialités créatrices, car il s'abandonnera rapidement au confort des positions acquises* ». L'idée de mouvance permanente et de renouvellement induite par cette conception nous amène à faire le lien avec la politique de mobilités fondée sur les parcours de carrières individualisés et un ancrage des

---

<sup>7</sup> Basso, O., Fayolle, A. & Legrain, T. (2008). Le modèle entrepreneurial de L'Oréal : source et genèse. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2(2), 44-55.

mouvements sur lequel nous reviendrons plus en détail en première partie dans la définition de la politique.

L'expression de ces deux grandes valeurs, nous l'avons retrouvée dans cette même interview publiée par Glassdoor. Jean-Claude Legrand déclare notamment que « *L'Oréal encourage un environnement de travail où chaque collaborateur peut se dépasser, où il a la liberté d'aller au-delà de son poste, de proposer et de contribuer rapidement* ». Nous retrouvons dans cette citation la notion d'exploration avec l'idée de « se dépasser », d'aller « au-delà », la « liberté » qui est le moteur de la mise en œuvre d'un processus d'exploration, mais aussi l'entrepreneuriat si cher à François Dalle auquel renvoie le verbe « proposer ». L'emploi de l'adverbe « rapidement » n'est pas anodin non plus. Si les mouvements, qui se traduisent concrètement par des mobilités sont fréquents, ils se font aussi très rapidement, témoignant d'une extrême agilité, « un jeu de chaises », comme certaines personnes que nous avons interrogées en entretien aiment à l'appeler.

Ce cadre historique et culturel semble fondamental pour comprendre le positionnement de L'Oréal dans la mise en place d'une telle politique de gestion des talents. Il nous apporte un premier éclairage sur ces nouvelles pratiques et leur apparition.

### *Mes missions d'apprentissage :*

---

J'exerce mes missions au sein de l'équipe RH pour les RH. La spécificité de cette équipe repose sur sa population. Si traditionnellement les RH s'occupent d'une division ou d'une filière métier, dans notre cas nous nous occupons de la population RH en elle-même, soit de tous les collaborateurs exerçant des métiers RH. Cet accompagnement bien spécifique des RH existe dans très peu d'entreprises à l'heure actuelle, démontrant à nouveau de la place des RH dans la stratégie globale du groupe.

En charge de la formation et du développement des métiers RH en collaboration avec la *Learning Manager* de mon équipe, nous sommes responsables des actions de formation RH dans l'entreprise, ainsi que de tous les projets de développement RH. A ce titre, nous réalisons les plans de développement de la division DGRH (Direction Générale des Ressources Humaines), qui représentent environ 170 collaborateurs. Selon la remontée des besoins relatés par les managers au sein de chacune des équipes de la DGRH, nous composons les plans de développement constitués des formations à mettre en place. Ce suivi est assuré toute l'année, couplé à un suivi administratif via l'outil de gestion interne de la formation.

En parallèle de ce suivi qui comprend les formations transversales organisées par L'Oréal pour l'ensemble des collaborateurs, nous organisons des formations RH, spécifiquement pour eux. Ces formations sont à destination non plus seulement des collaborateurs de la DGRH mais des 800 RH de notre communauté. Parmi ces formations, nous proposons, tout d'abord, des sessions mensuelles sur différents sujets permettant l'apprentissage d'une pratique, la découverte d'une fonction RH ou la familiarisation à un outil RH. Ces formations sont appelées « *Share and Learn* » et se travaillent en collaboration avec d'autres RH, d'autres équipes, volontaires pour co-animer les sessions et réaliser ces présentations.

De plus, chaque mois, nous organisons pour la communauté RH un webinaire traitant d'un sujet de l'actualité de l'entreprise ou lié au contexte professionnel sous un angle philosophique, en collaboration avec un prestataire externe. Toutes ces sessions sont proposées en « *flex learning* », c'est-à-dire sur la base du volontariat.

Le sujet des carrières est très prégnant dans mes différentes missions. Nous travaillons notamment sur un document présentant les parcours de carrières RH possibles chez L'Oréal. Dans ce cadre, nous avons organisé cette année une formation pilote de coaching de carrière RH, sur nomination, pour trente-huit collaborateurs RH. Au cours de cette formation, les participants ont eu l'occasion d'être accompagnés dans un exercice d'introspection approfondi afin d'atteindre le meilleur alignement entre leurs aspirations professionnelles et leur carrière dans le groupe. Mon rôle pour ces différentes missions autour de la formation est un rôle à la fois opérationnel, logistique et administratif lorsqu'il s'agit de coordonner les différentes actions de formation. Je suis également chargée de la communication et de la promotion interne des différentes formations et événements que nous organisons.

Notre rôle est, dans le même temps, de nous assurer de la bonne intégration de tout nouvel arrivant RH. C'est pourquoi de nombreuses missions autour de l'*onboarding* me sont aussi confiées. Nous adaptons et individualisons des documents afin de faciliter l'intégration de chacun des collaborateurs en précisant l'écosystème, les personnes à rencontrer et les informations utiles sur le fonctionnement de nos services RH. Nous travaillons en parallèle sur un projet de clarification des documents d'intégration RH pour rendre plus évidentes les informations essentielles. Dernièrement, nous travaillons sur l'élaboration d'un programme de mails « types » à destination de tout nouveau RH, en détaillant les étapes d'intégration et en essayant d'anticiper toute difficulté qu'il pourrait rencontrer dans ce cadre.

Le scope de ma tutrice d'apprentissage et moi-même est la population RH ; une autre partie de mon équipe prend en charge les collaborateurs RH à l'international. Mon équipe se compose ainsi :

- Une DRH s'occupant du périmètre RH Canada
- Deux DRH s'occupant du périmètre RH France
- Trois *Learning Managers*, chargés de la formation pour le périmètre international pour deux d'entre eux, pour le périmètre France pour ma maître d'apprentissage
- Un chargé de recrutement et d'animation de la communauté RH
- Une responsable de l'*onboarding*

Comme nous pouvons déjà le constater à travers la description de mes missions et des missions de mon équipe, le sujet des carrières est un sujet central qui se rattache à l'importance donnée au développement des collaborateurs.

Comme vu précédemment avec l'étude de la page carrières du site internet de L'Oréal, ainsi qu'avec l'analyse de l'interview Glassdoor de Jean-Claude Legrand, le groupe adopte des pratiques de management des carrières spécifiques. Afin de bien déterminer les contours de cette politique, nous en avons résumé les éléments clés en trois grands points. Précisons à ce stade que ces trois grands points ont été observés sur les populations RH. En effet, mes premières observations et questionnements sont nés de mon tout premier terrain : mon poste d'apprentissage. A ce poste, je suis confrontée aux actions destinées aux RH, les RH font alors naturellement l'objet de ces premières réflexions. Pour autant, en analysant la politique du groupe du point de vue des métiers RH, nous pouvons penser que certaines données sont généralisables aux autres domaines et métiers de type « cadre »<sup>8</sup>.

Voici les trois éléments qui nous semblent être les grands piliers de la politique de management des talents et des carrières :

La première donnée importante et significative d'une politique particulière est qu'un collaborateur RH reste en moyenne trois ans sur un poste. Les mouvements dans le cadre de mobilités internes sont multiples et fréquents.

---

<sup>8</sup> Nous reviendrons par la suite sur cette terminologie et l'intérêt de distinguer les employés par leur statut.

Si ces mobilités sont fréquentes, elles sont aussi loin d'être traditionnelles puisque la politique de mobilité pour les collaborateurs RH indique qu'il est possible de "traverser" à la fois les fonctions, les divisions et les métiers. Il est courant qu'un collaborateur RH, nouveau dans la fonction, vienne d'une autre filière métier, et inversement qu'un collaborateur RH quitte la fonction pour se tourner vers un autre métier. Plusieurs statistiques obtenues en interne confirment cette déclaration.

En parallèle à cela, les pratiques de recrutement et d'évolution des RH sont régies par des critères dits de « potentiel ». Au nombre de cinq, les candidats sont évalués selon ces critères<sup>9</sup>, sur lesquels nous reviendrons plus en détail en première partie. D'autres critères sont également définis dans le cadre d'une prise de position avec titre de Manager. Ces critères se nomment les critères de *leadership*. Ces critères suivent les collaborateurs RH durant toute leur carrière dans le groupe. Leur existence nous fait supposer qu'il subsiste chez L'Oréal un enjeu fort autour de l'évaluation mais surtout autour de l'alignement des collaborateurs avec des valeurs et des modes de travail bien définis.

Les talents sont donc évalués selon ces critères précis. Dans le même temps naît l'impression que tout est possible en matière de mobilité, tous les parcours de carrières sont envisageables et envisagés. Mais quels en sont les processus sous-jacents ? Sur quel pilier repose l'organisation lorsqu'il y a autant de mouvements ? Quelle est l'imbrication du potentiel dans ce processus ?

## *La gestion des talents*

---

Si l'on constate qu'il émerge une nouvelle vision autour de la gestion des talents d'une organisation qui semble centrer autour du potentiel, un paradoxe subsiste. Tout le monde est-il doté de potentiel ? Tous les postes nécessitent-ils l'expression d'un même potentiel ? Nous comprenons bien que le risque induit par cette vision est de condamner les personnes travaillant de « *manière correcte* » dont parlait Marc Randolph, mais ayant besoin d'un accompagnement plus important que d'autres. Cela ne pose-t-il pas des questions d'égalité des chances ?

En effet, si la notion de potentiel a des effets positifs sur les dynamiques collectives de travail, les organisations n'ont pas besoin que de « forts potentiels » selon Calvez et Dolidon (2014). Selon ces chercheurs, « *L'entreprise a aussi besoin de "petites mains" opérationnelles qui tiennent la base de l'édifice. Sur les équipes cadres à forte valeur ajoutée il est important de jouer ce jeu, a fortiori si l'on*

---

<sup>9</sup> *Learning agility, Judgment, Ambition, Resilience, Empathy*

*veut développer à terme les compétences collectives. Autrement, cela n'est pas pertinent.* ». Nous pouvons en déduire que l'évaluation du potentiel ne serait pas pertinente à tous les niveaux d'une organisation. Cela signifie que le management des talents devrait se penser de manière différentielle selon la population et les enjeux auxquels elle fait face. Une question émerge alors de savoir comment gérer les parcours de carrières selon la pertinence d'évaluer sous l'angle de la dimension « potentiel » un collaborateur à un poste ?

Tous les métiers ne s'exercent pas dans les mêmes conditions. Tous les métiers ne présentent pas les mêmes enjeux. Nous avons émis l'idée que la notion de potentiel ne serait pas applicable à tous les types de postes, et ce en raison notamment des différentes réalités auxquelles ils sont confrontés, selon les métiers. Afin de marquer un contraste fort entre deux réalités métiers, nous avons décidé de concentrer nos recherches sur ces "*petites mains*" dont nous parlent Calvez et Dolidon (2014). L'expression "*petites mains*" fait référence à un type de métier en particulier : les métiers opérationnels. Nous avons donc décidé de nous intéresser aux métiers de la production, et plus précisément aux employés qui les incarnent en usine, à savoir les ouvriers et les agents de maîtrise.

Effectivement, en usine, la population est majoritairement constituée d'ouvriers et d'agents de maîtrise. Ce sont des métiers spécifiques, à plus basse qualification que des métiers cadres. Différents enjeux s'y expriment, notamment au niveau des perspectives de carrières. Dans ce contexte, les temps d'évolution ainsi que les possibilités en matière de parcours de carrières ne sont pas les mêmes. Une question émerge alors. Les ouvriers en usine bénéficient-ils des pratiques de management des talents et des carrières ? Sont-elles applicables à leurs réalités du terrain et à leur culture métier ?

En des termes plus concrets, est-ce pertinent d'évaluer un ouvrier en usine sur base des critères de potentiel tels que cités précédemment ? L'application de ces critères à ces métiers est-elle possible ? Pourquoi l'ouvrier en usine sera-t-il évalué selon des critères différents ?

Comme vous l'aurez compris, nous avons décidé d'orienter notre travail de recherche en menant l'enquête suivante : les populations non-cadres en usine sont-elles évaluées comme les populations cadres ? Existe-t-il une uniformisation de la politique de management des talents et des carrières alors même que les réalités des métiers cadres et non-cadres ne sont pas les mêmes ? Comment les RH peuvent-ils faire appliquer la politique de gestion des talents et des carrières du groupe dans les usines ? Comment parviennent-ils à s'adapter à leurs réalités et aux différentes contraintes ?

## *Problématique et hypothèses :*

---

*Dans quelle mesure les RH en usine peuvent-ils favoriser la culture des talents au regard des populations spécifiques qu'ils ont à gérer ? Quels sont leurs leviers d'action ?*

L'analyse effectuée présente deux niveaux. Premièrement, nous présenterons et analyserons la politique de management des talents et des carrières en développant en détail les grands piliers. Nous questionnerons cette politique et les pratiques qu'elle induit. Dans un second temps, nous mènerons l'enquête auprès de RRH de différentes usines afin de recueillir leurs témoignages sur la politique de management des talents du groupe et déterminer dans quelle mesure ils parviennent à l'appliquer dans leur contexte.

Nos hypothèses sont les suivantes :

**Hypothèse 1 :** Les politiques de management des carrières sont pensées et conçues pour les populations cadres.

**Hypothèse 2 :** L'organisation et la structuration des usines n'est pas compatible avec la mise en œuvre de la politique de gestion des talents et des carrières.

**Hypothèse 3 :** Les RH ne peuvent pas mettre en œuvre certains éléments de la politique parce qu'ils sont incompatibles avec les réalités du terrain et la culture métier.

## *Méthodologie :*

---

Afin de tester ces différentes hypothèses, nous avons réalisé des entretiens auprès de Responsables des Ressources Humaines et de Chargés de Formation et de Développement RH exerçant dans différentes usines. Nous avons interrogé huit personnes, dont l'ancienneté et les parcours diffèrent afin d'avoir un échantillon de répondants qui soit le plus diversifié.

Concernant le choix du terrain d'étude, les personnes que nous avons interrogées travaillent toutes dans différentes usines. Ce choix nous permet d'identifier les facteurs communs à l'organisation et au fonctionnement des différentes usines dans le but de généraliser nos résultats à toutes les usines.

Sur base de grilles d'entretiens définies pour chacune des populations, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs. Cela permet de faire ressortir des éléments que nous n'avions pas envisagés dans le cadre des grilles d'entretiens préalablement conçues. Chacun des entretiens a été réalisé par visioconférence ou par téléphone, enregistré et retranscrit en intégralité. Pour des raisons de confidentialité, nous avons décidé d'anonymiser les retranscriptions d'entretiens, en ne gardant que les informations concernant le sexe et l'âge du répondant, ne permettant pas de l'identifier. Toute information, telle que l'usine dans laquelle il travaille ou sa fonction a été retirée.

Concernant la littérature sur laquelle nous nous sommes basés, elle est principalement constituée de revues scientifiques du domaine des sciences sociales, d'ouvrages dédiés au management des talents et à la gestion des compétences ainsi que d'articles spécifiques sur l'entreprise L'Oréal. Également, de nombreux documents et données récoltées en interne tout au long de l'année ont constitué une partie de la matière d'analyse.

Les grandes notions théoriques auxquelles nous allons nous intéresser sont le management des talents, le potentiel, l'évaluation et la gestion des carrières. Il est important dans une première partie de décomposer ses notions et leurs définitions qui, nous le verrons, n'ont cessé d'évoluer avec les époques. Nous verrons quelle est la définition du talent à l'œuvre chez L'Oréal dans le cadre plus global de leur politique de management des talents. Nous y décrirons les pratiques spécifiques qui encadrent cette politique et à quels éléments théoriques elles peuvent être rattachées. Nous aborderons plus largement les façons dont cela se traduit via la vision qu'a L'Oréal des parcours de carrières. Dans une seconde partie, nous décrirons et analyserons le fonctionnement et l'organisation des usines et l'impact que cela peut générer sur l'application de la politique de management des talents et la gestion des parcours de carrières. Enfin dans notre troisième et dernière partie, nous nous intéresserons de façon plus approfondie à l'application de la politique par les RH en usine. Nous verrons quels sont leurs leviers d'action ainsi que les points de blocage qu'ils rencontrent au regard de la culture métier des ouvriers.

# I. Les enjeux de la notion de talent et de leurs carrières

---

Dans cette première partie, nous allons nous appuyer sur des éléments théoriques pour analyser la politique de gestion des carrières et des talents. Ces éléments théoriques ainsi que la bonne compréhension des grands piliers de la politique à l'œuvre chez L'Oréal nous permettront de confirmer ou d'infirmer notre première hypothèse. Elle est la suivante : **Les politiques de management des carrières sont pensées et conçues pour les populations cadres.** Nous reviendrons sur cette hypothèse et sur la définition de ses termes après avoir posé le cadre théorique nécessaire afin de bien cerner le sujet de ce travail de recherche et ses grands enjeux.

Le management des talents est un domaine récent des RH puisqu'il a émergé au début des années 2000. Les entreprises ont vite compris l'importance de mettre en place une stratégie de management des talents et les impacts qu'elle pourrait avoir sur les résultats. En effet, selon une étude ANDRH - FEFAUR de mars 2013, faite sur plus de 300 grandes entreprises françaises, tous secteurs confondus, 63 % des entreprises interrogées, considèrent la gestion des talents comme critique pour leur performance, et près de deux tiers d'entre elles annoncent avoir une politique de gestion des talents.<sup>10</sup> L'Oréal en ayant développé une politique de management des talents innovante semble en avoir compris son importance pour la performance. Au vu des résultats importants générés par le groupe, nous pouvons aller encore plus loin en stipulant qu'une politique de management des talents qui se démarque en plusieurs points est l'un des facteurs qui contribue à cette réussite.

Mais de quoi parle-t-on lorsque l'on aborde le management des talents ? Si l'existence d'une politique de management des talents semble indéniable pour le bon développement des entreprises, sa définition n'est pas évidente. Si nous commençons par le terme de management, il est clair et facile à définir puisqu'il désigne « *l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise* »<sup>11</sup> selon le Larousse. Jusque-là, tout est clair. En revanche, si nous devons définir le terme « talent », cela se complique.

En effet, l'étude de différents ouvrages bibliographiques sur le sujet nous amène à penser que le « talent » est difficile à définir et que les stratégies autour de sa gestion sont diversifiées. Selon la

---

<sup>10</sup> d'Armagnac, S., Klarsfeld, A. & Martignon, C. (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. @GRH, 3(3), 9-41.

<sup>11</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022>

recherche de D'Armagnac et al., « *il y a davantage de différences au sein des définitions de la notion de compétence et au sein des définitions de la notion de talent qu'entre ces deux notions qui s'avèrent toutes deux sinon floues, du moins très polysémiques* ».

Pour mieux comprendre d'où vient cette difficulté, revenons sur l'histoire et l'évolution de la notion. Il est nécessaire pour cela de s'arrêter sur deux modèles que sont les modèles de la qualification et de la compétence, qui ont précédé aux premiers modèles convoquant le terme « talent ».

## A. Histoire du Management des talents

---

### 1. Les modèles de la qualification et de la compétence

---

#### Modèle de la qualification

---

Le modèle de la qualification consiste à qualifier le travail d'une personne en déterminant sa valeur et dans le but, également, de définir une rémunération qui soit la plus juste et objective possible. Le critère impliqué dans la valorisation de la qualification est l'évaluation de la technique du poste de travail (compétences techniques, complexité etc.).<sup>12</sup> Très vite, le modèle de la qualification a lui aussi connu des difficultés dans sa définition. Les chercheurs ont développé plusieurs modèles qui mettent l'accent sur différents aspects mais tous s'accordent difficilement. Faut-il prendre en compte l'individu au risque de perdre en objectivité ? Faut-il prendre en compte au contraire que son poste ? Sa branche d'activité ?<sup>13</sup>

Aux vues des difficultés de ce modèle à prendre en compte l'individu et ses potentialités, il semble que nous soyons encore bien loin du management des talents tel que nous le définissons et l'observons aujourd'hui.

Aux modèles de la qualification a succédé celui de la compétence. Voyons si ce dernier s'en approche plus.

---

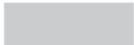
<sup>12</sup> Oiry E. (2005), « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », Revue française de gestion, 5, 158, 13-34.

<sup>13</sup> Annexe 2

Les premiers modèles autour des compétences apparaissent à partir de 1985. Mais encore une fois, les théoriciens ont eu du mal à se mettre d'accord. La compétence a d'abord été définie d'un prisme individuel par les psychologues différentiels. Sa deuxième définition suggère une prise en compte du contexte, et non seulement de l'individu. Il en sort des différentes recherches que la compétence revêt les attributs suivants : elle est individuelle, hétérogène, contextualisée et dynamique. Si tous les modèles théorisés dans les années 90 considèrent que la compétence est détachée du poste de travail, qu'elle englobe le savoir-faire, qu'elle est contextualisée et dynamique, la scientificité et l'objectivité est quant à elle discutée.

A nouveau, les chercheurs ont eu du mal à trouver un consensus. Néanmoins, l'émergence de ces différents modèles donne lieu à de plus en plus de critères et de précision nous rapprochant peu à peu de la théorisation du management des talents.

<b>Tableau 5</b> <b>MODÈLE C2 DE LA COMPÉTENCE, UN GLISSEMENT VERS Q3</b>		
<b>Premier modèle de la compétence (C1)</b>	<b>Second modèle de la compétence (C2)</b>	<b>Troisième modèle de la qualification (Q3)</b>
Détachée du poste de travail (compétence)	Détachée du poste de travail (compétence)	Détachée du poste de travail (fonction, ETED, mission)
Attribut de l'individu	Accent sur le sujet	Accent sur le sujet
Englobe le savoir-être	Englobe le savoir-être	Englobe le savoir-être
Contextualisée	Contextualisée	Contextualisée
Dynamique	Dynamique	Dynamique
Scientifique donc non négociée	Négociée	Négociée

 Critères divergents entre les trois modèles.

## 2. Naissance de la notion de talent comme une notion élitiste

---

Le terme de talent est apparu au début des années 90, au moment où des consultants de McKinsey ont fait un parallèle avec la « guerre des talents » qui débutait dans les entreprises américaines. Par rapport à ce contexte de rareté, le « talent » a commencé comme une notion élitiste ciblée. Ils étaient identifiés comme une population « *hautement qualifiée* », à « *haute valeur ajoutée* » « *à fort potentiel* »

». Les employés étaient qualifiés comme étant « *les plus performants* », occupant des « *positions pivots* » (Michaels et al., 2001 ; Iles, Preece, Chuai, 2010).<sup>14</sup>

Si nous concentrons dès à présent sur le « talent » en lui-même, selon les fondateurs de la notion, il est défini comme « *la somme des capacités d'une personne - les dons intrinsèques, les compétences, les connaissances, l'expérience, l'intelligence, le jugement, l'attitude, le caractère* » (Michaels et al., 2001, p. 12)<sup>15</sup>. Selon cette définition, le talent est talent parce qu'il possède des ressources intrinsèques, comme une connaissance a priori si nous reprenons les doctrines idéalistes en philosophie. C'est un acquis avec lequel l'individu vient au monde. Dans le même temps, l'expérience fait aussi partie de sa définition, conciliant le courant idéaliste avec le pragmatisme, toujours en faisant référence à la philosophie. Si ces courants sont souvent en opposition, à savoir apprend-on grâce à l'expérience ou apprend-on parce qu'on a en nous les ressources acquises à la naissance, c'est parce que la question est de savoir lequel précède l'autre. Selon cette définition, la mention aux « *dons intrinsèques* » en premier lieu donne l'impression qu'ils sont une condition sine qua non pour être qualifié de talent.

Nous comprenons donc bien que dans les premières conceptions du talent, le talent, c'est celui qui sort vraiment du lot, parce qu'il possède des dons intrinsèques qu'il est capable de faire grandir grâce à ses expériences.

Du point de vue de l'entreprise, les talents sont vus comme de véritables « *hommes-clés* » qui « *contrôlent des processus cruciaux pour l'organisation, le résultat individuel entraîne le résultat organisationnel*<sup>16</sup> ». Ils sont aussi dans une relation de co-production, animée par le plaisir qu'ils ont à travailler et la responsabilité personnelle qu'ils y engagent. Ils sont irremplaçables, vus comme des ressources rares et spéciales aux yeux de l'organisation puisque leurs apports sont clés pour la réussite de l'organisation.

---

<sup>14</sup> d'Armagnac, S., Klarsfeld, A. & Martignon, C. (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. @GRH, 3(3), 9-41.

<sup>15</sup> Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod B. (2001). *The war for talent*. Cambridge, MA : Harvard Business School Press.

<sup>16</sup> Mirallès, P. (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?. *Management & Avenir*, 1(1), 29-42.

En résumé et d'un point de vue plus global, pour Dejoux et Thévenet (2010, p. 93), le talent est celui qui a des compétences que tout le monde ne possède pas. Selon eux, moins de 5% des salariés sont des talents. Nous sommes toujours dans une définition du talent comme une notion ciblée et élitiste.

Mais peu à peu, les pratiques ont évolué et une nouvelle approche voit le jour. Dès le début des années 2000, plusieurs chercheurs ont affirmé que le talent serait « *inhérent à chaque personne* » (Buckingham et Vosburgh, 2001)<sup>17</sup>, et que les organisations auraient à « *obtenir le meilleur de tous les individus plutôt que les meilleurs individus* » (Pfeffer, 2001)<sup>18</sup>. Nous sommes alors dans un changement de paradigme très important et significatif. Si avant nous étions dans une approche que l'on peut qualifier d'exclusive, où le talent ne concernait qu'un nombre restreint de personnes, cette définition ouvre le champ à une approche bien plus inclusive.

### 3. Émergence de la notion de potentiel

Si la notion de potentiel apparaît peu à peu dans le champ de la gestion des talents, ce n'est pas dans le sens d'une approche inclusive dans un premier temps.

En effet, le terme de potentiel est appliqué au départ au concept plus global de « haut potentiel ». Les hauts potentiels sont non seulement talentueux mais surtout capables de s'adapter à un nouvel environnement ou un nouveau contexte. Ils font preuve d'efficacité et de concentration sur l'objectif qui leur est fixé. Ils sont performants, s'engagent et n'ont pas peur de prendre des responsabilités. Mais en plus, ils disposent d'un leadership naturel qui laisse à penser qu'ils sont capables d'occuper des fonctions de Top management.

Les hauts potentiels forment donc un groupe restreint et leur liste est généralement gardée secrète, avec une certaine instabilité, la liste n'étant pas figée. En tout état de cause, les hauts-potentiels sont toujours identifiés par rapport à un certain nombre de postes-clés à pourvoir dans l'entreprise.

---

<sup>17</sup> Buckingham, M. & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!, *Human Resource Planning*, 24(4), p. 17-23.

<sup>18</sup> Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health, *Organizational Dynamics*, 29(4), p. 248-259.

Si cette utilisation du terme potentiel renvoie encore à des pratiques élitistes en matière de management des talents, de nouvelles pratiques émergent autour de la notion, non plus de haut potentiel, mais de potentiel tout court.

D'après la recherche de Mirallès (2007), le potentiel d'un individu est avant tout conçu comme un « ensemble de ressources latentes, incluant des compétences non actualisées dans l'emploi, mais aussi l'aptitude à en acquérir de nouvelles, et donc finalement le potentiel s'assimile plus ou moins à une sorte de capacité générale d'apprentissage ».

Les définitions du mot talent ont été foisonnantes ces dernières décennies. Le mot a évolué pour intégrer une approche de plus en plus inclusive avec la prise en compte du potentiel. Cette dernière signe une nouvelle tendance et c'est sous ce prisme que nous allons analyser la politique de management des talents de chez L'Oréal.

## B. La politique de management des talents et des carrières chez L'Oréal

---

Le cadre général de cette politique est régi par plusieurs partis-pris clés qui sont désormais plus faciles à décrypter maintenant que nous avons abordé le contexte culturel de chez L'Oréal. Nous sommes dans une culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat, dans laquelle il est considéré que chacun a un talent qui le rend unique. Il en découle une croyance forte dans le potentiel de tout un chacun, amenant à l'entreprise la conviction que l'organisation n'est pas une fin en soi mais un moyen de créer les conditions dans lesquelles les talents vont se développer et prospérer. Ces mots sont inscrits dans un document sur les parcours de carrières sur lequel nous reviendrons par la suite. Ils permettent d'introduire le cadre stratégique des pratiques de management des carrières.<sup>19</sup>

### 1. Distinction entre management des talents et management des carrières

---

Comme nous l'avons vu dans cette première partie théorique et historique autour de la notion de « talent », le management des talents en tant que domaine RH ne connaît pas une délimitation claire. C'est la raison pour laquelle il paraît important à ce stade de faire cette distinction entre le

---

<sup>19</sup> Annexe 3

management des talents et le management des carrières, qui sont deux types de management RH différents qui vont nous intéresser dans le cadre de notre enquête.

Le management des talents est un management qui ne concerne pas la totalité des collaborateurs mais seulement quelques collaborateurs identifiés par le groupe comme tels. Ils bénéficieront d'un accompagnement spécifique.

Le management des carrières quant à lui est un management dont l'ensemble des collaborateurs bénéficient, peu importe leur statut, leur fonction ou le type de métier qu'ils exercent.

Si cette distinction paraît plutôt claire, chez L'Oréal elle ne l'est pas vraiment. Comme nous l'avons abordé en introduction via l'analyse des propos de Jean-Claude Legrand, l'argument principal d'attractivité des talents est le fait qu'ils puissent concevoir des parcours de carrières personnalisés et sur mesure. Nous serions donc dans un management des carrières puisqu'à priori, cela concerne tout le monde. Or, l'ambiguïté repose sur le fait que le groupe a une volonté d'élargir la catégorie de personnes qualifiées de « talents », comme nous le verrons par la suite. Pour cela, ils se basent notamment sur la considération que tout le monde est doté d'un potentiel à exploiter, donnant l'impression que tout le monde peut être considéré comme un talent.

Nous comprenons bien que la frontière est floue entre un management des talents dont bénéficient seulement un nombre de collaborateurs limités et le postulat que tout le monde est un talent. Ce postulat est bien réel, et visible par exemple lorsque Jean-Claude Legrand nous dit dans cette même interview publiée par Glassdoor qu'« *avant tout nous recherchons des personnalités! Tous ces nouveaux talents viendront enrichir notre Groupe et accompagner notre croissance* ». Il qualifie tout futur employé de « talent », démontrant bien que tout employé est considéré comme un talent quel que soit son poste, sa fonction ou son métier.

## 2. Un environnement en mouvement

Tout d'abord, il est bon de préciser que ces observations ont été faites sur mon terrain d'apprentissage qui est le siège social du groupe, avec une attention particulière sur la population RH qui est celle que j'ai côtoyée de plus près.

Les pratiques de management des talents que j'ai donc pu observer semblent se regrouper en une seule et même grande caractéristique : le mouvement. Par mouvement, nous entendons tous les types de mobilités. Les mobilités, ce sont des changements de postes ou de fonction, qui peuvent découler de changements de métiers ou de niveau hiérarchique.

Avant de détailler ces mouvements et la façon dont ils se traduisent concrètement, précisons qu'il existe une démarche institutionnelle d'identification et de gestion des talents sur laquelle nous reviendrons en troisième partie. Ces processus sont similaires à ceux que nous retrouvons dans la plupart des entreprises à savoir la revue des talents (appelée *people review* chez L'Oréal), les entretiens de mi-année et les entretiens de fin d'année. Il est important de préciser ici l'existence de ces processus bien qu'ils ne fassent pas l'objet de cette première partie puisque nous nous concentrerons sur les particularités de la politique en place et non pas sur les processus institutionnalisés.

Comme nous l'avons abordé en introduction, une donnée objective très importante et significative est que les personnes restent en moyenne trois ans sur leur poste. Cette moyenne a été obtenue via l'outil de gestion des données RH, sur les métiers RH. De mon expérience personnelle de terrain, j'ai entendu à de nombreuses reprises des collaborateurs dire qu'ils étaient au bout de leurs missions parce que cela faisait deux ou trois ans qu'ils étaient sur leur poste et qu'ils savaient qu'une mobilité arriverait bientôt. Dans les entretiens que j'ai réalisés, tous sont unanimes au moment de décrire les grands traits de la politique de management. Cette même donnée revient sous cette même forme soit « *rare sont ceux qui restent plus de 2 ou 3 ans sur leur poste* ». Généralement, cette donnée dont ils me parlent les concernent plus directement en tant que cadres. Plusieurs m'ont parlé de leur parcours personnel dans la mesure où ils sont en usine mais souhaitent voir « autre chose ». L'une d'entre elle m'a notamment dit « *je sais que ça peut être bien que j'aille au siège pour voir un environnement différent. Je suis dans le Luxe, ça peut être bien que j'aille dans la division Produits Grands Publics pour voir différentes activités* ». Une autre personne interrogée travaillant en usine depuis 2 ans raconte avoir envie de retourner à un poste plus conceptuel, moins opérationnel, ce qui ne devrait « *pas tarder à arriver* » me dit-elle au vu du timing. Si ce ne sont que deux exemples parmi d'autres, cela vient appuyer la donnée moyenne recueillie dans le logiciel interne de suivi des données.

D'une façon plus générale, qui bénéficie de ces pratiques de gestion des mobilités ?

Précisons tout d'abord qu'à ce stade, si nous parlons bien de management des RH et non pas de management des talents, c'est parce qu'a priori, il n'y a pas besoin d'avoir été identifié comme un « talent » pour bénéficier de ces mouvements. Ils sont proposés à ceux qui le souhaitent, et les

collaborateurs se développent dans un environnement où ils savent qu'ils ont des possibilités multiples une fois ce cap des 2,5/3 ans passé sur leur poste. Pour autant, il existe des règles pré établies qui en posent le cadre.

Si la donnée recueillie est une donnée qui concerne les RH, nous pouvons en déduire que les métiers présentant des similitudes avec les métiers RH bénéficient de cette même politique. Lorsque l'on parle de similitudes, nous parlons de facteurs communs. L'un des facteurs communs principal se trouve être le type de métier, fonctionnel vs. opérationnel, que nous définirons par la suite. Selon le type de métier, d'autres facteurs en découlent comme la modalité de travail. Les personnes exerçant des métiers de type fonctionnels, situées au siège par exemple sont des populations sédentarisées, travaillant dans un environnement de bureau. Un autre facteur commun auquel nous pouvons penser est le statut, comme le statut cadre par exemple. Un cadre se verra proposer des mobilités qui lui permettent de conserver son statut. Les mobilités se pensent de sorte à ce qu'elles soient alignées avec les différents facteurs qui définissent un poste. Ces éléments nous permettent d'apporter une justification au postulat que cette donnée recueillie pour la population RH soit généralisable à des métiers similaires, soit à minima aux métiers fonctionnels des entités corporate.

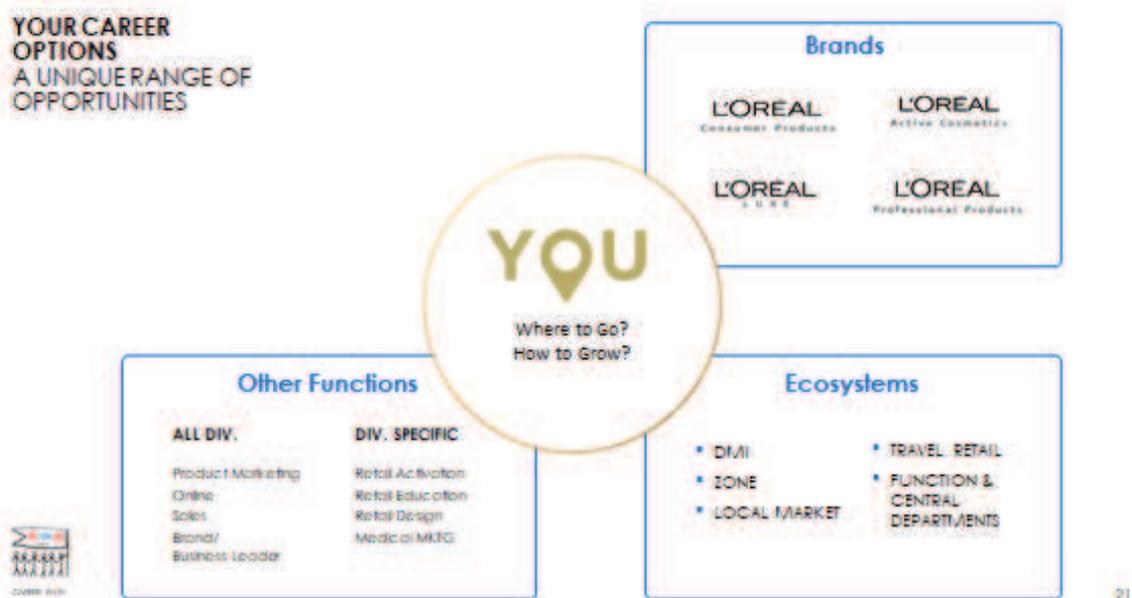
En effet, certains métiers présentent des compétences transposables à d'autres métiers. Généralement, les fonctions comme les RH ou le Commerce nécessitent des compétences managériales ainsi que certaines soft skills tel que la capacité d'adaptation ou encore l'agilité d'esprit. Pour toutes ces fonctions pour lesquelles c'est le cas, il est plus facile d'imaginer des passerelles. Une autre donnée intéressante est également à prendre en compte : les personnes arrivées en RH venaient majoritairement de la fonction Marketing et du Commerce. Nous en déduisons l'existence de passerelles « types » entre certains métiers présentant des similitudes.

A la question qui est le bénéficiaire de ces mobilités, nous pouvons répondre en déclarant que cela dépend des postes et du nombre de facteurs qu'ils ont en commun avec d'autres postes. Plus une personne répond à un certain nombre de facteurs, plus les opportunités seront importantes tant ils seront transposables à d'autres fonctions, métiers ou divisions.

Le mouvement est donc favorisé par l'exploration de nouveaux terrains pour les collaborateurs. Ces nouveaux terrains, ce sont ceux que l'entreprise leur offre par la possibilité de travailler dans différents environnements. L'Oréal est un grand groupe, avec de nombreux écosystèmes qui présentent un fonctionnement différent. Ce n'est pas pareil de travailler pour une marque, que pour une fonction corporate, ou encore dans une usine. Si le métier peut être le même, les environnements peuvent être

tellement différents les uns des autres que le métier ne sera pas vraiment le même. Nous pouvons imaginer que cela favorise la faculté d'adaptation, ainsi que la compréhension globale du groupe et de ses enjeux.

Si ce que nous venons de détailler est basé sur notre expérience de terrain, il est temps d'analyser le cadre stratégique qui en est à l'origine via un document interne sur les parcours de carrières RH. Le document s'appelle *My L'Oréal journey for HR* et a été conçu récemment pour formaliser la politique de gestion des carrières auprès des RH.



Si ce document a été exclusivement conçu pour les collaborateurs RH, il n'en est pas moins intéressant puisqu'il est généralisable à d'autres métiers comme nous l'avons justifié précédemment. Comme nous pouvons le constater, cette diapositive extraite du document résume ce que nous venons de développer : le collaborateur, symbolisé par le cercle central dans lequel est inscrit « YOU » se trouve au milieu de plusieurs possibilités en termes d'évolution : aller voir d'autres fonctions, d'autres écosystèmes, ou d'autres marques.

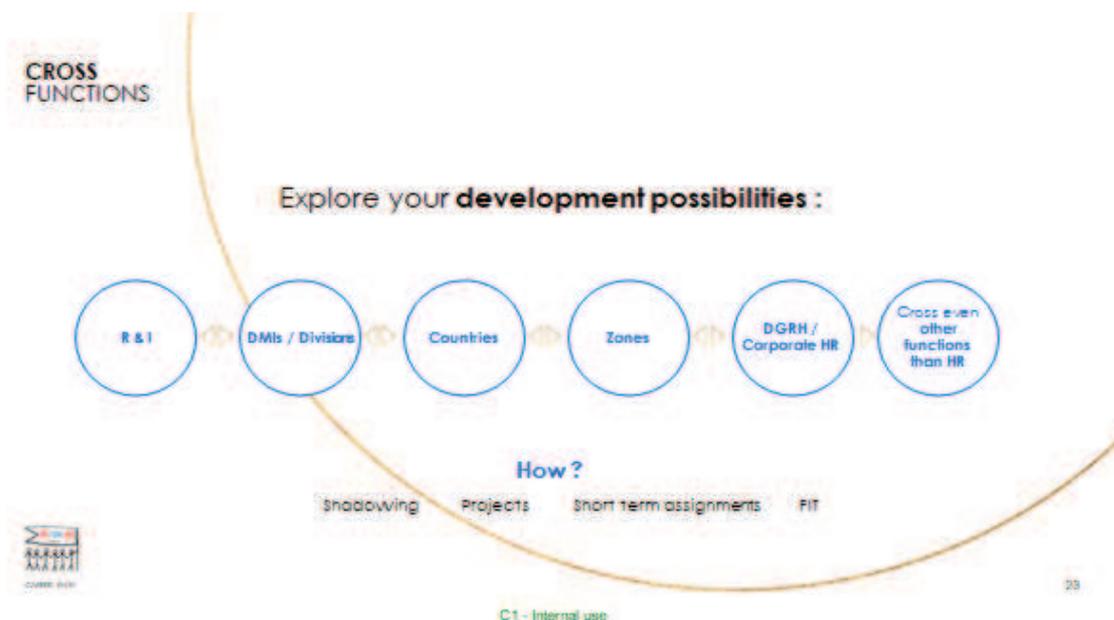
Tous ces éléments que nous venons de détailler nous ramènent à la métaphore du jeu employée par deux DRH de grands groupes dont la stratégie de management des talents semble similaire. Faisons le lien entre les deux. Visualisons un enfant dans une aire de jeu. Il va passer d'un jeu à un autre, avec plaisir et entrain. Il va se familiariser avec l'un, apprendre à jouer avec un autre, rencontrer plus de difficultés avec certains avec lesquels il n'a peut-être encore jamais eu l'occasion de jouer. Ce faisant,

il se confronte, apprend et se développe inévitablement. Les jeux d'une même aire sont semblables aux opportunités d'un même groupe.

Ce qui est d'autant moins hasardeux dans l'emploi de cette métaphore est le lien avec le plaisir. Nous savons qu'aujourd'hui, il est primordial qu'une personne prenne du plaisir dans son travail, et que c'est bien là l'une des conditions de son engagement et de sa fidélisation. Un salarié à qui l'on offre la possibilité d'essayer plusieurs voies est un salarié qui a plus de chances de s'épanouir dans son travail et, surtout, de trouver ce qui lui plaît.

Vous l'avez compris, les mouvements principaux sont les mobilités au sein du groupe tant elles sont fréquentes et bénéficient à un grand nombre de collaborateurs au siège. Mais quel est leur intérêt dans la stratégie du groupe ?

Selon Mirallès et al. (2007), la mobilité est ce qui permet au talent de « *multiplier les expositions ; c'est-à-dire les défis successifs qui lui permettent d'étalonner et de montrer son talent ; et d'exprimer au mieux son potentiel* ». Si cette référence théorique fait référence au talent dans un sens plus élitiste, elle est tout de même intéressante à ce stade de notre réflexion. Il exprime l'idée que nous avons décrite plus haut, lors du parallèle avec le terrain de jeu, qui repose sur l'idée suivante : se confronter à différents environnements permet de défier les acquis et d'apprendre de nouvelles compétences. Pour celui qui est identifié comme un talent, ce sera l'occasion de montrer ce qu'il sait faire. Pour celui qui ne l'est pas, ce sera l'occasion de démontrer son sens de l'adaptation et de dévoiler de nouveaux atouts.



Si nous prenons du recul sur ces principes de mobilités, nous nous rendons compte qu'il en découle une vision des parcours de carrières bien spécifique : le sur-mesure. Voici une illustration ci-dessus extraite à nouveau du document *My L'Oréal Journey for HR*. La diapositive a pour titre « *explorer vos possibilités de développement* ». Nous y voyons des chaînes de différents écosystèmes, liés entre eux par des flèches modélisant les passerelles possibles que peuvent emprunter les collaborateurs RH. La recherche et l'innovation, les divisions, les pays, les zones, l'entité Corporate, et même les autres métiers, voilà tous les environnements qu'ils peuvent explorer.

Bien qu'il existe des passerelles plus courantes que d'autres dans le cadre de tous ces mouvements, les organisations sont composées de personnes qui sont toutes différentes. Il s'agit là d'un autre parti pris de la politique de management des talents du groupe de se baser sur cette affirmation pour justifier de la mise en œuvre de parcours de carrières individualisés. Les recherches de Frimousse et al.<sup>20</sup> vont en ce sens et nous confortent dans le fait qu'une tendance se dessine. Selon eux, « *les parcours normés par les organisations semblent avoir laissé la place à une large variété de trajectoires* ».

Pour créer ces trajectoires, les organisations créent des mobilités qui sortent des standards comme nous l'avons abordé précédemment. Arthur, Hall et Lawrence (1989)<sup>21</sup> ont décrit la massification des mobilités externes et de l'apparition de parcours de plus en plus divers, « *protéens* » (Hall et Mirvis, 1996), « *boundaryless* » (Arthur et Rousseau, 1996) ou « *nomades* » (Cadin, Bender et de St-Ginie, 2003).

Nous allons décrire plus en détail ces trois grands types de parcours théorisés à la fin des années 90/- et au début des années 2000 nous permettant d'apporter un cadrage théorique.

### *Les parcours protéens*

---

Le terme *protéen* est dérivé du dieu Protée de la mythologie grecque qui a la capacité de se métamorphoser à volonté (Hall, Mirvis 1996). Dans la littérature, le mot « *protée* » est utilisé pour décrire un individu qui change continuellement de manières, d'opinions et peut, à volonté, jouer

---

<sup>20</sup> Frimousse, S., Igalens, J., Orsoni, J., & Thévenet, M. (2014). *Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Marie Peretti. (Questions de société) (French Edition)*. EMS GEODIF.

<sup>21</sup> Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.

toutes sortes de rôles pour s'adapter au mieux aux circonstances (CNRTL 2012j). A lire cette définition, le lien avec le milieu professionnel ne nous échappe pas. Comme nous l'avons vu précédemment, le talent est défini comme capable de s'adapter à plusieurs environnements et qui va être projeté dans différents environnements afin de développer toutes ses potentialités et d'être positionné à un poste clé. Les rôles évoqués dans la définition du mot « *protée* » peuvent être assimilés aux fonctions et aux postes en entreprise pour les talents qui en changent régulièrement. La capacité d'adaptation et l'agilité nécessaire qui en découle est clé dans les conceptions actuelles de la gestion des talents.

### Les parcours « *boundaryless* »

Les carrières “*boundaryless*”, qui se traduisent par « carrières sans frontières », viennent nuancer le premier type de parcours. Si, dans le premier cas, c'est l'individu qui s'adapte à différents environnements au cours de sa carrière, dans ce cas-ci ce sont les carrières elles-mêmes qui deviennent l'objet théorisé. En effet, elles se définissent comme laissant entrevoir un élargissement de la carrière au-delà des frontières d'un seul cadre d'emploi (De Fillippi, Arthur 1994). La carrière devient une affaire de mobilité ou de franchissement de frontières qui sont autant organisationnelles, fonctionnelles, hiérarchiques que géographiques (Cerdin 2015, p. 16).

Les parcours *boundaryless* nous rappellent fortement ce qui est à l'œuvre chez L'Oréal lorsque nous abordons les facteurs de mobilités. Les collaborateurs passent d'un métier à un autre, d'un environnement de travail à un autre ou d'une division à une autre. C'est en ce sens que se traduit chez L'Oréal le franchissement des frontières, et par conséquent l'affranchissement de certaines contraintes organisationnelles. Ce type de parcours fait écho à un programme nommé « pépinière » chez L'Oréal. Ce programme, réservé plutôt à de jeunes professionnels que le groupe souhaite développer, consiste pour ces nouveaux collaborateurs à explorer plusieurs environnements en un temps défini. Ils passent 6 mois à un poste, avant d'en changer pour un autre pour 6 mois à nouveau, et ceci au moins sur 18 mois. Si ce programme n'est pas gravé dans le marbre en ce qui concerne ses modalités et sa durée, il y a un facteur fixe : les participants doivent connaître au moins une expérience dite de terrain. Nous pouvons faire un parallèle entre programme de développement spécifique et les recherches de Basso et al. (2008) démontrant que les évolutions de carrière se font par adoubs successifs et par validation générale : les heureux élus devront avoir démontré, dans l'exercice de leurs précédentes fonctions que « *l'esprit de bivouac, celui de la route et de l'atelier, l'emporte sur l'esprit d'état-major, sur celui des bureaux* ». Il semblerait que la confrontation au « terrain » et à des fonctions opérationnelles participe au développement d'une personne identifiée comme talent. Ce programme illustre bien la forme que peut prendre un parcours *boundaryless* dans la mesure où il prend en compte

la dimension opérationnelle et terrain dans le développement, ce qui est encore assez rare aujourd'hui notamment dans les métiers RH.

### *Les parcours nomades*

---

Dans ce troisième type de parcours, nous dépassons le cadre individuel et le cadre de la carrière pour aller vers ce qu'on pourrait qualifier de carrière étendue ou libre. En effet, dans la définition du parcours nomade, la carrière n'est plus limitée à un seul environnement qui serait l'environnement d'une organisation mais il est pris en compte dans sa globalité. Dans un article de synthèse, Sullivan (1999) nous rappelle la définition des carrières nomades comme désignant des parcours impliquant des mobilités entre métiers, entre entreprises, mais aussi de l'auto-emploi et des parcours avec des interruptions de carrière. Cela comprend donc tout le parcours d'un individu dans différentes entreprises, mais aussi les différents projets qu'ils soient professionnels ou personnels. Ce nouveau type de parcours marque d'autant plus d'opposition avec la carrière organisationnelle mono-entreprise, verticale et spécialisée qui est plus traditionnelle. Chez L'Oréal, il existe une pratique nous rappelant fortement cette définition. Cette pratique, c'est celle de l'« *extended company* ». Tout collaborateur qui souhaite travailler dans une autre entreprise pour une durée déterminée à la possibilité de suivre cette envie grâce à la mise en place de cette pratique. Cela permet au collaborateur de travailler dans un autre environnement avec la garantie de conserver sa place dans l'entreprise à son retour. Lorsqu'il revient, nous pouvons en déduire que le collaborateur est d'autant plus en phase avec ses aspirations professionnelles, ce qui bénéficie à la fois à l'entreprise et à lui-même. Il s'agit bien ici d'un exemple de parcours nomade puisque l'entreprise prend en charge la carrière du collaborateur à l'extérieur de sa propre structure.

Nous voyons peu à peu se dessiner un enjeu majeur pour les organisations qui est de dépasser des pratiques basées sur la standardisation des parcours et la prévision quantitative (via la GPEC) pour reconnaître la diversité des talents et des attentes.<sup>22</sup> C'est ce qui se met en place chez L'Oréal au regard de ce que nous venons de décrire de leur politique de gestion des talents et des carrières.

### 3. De l'importance du potentiel et des savoir-être

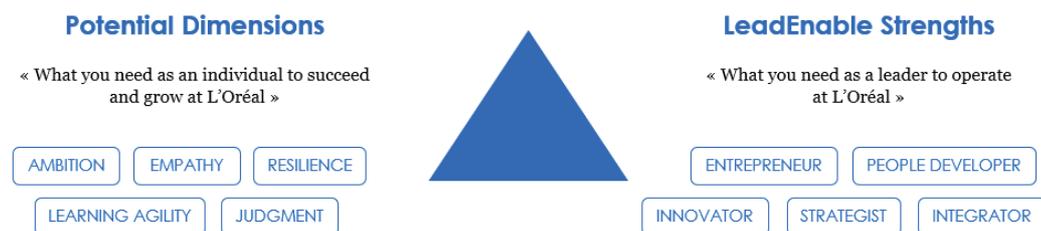
---

<sup>22</sup> CADIN, Loïc, DE SAINT GINIEZ, Véronique et PRINGLE, Judith K., 2000. Carrières nomades et contextes nationaux. Revue de gestion des ressources humaines, novembre 2000, no 37, pp. 76-96. ISSN 1163- 913X

« Je sens vraiment un changement de courant sur cette volonté de valoriser l'ensemble des collaborateurs, de se dire que tout le monde a un potentiel et plus uniquement une personne qui est un talent », nous dit une personne interrogée.

## ALL PLAYERS

### EVERYONE HAS A ROLE TO PLAY TO GROW L'ORÉAL AND THEIR CAREERS



Si tous ces mouvements qui constituent la politique de management des talents sont basés sur des facteurs divers cités précédemment qui sont des facteurs organisationnels, fonctionnels, hiérarchiques ou encore géographiques, ils le sont aussi sur une autre spécificité : la prise en compte du potentiel. C'est ce paramètre qui semble d'autant plus spécifique à la politique de management des talents chez L'Oréal.

Pour rappel, le potentiel se définit comme l'« ensemble de ressources latentes, incluant des compétences non actualisées dans l'emploi, mais aussi l'aptitude à en acquérir de nouvelles » (Mirallès, 2007).

Chez L'Oréal, les collaborateurs RH sont évalués selon 5 « critères ou dimensions de potentiel ». Choisir le terme "potentiel" en ligne directrice de ces critères n'est pas anodin et en souligne l'importance. Précisons que ces critères ont été rédigés en anglais, comme c'est le cas pour la plupart des concepts développés en interne.

Nous allons dès à présent détailler chacun de ces critères afin d'approfondir notre réflexion par la suite :

- Ambition

« *Thinking big and ahead, setting high ambition for oneself and for the company, and pushing oneself and others to go the extra mile to achieve exceptional performance.* »<sup>23</sup>

- Empathy

« *Actively listens, understands and respects emotions, and creates genuine and trustful relationships with a wide network of diverse people.* »<sup>24</sup>

- Resilience

« *Leverage an ownership mindset, sense of purpose and personal values to persist and sustain energy to bounce back.* »<sup>25</sup>

- Learning Agility

« *Learn constantly by showing openness & curiosity, and the courage to step outside of your comfort zone.* »<sup>26</sup>

- Judgement

« *Balance intuition and analysis to cut through complexity and make sound decisions.* »<sup>27</sup>

Plusieurs éléments se recoupent parmi toutes ces définitions. Tout d'abord, l'emploi de superlatif avec des mots comme « wide », « extra », « exceptionnel », traduisant probablement la notion de dépassement de soi. Le dépassement de ses capacités rejoint la définition du potentiel puisqu'il permet de mettre en œuvre un processus d'apprentissage. Lorsque nous nous dépassons, nous entrons dans une zone nouvelle d'exploration. C'est l'entrée dans cette zone qui semble encouragée, comme nous pouvons le voir à travers l'emploi de verbes comme « *step outside* », « *persist* », « *to bounce back* », « *cut through* » qui font aussi partie du champ lexical de l'effort.

---

<sup>23</sup> « *Voir grand et aller de l'avant, se fixer des ambitions élevées pour soi-même et pour l'entreprise, et se pousser et pousser les autres à aller plus loin pour atteindre des performances exceptionnelles.* »

<sup>24</sup> « *Écoute activement, comprend et respecte les émotions, et crée des relations authentiques et de confiance avec un large réseau de personnes diverses.* »

<sup>25</sup> « *Tirez parti d'un état d'esprit d'appropriation, d'un sens de l'objectif et de valeurs personnelles pour persister et conserver l'énergie nécessaire pour rebondir.* »

<sup>26</sup> « *Apprenez constamment en faisant preuve d'ouverture et de curiosité, et en ayant le courage de sortir de votre zone de confort.* »

<sup>27</sup> « *Trouver un équilibre entre l'intuition et l'analyse pour trancher dans la complexité et prendre des décisions judicieuses.* »

Plus globalement, ce qui transparait de ces définitions, ce sont des qualités humaines telles que la motivation, la curiosité, l'envie d'apprendre. Ces critères ne permettent pas d'évaluer la compétence technique mais bien ce type de qualités humaines. En réalité, il s'agit de savoirs être dont les normes comportementales soulignent la motivation, la responsabilité, la participation ou encore l'engagement. Ils sont acquis soit par l'éducation soit par l'expérience et peuvent être assimilés à des qualités morales. Les savoirs-être sont caractérisés par une dimension sociale, presque relationnelle. Il s'agit de communiquer avec son collègue ou avec son supérieur, savoir à qui donner une information, quand et comment.<sup>28</sup>

Le parti pris qui semble être à l'œuvre est de prioriser ces qualités non pas au détriment de la compétence professionnelle, bien au contraire. La détention de ces qualités favoriserait l'apprentissage de compétences techniques. Quelqu'un qui a une grande ouverture d'esprit et une curiosité développée apprendra plus rapidement et avec plus de plaisir qu'une personne qui, à un moment donné, a une connaissance technique mais n'a pas cette même envie d'apprendre.

Le terme de potentiel est aussi employé dans un outil d'auto-évaluation développé cette année : le *potential selfie*. La promesse de cet outil développé en interne : « *avoir une meilleure compréhension de son potentiel et de comment le développer* ». Pour l'avoir expérimenté, il en ressort une cartographie des scores sur chacune des dimensions du potentiel. L'outil prodigue également des conseils pour améliorer son score dans les dimensions dans lesquelles il est plus bas que d'autres.

Si cet outil témoigne de l'importance de ces critères de potentiel et donc de la dimension « potentiel », il est basé sur une référence sur laquelle L'Oréal s'appuie beaucoup dans sa stratégie de développement des personnes : le *growth mindset*.<sup>29</sup> Théorisé par Carol Dweck, professeur de psychologie sociale à Stanford, ce concept se définit ainsi : "*Dans un état de « growth mindset », les gens croient que leurs capacités les plus fondamentales peuvent être développées par le dévouement et le travail acharné - les cerveaux et le talent ne sont que le point de départ. Cette vision crée un amour de l'apprentissage et une résilience qui sont essentiels pour de grandes réalisations.*" (Dweck, 2015). Avec l'application de ce concept à différents projets de développement internes, un changement s'opère dans la façon dont L'Oréal va concevoir et redéfinir les talents. Désormais, si nous considérons que tout le monde est doté de cette capacité d'apprentissage, tout le monde est talent. Il suffit d'y

---

<sup>28</sup> Ségala, É. (2006). Les « savoir-être », un angle mort des débats sur la compétence. *L'Homme & la Société*, 162, 97-113. <https://doi.org/10.3917/lhs.162.0097>

<sup>29</sup> Annexe 4

mettre de la résilience et un effort continu vers son propre développement pour atteindre les « *plus grandes réalisations* ». Le message est que tout le monde en est capable. Les collaborateurs y sont sensibilisés via les RH qui en sont les relais.

Le déploiement et l'application de ce concept dans l'organisation souligne l'orientation vers une démarche de plus en plus inclusive.

Si le potentiel prend de plus en plus de place dans les politiques de management des talents, chez L'Oréal comme ailleurs sans doute, c'est le signe que nous assistons à un réel changement de paradigme. Selon les résultats d'une enquête réalisée par Basso et al. auprès de différentes entreprises, la direction des Ressources Humaines de l'une d'elle a témoigné d'une « *volonté marquée de recruter des individus dotés de sensibilité, d'intuition, d'imagination, d'un goût pour l'autonomie et d'un potentiel avéré pour mener à bien des projets de développement – en bref, des entrepreneurs en puissance* ». Ce qui est intéressant dans cette citation, ce sont les qualificatifs employés, qui viennent illustrer ce fameux changement de paradigme qui semble s'opérer dans les entreprises. Sensibilité, intuition, imagination, potentiel ; nous sommes bien loin des modèles de la qualification et de la compétence. Les entreprises recherchent bien plus que des compétences, elles se mettent à mettre des mots sur des qualités et facultés qui étaient secondaires et difficiles à formuler. Parmi ces nouvelles qualités qui font plutôt partie de l'acquis, nous retrouvons notamment les savoirs-être.

## C. L'évolution de la politique de Management des talents

---

### 1. All Players : plus qu'un simple outil, un changement de paradigme

---

Si la politique de management des talents semble avoir des spécificités que nous venons de décrire, les pratiques évoluent. L'un des signes majeurs de ce changement de paradigme est le développement récent d'un outil interne de gestion des talents : All Players<sup>30</sup>. Plus qu'un simple outil, All Players est aussi l'expression d'une politique nouvelle dans la mesure où a découlé de sa mise en œuvre de nouvelles pratiques et de nouveaux enjeux auxquels il a fallu donner plus de cadre.

Créé en 2020, la volonté de cette nouvelle politique est d'étendre la population desdits « talents », tout d'abord en évitant l'utilisation du mot talent. « *La volonté en interne est de ne plus utiliser le mot*

---

<sup>30</sup> Annexe 5 – les grands principes

*talent car la définition qu'on avait derrière est élitiste, on ne suivait qu'un petit nombre de personnes ».* L'outil précédent s'appelait *Talent Builder*, là où aujourd'hui nous parlons de *players* et non plus de talents. Sous l'appellation « player », un plus grand nombre de collaborateurs sont catégorisés. 16 000 personnes y sont suivies aujourd'hui tandis que 6000 l'étaient avec l'outil précédent. L'idée principale qui justifie de l'emploi d'une nouvelle terminologie de l'outil est que tout le monde est un « *player* ». Considérant que tout le monde a un rôle à jouer dans l'organisation, seront comptabilisés plus de *players* qu'il n'existait de « talents » dans la version précédente, ce qui semble être un pari réussi puisque la nouvelle catégorisation prend en compte presque trois fois plus d'employés qu'avant.

Comment cela a-t-il été possible ? L'Oréal s'est peu à peu rendu compte qu'il existait certain type de postes et de fonctions qui étaient indispensables au fonctionnement de l'organisation mais qui pourtant ne faisaient pas partie des postes clés qui pouvaient qualifier ceux qui les occupaient de « talent ». Ils ont donc repensé toute la catégorisation des « talents » via cette politique qu'est All Players en y intégrant de nouveaux paramètres. C'est la raison pour laquelle AllPlayers représente bien plus qu'un simple outil.

Voici la nouvelle classification :<sup>31</sup>

- *Future leaders* : ce sont les personnes qui sont projetés sur des postes clés, soit le talent tel que défini initialement et de façon élitiste dans l'organisation.
- *Essential players* : ce sont les personnes sans qui l'organisation ne peut pas fonctionner. Ils possèdent des compétences clés et occupent des fonctions qui le sont tout autant pour le bon fonctionnement des services. C'est bien cette catégorie de personnes qui n'était pas prise en compte dans l'outil précédent et qui pourtant justifie aujourd'hui le besoin d'un suivi particulier.
- *Rising players* : Cette dernière catégorie correspond aux personnes qui sont sur une trajectoire ascendante et sur lesquels l'entreprise est prête à parier dans les années à venir. Généralement, ce sont des collaborateurs en début de carrière, qui pourraient possiblement être projetés à des postes clés. Cette catégorie permet de gagner du temps sur le processus d'identification. Ce sont des « talents » en devenir, identifiés avant l'heure.

---

<sup>31</sup> Annexe 6

Cette catégorisation et la façon dont elle a été conçue nous permet de comprendre comment est-ce que L'Oréal a étendu la sélection de personnes identifiées comme des « players ».

Dans son fonctionnement, l'outil permet aux RH de choisir pour chaque personne la catégorie à laquelle ils souhaitent l'assigner en cochant la case correspondante, appuyé par un commentaire justifiant ce choix. L'outil est relié au logiciel de gestion interne RH et permet de concentrer pour ces personnes les informations administratives concernant le poste, les commentaires sur d'éventuelles envies d'évolution ou autres informations pertinentes.

En résumé, ce qui semble très intéressant avec l'apparition récente de cet outil, c'est qu'il paraît suivre la même trajectoire que le concept de talent, c'est-à-dire une évolution vers une vision élargie, de plus en plus inclusive.

## 2. La gestion des talents vs. la gestion des ressources humaines

A travers tout ce que nous venons de développer, il apparaît très clairement que malgré une forte volonté de développer une approche de plus en plus inclusive et personnalisée des talents et des carrières, tout le monde n'entre pas dans ces catégories.

Il est temps de faire une distinction importante entre deux gestions parallèles qui coexistent : une gestion des talents telle que définie précédemment avec l'outil All Players, soit une population de collaborateurs appartenant à l'un ou l'autre des 3 catégories de « talents » ; et une gestion des ressources humaines au sens large intégrant tous les collaborateurs. Si tous les collaborateurs peuvent en théorie bénéficier de ce management des carrières spécifique, est-ce applicable à tous les métiers, à tous les niveaux de poste ?

Nous avons développé dans cette partie la théorisation autour de la notion de talents et de carrières. Nous avons également présenté et analysé la politique de management des talents chez L'Oréal et les différentes pratiques qui sont mises en place. Mais un point très important n'est pas éclairci à ce stade, or il s'agit du même point qui est à l'origine de notre problématique. S'il apparaît plutôt clairement que ces pratiques sont pensées pour les talents, mais qu'il existe une volonté progressive en interne de ne plus employer ce mot qui divise et d'étendre la sélection au maximum afin que tout le monde en bénéficie, est-ce vraiment possible ? Où se situe la limite dans l'application de cette politique ? Ces pratiques arrivent-elles jusqu'à l'ouvrier en usine ? Dans quelle mesure peut-il lui aussi être considéré et traité comme un « player » ?

## II. Les enjeux organisationnels et fonctionnels en usine au regard de la gestion RH

---

Dans cette seconde grande partie, nous allons développer notre réflexion autour de l'analyse approfondie de notre terrain d'étude et de ses contraintes organisationnelles et structurelles. Dans un premier temps, nous reviendrons donc sur la justification du choix de notre terrain d'enquête, les usines, avant d'en décrire l'organisation et le fonctionnement. Dans le développement de cette partie, nous allons partir du postulat suivant : **l'organisation et la structuration des usines a un lien avec la possibilité de mise en œuvre de la politique de management des talents et des carrières du groupe. Nous irons plus loin dans la réflexion en émettant l'hypothèse que l'organisation et la structuration des usines n'est pas compatible avec la mise en œuvre de la politique de gestion des talents et des carrières.** Nous supposons donc que l'existence de facteurs inhérents au fonctionnement de l'usine ne permet pas de mettre en œuvre certaines pratiques qui définissent la politique des talents et des carrières du groupe.

### Choix du terrain

---

Si le choix du terrain d'étude s'est porté sur les usines, c'est parce que leur organisation et leur fonctionnement sont différents du siège. Dans la mesure où nous voulions enquêter sur l'adaptabilité de la politique de management des carrières et des talents de chez L'Oréal, il semblait intéressant de prendre un terrain qui soit le plus différent possible du terrain que nous avons pu observer cette année et au sein duquel nous avons réalisé nos observations, soit le siège. Nous étions donc à la recherche d'un terrain dont l'organisation contrastait fortement avec celle du siège, les usines semblant offrir ce contraste. En usine, les métiers que nous retrouvons le plus sont les ouvriers et les agents de maîtrise. L'ouvrier en usine, de par sa fonction et son statut de non-cadre, se distingue particulièrement de l'employé de bureau travaillant dans l'une des entités du Corporate.

Plus largement, nous allons détailler les raisons fondamentales à ce contraste, qui résultent d'une organisation, d'un terrain et d'enjeux qui sont différents.

### Métiers fonctionnels vs. opérationnels<sup>32</sup>

---

---

<sup>32</sup> <http://anthelia.org/article-operationnel-fonctionnel-logiques-d-organisation-55877393.html>

En usine, les métiers sont différents des métiers du siège et la plupart des métiers qui sont exercés en usines ne le sont qu'en usines. Ce sont des métiers spécifiques à la production. Si nous devons catégoriser les types de métiers que l'on retrouve au siège par rapport aux métiers que l'on retrouve en usine, il en ressortirait deux grandes catégories : les métiers fonctionnels et les métiers opérationnels. S'il est difficile de trouver de la littérature à ce sujet, nous pouvons tout de même les définir.

- Les *métiers fonctionnels* correspondent aux métiers qui sont supports à la production et à l'activité principale de l'entreprise. Entrent dans cette catégorie tous les métiers de la qualité, les RH, le contrôle de gestion, le marketing etc.
- Les *métiers opérationnels* regroupent les métiers liés à la fabrication et à l'expédition des biens produits par l'organisation.

Si en usine comme au siège, nous retrouvons ces deux types de métiers, leur répartition est complètement différente. Au siège, la majorité des métiers sont des métiers fonctionnels. Dans les usines en revanche, c'est l'inverse puisque le propre des usines est de produire. Les métiers opérationnels directement liés à la fabrication des produits y sont donc concentrés.

Il en découle une différence fondamentale pour appréhender les différences entre ces populations. Cette différence se situe au niveau des statuts. En effet, les personnes exerçant des métiers fonctionnels vs. opérationnels n'ont pas les mêmes statuts. Lorsque nous parlons de statut, nous faisons référence au statut cadre vs. non-cadre. Au sein des métiers fonctionnels, un nombre plus important de personnes détiennent le statut cadre tandis que c'est l'inverse pour les métiers opérationnels, pour lesquels un plus grand nombre de personnes affiche le statut non-cadre. La répartition des cadres vs. non cadres dans une usine est complètement inversée par rapport à celle que nous retrouvons au siège.

Si la comparaison structurelle des métiers nous montre une architecture inversée entre le siège et les usines, il subsiste une autre grande différence fonctionnelle entre ces deux environnements. Le siège concentre les activités principales du groupe. Les usines, en tant qu'entités de fabrication, concentrent la production. L'activité n'est pas la même et ne nécessite pas le même terrain. Il en résulte que les usines sont des entités physiquement éloignées du siège mais aussi éloignées les unes des autres. Étant éloignées géographiquement, cela soulève des questionnements sur leur fonctionnement par rapport à celui du siège. Dans quelle mesure est-il autonome ? Dans quelle mesure est-il calqué sur les

processus RH globaux du groupe ? Surtout, en termes de management des talents et des carrières, la politique groupe est-elle applicable ? Le développement d'une réflexion autour des spécificités organisationnelles des usines devrait nous aider à répondre à ces différentes questions.

## A. Fonctionnement

---

### 1. Les usines et les métiers de la production

---

L'Oréal possède 11 usines en France<sup>33</sup>. Nous en avons sélectionné 6 pour notre enquête de terrain de façon aléatoire selon les disponibilités des personnes que nous voulions interroger. Pour chacune, nous allons développer un peu de contexte afin de les différencier. Il nous importe de spécifier pour chacune au moins un élément contextuel propre à son organisation et qui n'est pas commun à toutes les usines afin d'éviter un biais d'attribution lors de l'analyse qui serait un frein à la généralisation de nos résultats.

#### Notre terrain :

---

Voici les usines où travaillent les personnes interrogées en entretien :

##### Soproréal, Aulnay-sous-bois

Elle produit actuellement des parfums pour la division Luxe. Jusqu'à très récemment, elle produisait des contenants pour la division Produits Grand Public. Comme nous pouvons le comprendre, un grand projet de transformation a été réalisé dans cette usine. Un point important à préciser également, cette usine est présentée comme l'« usine vitrine » du groupe, notamment en raison de son architecture en forme d'orchidée la distinguant des autres usines.

Nombre de collaborateurs : 220 ainsi qu'une vingtaine d'intérimaires.

##### Soprogem, Ormes

Elle produit du maquillage pour la division Produits Grand Public à destination de l'Europe, pour les marques de grande distribution. Ils ont développé une expertise sur la couleur et travaillent notamment sur les technologies du vernis à ongles, du fond de teint, du gloss et du rouge à lèvres. Cela requiert une grande agilité dans les procédés de fabrication.

---

<sup>33</sup> Annexe 7

L'une des spécificités de cette usine repose dans l'organisation de son dialogue social puisqu'ils ont comme unique syndicat la CGT.

Nombre de collaborateurs : 350

#### [Novéal, Le Thillay](#)

Novéal développe et sécurise les ingrédients afin qu'ils répondent au mieux aux besoins des consommateurs. Il s'agit de biotechnologie. La spécificité de Novéal est qu'elle est une entité de production qui regroupe 3 sites différents : un campus et 2 usines.

Nombre de collaborateurs sur les 3 sites : 350

#### [Soprococ, Gauchy](#)

Elle produit des aérosols, des sprays et des rolls on pour la division Produits Grand Public. La particularité organisationnelle de cette usine est qu'y est rattaché le service comptable centralisé de toutes les usines.

Nombre de collaborateurs : 350.

#### [Cap, Creuzier-le-Vieux](#)

Elle produit des cosmétiques pour la division Cosmétique Active, dont principalement les marques La Roche Posay et Vichy dont les sources sont situées juste à côté. Depuis 2006 les deux usines ont été réunies en une seule entité en raison de l'accroissement de la production mais la plus grande part de la production est centralisée à Vichy où travaillent 400 personnes, vs. 100 à La Roche Posay.

Nombre de collaborateurs : 500.

#### [Sicos, Caudry](#)

Elle produit des soins et fonds de teint fluides pour la division Luxe. Elle regroupe 2 unités de production, l'une pour les produits grand format de type laits corporels et l'autre pour les produits plus petit format comme les crèmes pour les yeux ou les fonds de teint. Elle a travaillé en collaboration avec l'usine Soproréal au moment du projet de transformation notamment en déplaçant les lignes de production de mascaras au sein de Soproréal.

Nombre de collaborateurs : 500.

A travers ces brèves descriptions, nous pouvons relever certains éléments pertinents pour la suite de l'analyse. Chacune de ces usines est spécialisée. Elles ne fabriquent ni n'exportent les mêmes produits.

Elles ne sont pas au service des mêmes divisions. La plupart d'entre elles regroupent plusieurs sites, que ce soit pour des raisons de croissance ou simplement de logistique. Nous en déduisons que cela est susceptible de générer des réorganisations et projets de transformation assez fréquents. Nous ressentons à travers ces brèves descriptions une coopération inter sites/inter usines, notamment lorsqu'il s'agit d'échanger des lignes de production. Les relations inter-usines feront l'objet d'un développement par la suite.

Maintenant que nous avons une connaissance globale des usines qui constituent une grande partie de notre terrain d'enquête, il est temps de présenter les métiers exercés en usine. Ce ne sont pas des métiers communs puisque les métiers de la production sont, à l'échelle du groupe, minoritaires, et ses environnements sont parfois grandement méconnus. Il est important de les décrire afin de comprendre les grands enjeux qui y sont liés.

### Présentation des métiers :

En usine, nous retrouvons deux grandes catégories de métiers, comme nous le décrivions précédemment, qui sont les métiers fonctionnels et les métiers opérationnels.

Les métiers fonctionnels correspondent en usine aux fonctions dites support. Ce sont les métiers du domaine des RH, de la logistique, de la sécurité, ainsi que les services de direction administrative et financière comprenant le contrôle de gestion. Ce sont des métiers pour lesquels les personnes ont en majorité le statut cadre.

Concernant les métiers opérationnels, ceux que nous retrouvons en plus grand nombre dans les usines, il s'agit des métiers liés directement à la production. Ce sont globalement les mêmes métiers dans chaque usine. Il est intéressant de relever que plusieurs des personnes interrogées ont répondu à la question « *quels sont les différents métiers exercés en usine ?* » en employant la comparaison avec une recette de cuisine. A propos du métier de fabricant, quelqu'un nous a dit « *On fait comme si c'était de la cuisine, eux leur rôle c'est de peser tous les ingrédients. Après tu prends ta casserole, tu mets tes ingrédients dedans et tu les fais cuire* ». La récurrence de cette comparaison nous fait supposer que c'est une façon de faciliter la présentation de ces métiers peu communs et donc leur compréhension auprès du grand public. La comparaison permet de visualiser plus facilement ces métiers qui sont assez spécifiques, tout autant que le vocabulaire employé. Nous pouvons voir derrière cela une volonté de vulgarisation des métiers aux personnes qui ne les connaissent pas.

*Les métiers de caristes* : Tout d'abord, nous avons les populations de caristes, qu'on appelle le service des flux, qui vont eux réceptionner les matières premières et les articles de conditionnement. Une fois le produit terminé, ils transfèrent ce produit fini vers des transporteurs qui se chargeront de la livraison.

*Les métiers de la qualité* : Les matières premières et articles de conditionnement font l'objet d'un contrôle par le service qualité. C'est un second service important qui contrôle la qualité avant et après l'assemblage. En effet, tout au long du conditionnement du produit, les personnes en charge du contrôle qualité vont réaliser plusieurs prélèvements (contrôle qualité sensorielle, aspect physique du produit ou du packaging).

*Les métiers de la fabrication* : Ces matières premières sont ensuite pesées, puis mises au service de la fabrication des produits. Entre en jeu le service de fabrication, qui est composé de deux grands métiers qui sont les métiers autour de la pesée et autour de la fabrication. « *Ça fonctionne comme une recette de cuisine. Avant de faire ton gâteau, tu pèses pour voir si tu as bien tous tes ingrédients. Ensuite ils vont transférer ces matières premières à la fabrication qui elle va utiliser des grandes cuves de fabrication pour fabriquer du parfum.* » nous dit l'une des RRH interrogée.

*Le métier d'opérateur de conditionnement* : Une fois que le produit, également appelé le jus, est fabriqué, il va être transféré au conditionnement pour qu'ils puissent effectuer l'assemblage du contenant et du contenu. Les métiers d'opérateurs de conditionnement s'occupent alors de toutes ces étapes de conditionnement. Ils sont minimums 1 ou 2 par ligne.

### Les grands enjeux des métiers :

#### La dureté des métiers :

---

Contrairement aux métiers fonctionnels, les métiers opérationnels sont pour la plupart des métiers à plus basse qualification, qui peuvent être physiques et répétitifs pour certains. La plupart des métiers se font debout. Généralement, il y a aussi du port de charges. L'une des personnes interrogées nous dit par exemple que « *Quelqu'un qui arrive en tant que fabricant, c'est très compliqué d'être fabricant toute ta carrière. Il y a forcément un moment où il faudra que tu fasses autre chose.* ». L'aspect physique de ces métiers requiert la mise en place d'un accompagnement spécifique des carrières. Il

faut penser les mobilités en prenant en compte cet aspect important et en faisant tourner les personnes de postes physiques à moins physiques.

#### Enjeux de santé et sécurité :

---

Qui dit métier physique dit également prise de risque. Ce sont des métiers où le corps travaille, et donc s'use. Il est courant d'avoir des personnes en restriction médicale. Comme nous raconte une personne interrogée, « *On a des personnes qui ont des restrictions médicales et donc ils doivent soulager leurs journées de travail. C'est des personnes avec qui on va devoir faire un accompagnement encore différent et qui doivent trouver un métier un peu moins physique ou avoir des moments où ils peuvent se soulager, ne plus être debout, ne plus avoir de port de charge* ».

Également, ce sont des métiers qui nécessitent l'utilisation d'un matériel très spécifique, qui peut présenter un risque. Les machines utilisées doivent être maniées avec prudence sans quoi l'accident professionnel risque d'être invalidant.

#### Un recrutement ciblé :

---

Mis à part ces aspects purement liés aux conditions d'exercices, une spécificité est revenue de façon récurrente en entretien. Cette spécificité est due au fait que les métiers exercés en usine sont des métiers qui demandent de la prudence et une certaine expertise. Il faut avoir confiance en les personnes recrutées afin d'assurer la sécurité des collaborateurs. Cette spécificité dont nous parlons est que les usines ne recrutent pas autrement qu'à travers le vivier de stagiaires/apprentis et intérimaires. Comme nous l'a relaté une personne interrogée, « *les recrutements directs en CDI sont extrêmement rares* ».

#### Enjeux de production :

---

La production est orientée vers l'atteinte d'objectifs chiffrés. Toute l'organisation de la production tourne autour de ces objectifs. En termes de gestion des RH, une grande part de l'attention est fixée sur ces objectifs qui n'existent pas au siège dans la mesure où les activités sont bien plus séparées. Les objectifs chiffrés existent aussi mais ne prennent pas la même place ni n'ont la même résonance qu'en usine. Si atteindre ces objectifs est une priorité managériale, cela laisse supposer qu'il reste moins de place pour d'autres projets. Elle constitue en tout cas une priorité organisationnelle à prendre en compte dans notre analyse.

Nous ne sommes donc pas sur le même type d'enjeux que ceux présents au siège.

### 1. Localement : un management à taille humaine donnant plus de responsabilités aux RH

---

Si dans un grand groupe comme L'Oréal, il est difficile de se rendre compte concrètement du rôle de chacun et d'avoir une vue d'ensemble qui soit objectivement observable, c'est tout l'inverse en usine. L'usine est une organisation à taille humaine, au sein de laquelle les RH connaissent la quasi-totalité des collaborateurs. Ils voient ce qu'ils font, ce qu'ils produisent de façon très concrète puisque le produit est lui-même quantifiable. Il en découle un certain nombre d'éléments fonctionnels que nous allons détailler dans cette sous-partie, sous le prisme du management RH.

Tout d'abord, l'architecture et l'organisation de l'usine veulent que les RH aient une vision à 360 degrés sur tout ce qu'il se passe, sur les métiers, les postes. La gestion est donc complètement différente par rapport à celle d'un RH en entreprise sur des métiers fonctionnels.

Suite à cela, la relation que vont développer les RH et les membres de la direction est aussi différente. Ils développent une relation de proximité.

#### Les responsabilités du RH en usine :

---

Cette relation de proximité ouvre le champ à plus de responsabilités, plus tôt pour les RH. C'est le cas de 2 RRH interrogés. L'une a évoqué le fait que le projet de transformation qui avait eu lieu dans son usine avait engendré une réorganisation. Jusque-là, sans surprise. Or, elle a ajouté que cette réorganisation lui avait peu à peu conféré plus de responsabilités, pour qu'elle se retrouve à un poste de RRH à seulement 26 ans. L'accès à ce type de postes généralistes est davantage ouvert aux jeunes professionnels dans les usines par rapport au siège, du fait de ce rapport de proximité et de la prégnance de missions opérationnelles qui facilitent l'apprentissage du métier. Une autre personne interrogée, âgée de 27 ans, prenait l'exemple du dialogue social pour justifier des responsabilités qui lui étaient accordées. « *On a les IRP présents en direct donc c'est super sympa, là où au siège il faut être DRH pour gérer cette relation. Là ça permet de gérer le dialogue social plus rapidement et en mode plus junior, dans un poste plus junior.* »

Si dans des grands groupes comme L'Oréal le dialogue social est géré par des personnes spécialisées dans cette fonction, en usine ce n'est donc pas pareil. Le RH est un acteur à part entière du dialogue

social, ce qui est « *très formateur* », comme nous dit une personne interrogée. « *Tu dois créer une relation de confiance avec eux. Il y a tout un dialogue, toute une pédagogie à apporter* ».

En usine, il y a beaucoup d'opérationnel. C'est un point qui revient aussi énormément au travers de nos différents entretiens. Une expression qui traduit bien l'importance de l'opérationnel en usine et qui a été employée telle qu'elle, à plusieurs reprises, est « *mettre les mains dans le cambouis* ». L'une nous a dit « *j'aime vraiment ce côté mains dans le cambouis, prendre des projets avec des gens en face de nous qui n'ont pas les mêmes problématiques qu'au siège* », en faisant cette comparaison avec le fonctionnement au siège. Une autre nous a dit également « *Vous allez en usine vous confronter à la réalité opérationnelle sur un poste dans lequel il faut mettre les mains dans le cambouis, sur lequel vous allez avoir des responsabilités et du management.* ». Il apparaît clairement dans ces verbatim le contraste entre l'opérationnel et le fonctionnel, que semblent aller chercher les jeunes RH lorsqu'ils viennent travailler en usine. Cela nous fait écho notamment au programme pépinière, dans lequel la venue en usine permet d'acquérir cette expérience du terrain que nous évoquions.

Si en usine le RH est un acteur du dialogue social bien plus qu'ailleurs, il est aussi un relais de communication très important. La communication fait partie de ces domaines sur lesquels le RH en usine a beaucoup de responsabilités. En effet, les employés d'usines ne sont pas équipés d'ordinateurs pour la plupart. L'une des personnes interrogées nous a fait part de ces différences dans les façons de communiquer. Elle nous dit ainsi « *J'ai fait le siège pendant un an, au siège tu peux bombarder de mails mais en usine les gens n'ont pas forcément d'adresses mail donc faut parfois passer dans les points com et nous en tant que RH on se déplace. Il y a un côté très concret, très présent sur le terrain qui est hyper valorisant.* ». Il faut démocratiser l'information par tous les moyens et la rendre accessible à tous.

A travers ces quelques éléments, nous comprenons bien que le RH en usine joue un rôle un peu différent de celui qu'il joue au siège. Il est dans un management de proximité, du fait de l'architecture de l'usine et des services RH dans lesquels ils sont peu nombreux. Ils ont donc plus de responsabilités, leur permettant de se former dans des domaines auxquels ils n'auraient pas accès au siège aussi facilement et d'imaginer des solutions concrètes dans certains domaines comme c'est le cas pour la communication.

Si nous comprenons les responsabilités qu'il incombe aux RH en usine, nous allons maintenant poursuivre sur les liens entre les usines et les autres écosystèmes du groupe.

## 2. L'usine et son écosystème : coopération inter-usines

---

*“Nous organisons des réunions inter usines régulièrement”.*

L'usine est rattachée au siège mais semble plus collaborer avec les autres usines qui présentent le même fonctionnement qu'elles, qu'avec le siège. Des exemples de coopération inter-usines nous ont été relatés plusieurs fois au cours de nos entretiens et démontrent l'existence d'une certaine entraide entre ces entités.

Tout d'abord, comme nous l'avons vu dans la description de notre terrain, plusieurs usines regroupent plusieurs sites. Mais ce qui justifie que les usines coopèrent entre elles plus qu'elles ne coopèrent chacune avec le siège est que certaines usines sont proches géographiquement les unes des autres, constituant de véritables bassins d'emploi. C'est le cas de l'usine Soprococ. Comme nous l'a confirmé une personne interrogée, *« on a la chance dans le bassin dans lequel je suis d'avoir 3 ou 4 entités de production : Soprococ, Fapagau qui est à 5 minutes, Sicos qui est à 45 minutes et BRI qui est environ à 1 heure ».*

De plus et comme dit précédemment, elles sont aussi sujettes aux transformations. La volonté du groupe est que les usines se spécialisent, ce qui est déjà le cas pour beaucoup d'entre elles. L'exemple de la réunification de Vichy et de La Roche Posay ou encore l'exemple du projet de transformation de la production entre l'usine d'Aulnay et celle de Caudry sont autant d'exemples de coopération. Si nous revenons plus en détail sur le projet de transformation de l'usine Soproréal située à Aulnay. Ce projet, qui avait pour nom Équilibre, est né de la nécessité de faire face à l'accroissement fort de la division Luxe. Les ventes augmentant, il a fallu désigner une usine capable d'assurer les surplus de production. C'est l'usine Soproréal qui a été l'heureuse élue. Pour ce faire, il a fallu radicalement changer les lignes de production, afin qu'elles produisent des produits de la division Luxe et non plus des tubes à destination de la division Grand Public comme c'était le cas auparavant. La production de parfums vs. la production de tubes ne nécessite pas les mêmes technologies ni le même savoir-faire. Nous en arrivons au point qui nous intéresse. Comment ont-ils fait concrètement ? Se sont opérés des transferts de production avec notamment l'usine de Lassigny, qui a transféré l'ensemble de sa production parfum pour se spécialiser uniquement dans le maquillage. Nous reviendrons dans une troisième partie sur les implications de la formation et de la communication dans ce type d'actions de coopération inter-usines.

Si la proximité inter-usines est une bonne chose, elle peut aussi présenter une menace lorsque les régions sont investies par d'autres entreprises. En effet, certaines usines sont situées géographiquement dans des bassins d'emplois au sein desquelles la concurrence est forte. C'est le cas par exemple de l'usine Soprogrem, comme nous l'a déclaré une personne interrogée en entretien « *Il y a un bassin d'emploi autour de l'usine avec une forte concurrence (Shiseido, Dior cosmétique notamment). C'est vraiment un gros vivier cosmétique, tous les concurrents sont là, Sanofi, Merck, le siège des parfums Christian Dior, avec plus de 2000 personnes et qui sont eux sur le secteur du luxe donc plus attractifs avec beaucoup d'avantages* ». Il est important de préciser ce point même s'il est propre à certaines usines car il a des conséquences sur le fonctionnement et les pratiques RH. Afin de rester attractif, les RH doivent faire en sorte de fidéliser leurs collaborateurs et de veiller à maintenir les avantages en vigueur. Pour les usines qui sont dans ce cas, la coopération entre les usines d'un même groupe va être d'autant plus importante afin de maintenir son attractivité globale au sein du bassin d'emploi.

Après avoir développé les éléments clés de fonctionnement et d'organisation des usines composant notre terrain, nous allons faire un focus sur la répartition entre deux populations qui coexistent en usine : les cadres et les non-cadres. S'attarder sur cette répartition ainsi que sur ces deux typologies de population est très important car elle explique en partie pourquoi la gestion des talents et des carrières et, plus largement, la gestion des RH en usine est différente du siège. Cette analyse nous permettra de mieux appréhender la partie concernant les applications de la politique de management des talents et des carrières par les RH en usine.

## B. Deux gestions parallèles des ressources humaines

### 1. Différenciation par le statut : populations cadre vs. non-cadre

#### Présentation et définition :

Comme nous l'avons déjà évoqué, deux populations coexistent en usine : les cadres et les non-cadres. Cette différenciation par le statut est apparue très nettement en entretien. Toutes les personnes interrogées nous ont fait part de cette différence de gestion entre ces deux populations, nous amenant à penser que le statut était un critère de discrimination pertinent. Après avoir défini les statuts cadres et non-cadres, nous nous pencherons sur leur répartition en usine et les conséquences engendrées en termes de management RH.

Tout d'abord, le statut cadre est un statut qui figure sur le contrat de travail. Il est généralement accordé aux managers ainsi qu'à toutes les personnes titulaires d'un bac + 5 avec expérience, même sans fonction d'encadrement. Les cadres se voient offrir certains avantages, notamment au niveau des cotisations sociales.

Les salariés non-cadres sont les salariés qui disposent d'un autre statut. Ce sont les ouvriers ainsi que les salariés que l'on englobe sous le terme ETAM, à savoir les employés, techniciens et agents de maîtrise.

Cette différence de statut avérée et objective ne traduit pas une réelle différence de traitement entre ces deux populations qui pourtant existe. En effet, en termes de management RH, elles présentent des enjeux qui ne sont pas les mêmes et qui justifient que les RH ne managent effectivement pas de la même façon ces deux populations.

## 2. Répartition cadres – non-cadres et ses conséquences

Ce qu'il y a de particulièrement intéressant en usine, qui justifie ainsi le choix de notre terrain, c'est que la répartition des cadres et des non-cadres n'est pas la même qu'au siège. Si nous retrouvons également ces populations au statut différent au siège, les proportions sont inversées. En usine il y a un nombre largement plus important de non-cadres que de cadres, tandis que c'est totalement l'inverse au siège. Ce sont de ces non-cadres que vont s'occuper les RH en grande partie puisqu'ils sont beaucoup plus nombreux.

Cette distinction par le statut est importante car nous le verrons, elles n'ont pas les mêmes aspirations ni les mêmes opportunités de carrières, impliquant une gestion différente de la part des RH. Comme nous l'a dit une personne interrogée, « *je dirais même que pour les cadres on a un sous-dispositif parce qu'on met en place les mêmes process que dans le groupe mais on sépare les non-cadres et les cadres* ».

## 3. Les non-cadres et leurs évolutions : des contraintes métiers à envisager

### La temporalité et ses conséquences :

Tout d'abord, un point différenciant important est que ces deux populations semblent évoluer sur des temporalités différentes. En effet, concernant les mouvements, si prégnants dans la politique de

management des talents et des carrières, ils n'ont pas les mêmes caractéristiques dans ces deux types de population. Les managers d'équipes, qui ont le statut cadre, se voient présenter des mobilités fréquemment, au même titre que n'importe quel cadre du groupe. Le facteur « usine » n'est donc pas un facteur limitant.

Ce constat est fidèle à la politique étudiée en première partie. En revanche, concernant les non-cadres, les mobilités sont bien plus espacées dans le temps. Ils restent en moyenne 7 à 8 ans sur un poste. Comme nous l'a relaté une personne interrogée, « *Ce sont des gens qui globalement restent longtemps sur leur poste, et c'est pas un mal c'est le mode de fonctionnement d'une usine* ».

La conséquence à cela est que les non-cadres, en restant plus longtemps sur leur poste que les cadres, par qui ils sont généralement managés, voient « *défiler les managers* » comme nous le formule l'une des personnes interrogées. Le regard du manager peut changer sur le collaborateur impliquant qu'il soit vu comme un talent par l'un mais pas par l'autre.

#### La non-digitalisation des métiers non-cadres

---

Les populations cadres sont plus disposées à occuper des postes fonctionnels, qui nécessitent l'utilisation d'un ordinateur. Ils sont donc plus à l'aise, par leur formation, avec les outils informatiques. Les non-cadres quant à eux ne disposent pas d'un ordinateur pour la plupart puisque leur poste ne le nécessite pas. En sachant que les opportunités de carrières sont plus importantes chez les cadres, ne pas être formé aux outils informatiques peut être un frein à certains types de mobilités et réduit d'autant plus le champ des possibles.

#### La dureté des métiers :

---

Comme nous l'avons abordé précédemment, les métiers qu'exercent les non-cadres sont des métiers qui peuvent être physiques et donc fatigants à long terme. Cela nécessite une véritable agilité de la part des RH avec les populations non-cadres. Il faut bouger les personnes d'une entité à une autre et faire ce jeu de chaises. Comme nous dit une personne interrogée, « *ce sont des métiers qui sont quand même relativement physiques pour certains, nous avons des personnes avec qui on va devoir faire un accompagnement encore différent et qui doivent trouver un métier un peu moins physique* ».

#### La santé et sécurité, une part importante du plan de formation

---

Les RH font également face à une contrainte majeure liée à la formation. Nous avons vu qu'en usine, il existait un enjeu important autour de la santé et de la sécurité en raison de la dureté des métiers et des machines et outils utilisés pour la production. Il en découle que la plus grande part du plan de formation est occupée par les formations en lien avec la sécurité. L'un des enjeux est de malgré tout réussir à proposer des offres de développement.

## C. Facteurs organisationnels à l'origine d'une gestion RH plus complexe en usine

---

Si cadres et non cadres sont deux populations qui ne se ressemblent pas et pour lesquelles les RH n'adoptent pas les mêmes pratiques de management, cette double gestion rend les choses plus complexes. Dans cette dernière sous-partie, nous allons vous exposer les éléments organisationnels qui nous sont remontées en entretien relatant la complexité à appliquer la politique de gestion des carrières.

### 1. La volumétrie

---

Comme nous l'avons développé brièvement dans la description des usines qui composent notre terrain, il y a entre 350 et 500 employés par usine. Ce sont des populations importantes pour des services RH qui sont généralement composés de moins de 10 personnes. Pour rappel, en termes de ratio, le nombre de non-cadres est bien supérieur au nombre de cadres. Cette question de la volumétrie semble être un point de blocage pour une gestion plus élaborée des carrières des non-cadres. Comme nous l'a dit une personne interrogée sur les points de blocage qu'elle verrait à appliquer les mêmes pratiques aux non-cadres, « *il y a déjà une question de volumétrie, si j'y intègre les agents de maîtrise j'ajoute une centaine de personnes. Ça me fait 150 personnes à voir au lieu de 50.* ». Dans son cas, le nombre de personnes à voir est multiplié par 3. Une autre nous dit « *pour te faire un ratio : on est à peu près 300 collaborateurs, on a 250 non-cadres et 50 cadres* ». Nous pouvons déduire de ces ratios qu'il est plus complexe de mettre en place des mobilités dans une population qui est plus importante numériquement par rapport à un trop petit nombre de RH dans les services.

### 2. Un environnement isolé

---

Comme nous l'avons déjà abordé, les usines sont éloignées géographiquement du siège, mais aussi les unes des autres pour la plupart. Forcément, c'est un facteur important à prendre en compte dans notre

analyse puisque lorsque l'on parle de mouvements et d'évolutions, les usines se retrouvent beaucoup plus limitées à leur propre environnement. Puisqu'il y a plus de non-cadres que de cadres et puisque que les non-cadres ne sont pas mobiles pour la plupart, les mouvements vont être pensés majoritairement dans l'usine ou en collaboration avec les usines avoisinantes, mais plus difficilement avec le siège où se trouvent pourtant le plus grand nombre d'opportunités.

Nous pouvons supposer que le fait que les usines soient éloignées physiquement génère une distanciation par rapport à la politique de management des talents et des carrières, qui ne serait pas conçue selon les réalités du terrain et des métiers de la production que nous retrouvons en usine. Cette distanciation des process du siège s'est exprimée ainsi en entretien, « *Le management des talents en usine dépend d'une réalité géographique. Les mobilités ne sont pas aussi faciles que les mobilités au siège, dans la mesure où les distances entre les usines peuvent être très importantes. Au siège, une personne qui change de fonction pourra rester sur le même lieu de travail, ou du moins dans la même ville étant donné que beaucoup de fonctions sont concentrées à Paris. En usine en revanche, un collaborateur (hors fonctions supports) aura moins de perspectives de carrières en dehors de l'environnement usine. Les usines étant réparties sur tout le territoire français, les mobilités sont complètement différentes* ».

### 3. L'organisation du travail

Du côté RH, l'organisation du travail en usine est différente par rapport au siège. Si le siège a des horaires d'ouverture qui ne vont pas au-delà de 21 heures, certaines usines sont en activité 24h/24h et 7 jours sur 7. L'activité ne cesse jamais.

Les deux populations cadres et non-cadres ne sont pas soumises à la même organisation du travail. Le cadre travaille en journée et n'a aucune raison de travailler en horaires décalés. Le non-cadre en revanche selon ses fonctions doit assurer ce maintien constant de l'activité et peut donc travailler de nuit. Comme nous l'a dit une personne interrogée, « *Il y a des personnes qui ne travaillent que de nuit, des personnes qui ne travaillent que le week-end. Pour avoir une proximité manager/RH c'est beaucoup plus compliqué. Moi, il y a des gens que je ne croise jamais. C'est très difficile de ne pas oublier ces populations. On ne va pas les oublier mais elles ont un peu moins d'opportunités d'évolution sur ces schémas là parce que si elles ne sont pas proactives ça va être plus compliqué* ».

Nous avons émis l'hypothèse dans cette partie que certains éléments propres à l'organisation et au fonctionnement des usines pouvaient être un frein à l'application stricte de certaines pratiques de management des talents et des carrières qui sont pourtant encadrées par la politique du groupe. Cette double gestion des cadres d'un côté et des non-cadres de l'autre avec une répartition inégale est un premier facteur organisationnel à prendre en compte dans notre analyse. Nous avons vu que le nombre bien plus important de non-cadres par rapport aux cadres représente une volumétrie difficile à appréhender pour les services RH dans lesquels ils ne sont eux-mêmes pas nombreux. Ce lien entre la structuration des services RH et la volumétrie importante de la population non-cadre est un premier point à noter qui limite la marge de manœuvre en termes de management des talents et des carrières côté RH. De plus, lorsque nous prenons en compte l'éloignement géographique des usines par rapport au reste du groupe, nous comprenons bien que les enjeux autour de la distanciation sont forts. La distanciation géographique engendre un fonctionnement et une organisation plus autonome en usine. Les usines, de par les métiers spécifiques de la production qu'elles regroupent et qui n'existent qu'en usine, adoptent un fonctionnement forcément différent de celui du siège et qui découle de l'organisation de l'usine même. Nous avons ressenti dans les entretiens réalisés un certain détachement de ce qui se fait au siège et une nécessité de s'adapter en tant que RH à ces problématiques organisationnelles typiques de usines. Parmi ces problématiques organisationnelles, nous retrouvons notamment les horaires décalés en raison de l'activité permanente des usines. Cette organisation du travail est un facteur limitant de plus qui rend complexe la gestion des talents et des parcours de carrières des populations non-cadres.

Nous allons rattacher plus généralement ces différents facteurs organisationnels à notre problématique afin de conclure et répondre à cette deuxième hypothèse qui était que **l'organisation et la structuration des usines n'est pas compatible avec la mise en œuvre de la politique de gestion des talents et des carrières**. Les facteurs que nous avons identifiés en entretiens et qui sont propres à l'usine et à son organisation rendent nécessaire la mise en œuvre d'un réel effort d'adaptation des pratiques de la part des RH. Cette nécessité d'adapter les pratiques à leur organisation nous fait dire qu'effectivement la politique de gestion des talents et des carrières n'est pas totalement compatible. Si l'effort d'adaptation nous amène à penser cela, le simple fait qu'il existe nous permet de déduire qu'ils sont tout de même préoccupés par l'application de la politique, qu'ils veulent progresser en ce sens. Nous supposons que cet effort est susceptible de permettre dans une certaine mesure la mise en place de certaines pratiques de la politique. Nous amenons une nuance dans la réponse à cette deuxième hypothèse en soutenant que l'organisation et la structuration des usines n'est que partiellement compatible avec la mise en œuvre de la politique de management des talents et des carrières.

Après avoir analysé l'impact de l'organisation de l'usine et de son environnement sur l'application de la politique par les RH, nous allons nous intéresser plus en détail à l'application qu'ils en font. L'application de la politique devient l'objet de notre troisième partie.

### III. Le management des talents et des carrières en usines

---

En usine, les RH ont ce rôle de relais des différentes politiques du groupe. Ce sont eux qui sont les garants de leur application. Concernant la politique de management des talents et des carrières, nous avons vu qu'en usine elle n'était pas facile à appliquer pour les RH en raison de facteurs organisationnels spécifiques. Mais ils ne sont pas les seuls freins. Il existe aussi des freins qui ne sont non plus organisationnels mais imputables à la population des non-cadres et à leur culture métier. La culture professionnelle ouvrière est définie par Bozon comme le « *tableau des formes de sensibilité et d'action à travers lesquelles les ouvriers s'approprient leur milieu de vie et s'en forment, sous leurs valeurs, leur propre représentation*<sup>34</sup> ». Ce qu'il appelle les « formes de sensibilité et d'action » qui fondent leur culture métier est marquée par des aspects qui leur sont propres. Nous les analyserons dans cette partie à travers toutes les pensées, pratiques et valeurs autour desquelles se trouvent les ouvriers et agents de maîtrise, soit notre population non-cadre. Nous mettrons en regard ces différents aspects de leur culture métier avec le management des talents et des carrières, et verrons dans quelle mesure ils font blocage avec son application. Il est important de préciser que la culture métier ouvrière est plus un point de blocage qu'un point de favorisation de l'application de la politique. Effectivement, nous avons vu en traitant la première hypothèse que la politique était conçue pour les cadres. Or, les cadres et les non-cadres n'ont pas la même culture métier, ni ne font face aux mêmes problématiques. Il apparaît alors comme découlant d'une certaine logique de penser que certains aspects de la culture métier des non-cadres, qui définit la typologie et le fonctionnement de cette population, représentent plus un frein à l'application de la politique.

Nous stipulons selon notre troisième hypothèse que **les RH ne peuvent pas mettre en œuvre certains éléments de la politique parce qu'incompatibles avec les réalités du terrain et la culture métier.**

---

<sup>34</sup> Bozon Michel, « Trois images de la culture ouvrière », Revue française de sociologie, 1989, 30-2, pp. 321-332.

Nous parcourons les freins ainsi que les leviers d'actions qu'ont les RH en usine ainsi que le rôle qu'ils jouent dans l'application de la politique de management des talents et des carrières. Grâce à une analyse de ces facteurs en lien avec la culture métier mais aussi à travers l'analyse de facteurs sociologiques plus transversaux tels que les changements dans les façons de concevoir le travail chez les jeunes générations, nous validerons ou infirmerons notre hypothèse.

## A. Les leviers d'actions RH

---

Nous avons ressenti en entretien une réelle volonté de la part des RH en usine de faire bénéficier les non-cadres des pratiques de la politique, plutôt destinées aux cadres. Malgré les contraintes qu'ils rencontrent, à la fois organisationnelles mais également liées à la culture métier des non-cadres comme nous l'aborderons, les RH semblent œuvrer pour une égalité de traitement entre cadres et non-cadres.

### 1. Fonctionnement institutionnel sur base des process du groupe

---

Si nous avons abordé l'outil All Player qui est l'outil de gestion des personnes identifiées comme « players », ancienne terminologie des talents, nous n'avons pas encore développé les processus managériaux liés à la gestion des carrières et des talents. Il paraît important à ce stade de revenir sur le fonctionnement institutionnel, plus en détails, afin d'avoir le point de départ de notre réflexion et analyser ce qu'il se passe au-delà de ce fonctionnement institutionnel, qui ne concerne pas tout le monde. Il nous a été décrit, en entretien, que la vie d'une usine était ponctuée par les mêmes grands moments de gestion qu'au siège, à savoir les entretiens de mi-année, les entretiens de fin d'année et la *people review*<sup>35</sup>. Il paraît intéressant de revenir sur la théorie associée à ce pan de la gestion RH lié à l'identification des talents et la gestion des carrières.

#### *Les processus d'identification des talents - théorisation*

---

Selon les recherches D'Armagnac et al., « les entretiens permettent de représenter l'identification des talents comme un processus en deux temps, et parfois trois. »

- L'étape 1 est l'entretien annuel individuel qui est le point d'entrée de la gestion interne des talents.

---

<sup>35</sup> Annexe 8

- L'étape 2 est la People Review qui permet de s'accorder sur le positionnement de l'ensemble des collaborateurs.
- L'étape 3, la Talent Review, est un processus qui n'apparaît pas obligatoirement dans toutes les entreprises, mais permet de faire une analyse spécifique de la population talents.

Ce processus en trois étapes aboutit à délimiter une population de talents.

### AllPlayers pour la gestion des évolutions des cadres

Ces recherches font une distinction claire entre la *people review*, réalisée pour tous les collaborateurs, et la *talent review* qui est le processus dédié aux collaborateurs identifiés comme talents. Ce qui est très intéressant pour nous, à ce stade, c'est de constater que L'Oréal ne fait pas de distinction dans sa terminologie entre ces deux étapes. Elles se confondent, notamment en raison de cette volonté de ne plus employer le terme de « talent ». Ce que D'Armagnac et al appellent la *talent review*, chez L'Oréal cela correspond clairement à l'usage de l'outil AllPlayers, qui n'est utilisé que pour les cadres identifiés dans l'une des trois catégories que nous avons abordées en présentant l'outil (*rising players, essential players, key players*). AllPlayers est l'outil qui permet l'identification desdits talents.

Si nous avons affirmé précédemment que les cadres en usine semblaient être traités de la même façon que tous les cadres du groupe, c'est justement pour cette raison. All Players leur est dédié puisque c'est l'outil permettant de réaliser l'équivalent de la *talent review* pour les cadres. Une personne interrogée nous rappelle ainsi la procédure : « *De manière institutionnelle, on a deux fois par an des people review, c'est un moment où on va réunir le comité de direction (pendant trois heures à peu près), et on va faire la revue de tous nos cadres. En fait pour l'instant à l'usine, on n'a pas souhaité le faire sur tout le monde mais surtout sur nos cadres, qui sont ceux qui bougent le plus* ». Le RH en usine ne va pas s'occuper de la même façon de sa population cadre qu'il ne l'aurait fait au siège. Une fois de plus, nous avons la confirmation que ce sont bien les cadres qui sont concernés par ce processus parce que ce sont eux qui sont le plus mobiles en usines par comparaison avec les non-cadres.

### Les grilles de classification pour la gestion des évolutions des non-cadres

Si les RH ne disposent pas d'outil de gestion pour les non-cadres, point de blocage majeur sur lequel nous reviendrons, leurs évolutions sont tout de même encadrées par l'existence de grilles de classification. L'une des personnes interrogées nous rappelle l'objectif de ces grilles : « *Les grilles classiques permettent de cadrer des évolutions et de changer de coefficient et c'est un terme qu'on a peu en tant que cadres mais en tant qu'ouvrier ou agent de maîtrise c'est très important le coefficient* »

*que t'as et qui est rattaché du coup à ton niveau d'expertise sur un métier ».* Ces grilles de classification permettent donc d'évaluer le niveau d'expertise sur un métier en se basant sur des compétences techniques. Nous en déduisons que les évolutions pour les non-cadres se font au sein d'une même filière métier, c'est ainsi que sont structurées ces grilles.

Toutefois, les RH se sont rendu compte notamment avec le déploiement de AllPlayers que certaines personnes n'ayant pas le statut cadre jouaient un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de l'usine. Il existe du côté des RH une identification de personnes clés chez les non-cadres qui pourrait se rapprocher de la catégorie essential players dans AllPlayers. Il s'agit des « postes critiques ». Ils correspondent à *« des postes sans lesquels on ne peut pas continuer la fabrication ».* Comme nous le dit une personne interrogée, *« Typiquement un responsable de fabrication, un responsable de laboratoire qualité, ce sont des postes critiques. On réfléchit toujours à la next step pour s'assurer d'avoir toujours une personne sur ce poste-là. On réfléchit à des personnes en interne mais aussi en externe, contrairement aux autres profils là on réfléchit à des potentiels au sein du groupe au global ».* Pour ce type de poste, le process paraît se rapprocher d'un réel process d'identification des talents, du moins d'un potentiel semble-t-il.

En résumé, institutionnellement, les RH ne sont pas équipés des mêmes outils et n'emploient pas les mêmes process pour évaluer les cadres et les non-cadres dans les usines, comme ailleurs dans le groupe. Cependant, il semblerait intéressant que les non-cadres bénéficient de certains process tout comme les cadres. Est-ce le cas ? Quelles adaptations sont faites de la part des RH pour répondre au mieux à ce besoin d'institutionnalisation sous-jacent chez les ouvriers et agents de maîtrise ? C'est ce que nous allons voir dans le paragraphe qui suit.

## 2. Facteurs limitants liés à la culture métier des non-cadres

Nous avons identifié plusieurs facteurs à prendre en compte inhérents au positionnement des collaborateurs non-cadres et à leur culture métier. En effet, la gestion des parcours de carrières ne peut pas être marquée par autant de mouvements qu'il y en a dans la politique du groupe. C'est ce que nous allons développer dans cette sous-partie, via l'analyse des facteurs qui déterminent le positionnement des non-cadres et leur fonctionnement. Une fois chacun des facteurs décrits, nous les associerons à ce qu'ils impliquent en termes de management des talents et des carrières. Nous comparerons ces facteurs et le fonctionnement de la population non-cadres avec les cadres si cela s'avère pertinent.

Voici donc les grands facteurs :

### La non-mobilité :

Les non-cadres semblent être beaucoup moins mobiles que les cadres. Or, nous avons constaté que l'une des caractéristiques majeures de la politique de gestion des talents et des carrières était le mouvement, nous comprenons bien que la non-mobilité des cadres est un frein important à la mise en place de pratiques autour des mobilités. La totalité des personnes interrogées nous ont répété en entretien que « *Les non-cadres ont moins la culture de la mobilité que des cadres* ». Non seulement ils sembleraient qu'ils aient moins la culture de la mobilité, mais il apparaît assez clairement qu'ils y soient résistants comme nous le relate cette citation issue de l'un de nos entretiens « *On peut avoir le cas au hasard d'un profil par exemple d'un responsable de fabrication qui souhaiterait devenir responsable de production, à qui on dit qu'on n'a pas de poste à l'instant t, mais dans cette usine du Nord il y a un poste, est-ce que ça t'intéresse ? Il peut nous répondre non, parce qu'il n'est pas mobile et ça c'est un frein.* ».

Ce facteur est l'un des points de blocage identifié comme le point de blocage majeur au vu de l'occurrence à laquelle il a été abordé dans nos différents entretiens.

### La non-mobilité et la gestion RH :

Les RH n'auront pas autant de possibilités et d'opportunités à offrir que pour un cadre mobile. Des mobilités sont réalisées mais elles se font plutôt en interne. Il s'agit de mettre en place un « jeu de chaises » comme nous dit une personne interrogée, qui tous les ans nous raconte comment elle procède : « *Mon exercice préféré après chaque début d'année après la campagne EFA, je passe mes soirées devant la télé, j'attends que mon mari dorme et je lis tous les EFA de tous les collaborateurs, et je me note qui a des envies de mobilités, dans l'usine bien souvent, et après j'essaye de construire des espèces de schémas avec un fichier A3 que je colle dans mon bureau et je fais des projections. Si j'arrive à convaincre le comité de direction d'en faire ne serait-ce que 3 dans l'année, pour moi c'est déjà une grande victoire* ». Si ces mobilités existent, nous comprenons à travers cette citation qu'elles ne sont pas nombreuses. Ici le ratio est de 3 mobilités réalisées sur un total de 250 collaborateurs non-cadres.

La non-mobilité des non-cadres implique une certaine agilité de la part du RH qui doit composer en interne en imaginant des mouvements qui soient les plus bénéfiques possibles à tous, afin de satisfaire les envies de mobilité d'un plus grand nombre malgré les opportunités limitées. Toutes les personnes interrogées nous ont fait part de cette importance de satisfaire les envies d'évolutions en interne des

collaborateurs non-cadres. Pour cela, tous doivent composer du mieux qu'ils peuvent en optimisant les mouvements.

La gestion RH des talents et des parcours de carrières chez les cadres semble plus simple pour les RH. En effet, les cadres sont moins nombreux, mais surtout, ils sont plus enclins à être mobiles. Comme abordé précédemment, les cadres en usine sont là pour un temps délimité pour la plupart. Ils arrivent pour se développer rapidement, se forger une expérience du terrain, tout en sachant que cette expérience ne durera pas plus que 3 ou 4 ans. Même si tous ne sont pas dans ce cas et que tous les cadres ne sont pas mobiles, comme nous le précise une personne interrogée « *dans ces 50 cadres, on en a une trentaine qui sont vraiment mobiles et on en a une vingtaine qui sont moyennement mobiles* », ils restent représentativement plus enclins à vivre des mobilités. Dans l'emploi des expressions « *Moyennement mobiles* » à propos des cadres vs. « *pas mobiles* » à propos des non-cadres, nous comprenons bien qu'il subsiste tout de même plus de portes ouvertes pour les cadres que pour les non-cadres, malgré le fait qu'ils aient eux aussi certains freins à la mobilité.

#### Une conception de la carrière différente chez les non-cadres

Il apparaît très clairement dans nos entretiens que les cadres et les non-cadres n'ont pas les mêmes aspirations. L'une des principales raisons à cela est que les cadres sont généralement de passage dans l'usine. Ils viennent y « *faire leurs armes* » pour reprendre l'expression employée par l'une des personnes interrogées. La raison à cela est justement la confrontation à une gestion bien plus opérationnelle qu'ailleurs et un terrain qui s'en trouve être très formateur. C'est le modèle des « *pépinières* » que nous avons présenté en première partie. Dans ce programme destiné aux *key players*, il est convenu qu'ils aillent sur le terrain à un moment où un autre. L'expérience terrain, ce sont généralement les usines qui vont leur offrir. Or, ils savent que leur temps là-bas est délimité. Ils n'y resteront pas plus de 2 ou 3 ans, puis reviendront au siège à des postes plus fonctionnels. En revanche, les non-cadres n'ont pas la même conception des évolutions. Nous avons parlé des grilles de classification qui encadrent leurs évolutions. Une personne interrogée à ce sujet nous a dit que « *Chaque année, il y a des personnes pour leur fin d'année ils ne vont pas attendre une prime mais un changement de coefficient parce qu'ils estiment qu'ils sont allés plus loin sur leur métier et ils estiment qu'ils passent au stade du dessus. Chaque coefficient est rattaché à une rémunération* ». Selon elle, le changement de coefficient a une importance capitale pour le non-cadre. Nous pouvons en déduire que dans la culture des métiers d'ouvriers et agents de maîtrise, il est plus symbolique et gratifiant de changer de coefficient tout en restant dans sa filière métier que de changer de métier. Les RH en usine

prennent en compte ce facteur important, qui permet de justifier aussi que les mobilités entre les écosystèmes ne sont pas adaptées aux non-cadres. Ce n'est pas forcément ce qui est important pour eux en termes d'évolutions et les RH interrogés semblent l'avoir intégré.

### Un désir d'évolution moins prégnant

De plus, les non-cadres conçoivent les carrières différemment, la plupart n'ont pas cette même volonté d'évoluer. D'ailleurs certains ne veulent tout simplement pas évoluer. Comme nous l'a déclaré une personne interrogée, « *Parfois on a des personnes qui sont des pépites, qui pourraient évoluer et qui n'ont juste pas envie. C'est très différent au siège où il y a beaucoup plus de personnes qui ont envie d'évoluer* ». Cette citation nous rappelle fortement une référence citée en introduction. Il s'agit des recherches de Calvez & al. (2014), qui ont écrit que « *Les organisations n'ont pas besoin que de "potentiels". L'entreprise a aussi besoin de "petites mains" opérationnelles qui tiennent la base de l'édifice. Sur les équipes cadres à forte valeur ajoutée il est important de jouer ce jeu, a fortiori si l'on veut développer à terme les compétences collectives. Autrement, cela n'est pas pertinent. Aussi, toutes les organisations ne peuvent pas attirer des talents avec de fortes compétences transversales et les nourrir. Il faut une organisation dédiée à l'évolution en interne, avec une taille lui permettant de créer des parcours de carrières adaptés. Toutes les entreprises ne peuvent pas faire une bonne gestion de carrières* ». Le désir moins prononcé d'évolution est un facteur qui justifie que certains non-cadres puissent être qualifiés de « *petites mains* ». Ce besoin moindre d'évolution, relativement aux populations cadres, est moins présent chez les cadres, pour qui les évolutions sont le signe de leur réussite. Chez les ouvriers comme nous l'avons dit, les évolutions sont conceptualisées différemment puisque changer de coefficient est plus gratifiant à leurs yeux que le changement formel de poste. C'est un facteur que plusieurs des RRH interrogés nous ont rappelé en entretien, ce qui nous démontre bien qu'ils en sont conscients et le considèrent dans leur gestion des parcours de carrières. Nous pouvons cependant questionner l'ancrage culturel de considérer que les ouvriers n'aient pas envie d'évoluer. Les ouvriers n'ont-ils pas envie d'évoluer parce qu'ils ont intégré historiquement qu'ils ne le pouvaient pas ? Cette question amène une nouvelle piste de réflexion qui pourrait potentiellement venir expliquer pourquoi il paraît convenu des deux côtés, côté RH et côté ouvriers, que certains ouvriers ne ressentent pas un besoin d'évoluer dans leur métier.

### Leur rapport au travail :

Les cadres et les non-cadres n'ont pas le même rapport au travail. Le cadre qui n'est pas heureux, ou que l'entreprise ne peut pas combler partira, tandis que le non-cadre ne partira jamais comme nous l'a bien dit l'une des personnes interrogées en entretien, « *La grosse différence pour moi par rapport à un cadre c'est que souvent un cadre s'il est malheureux et qu'il n'a pas l'impression d'évoluer, il va finir par quitter l'entreprise et chercher ailleurs et partir si nécessaire là où ça n'arrivera jamais pour un ouvrier ou un agent de maîtrise chez L'Oréal. C'est vraiment une gestion très différente, et pour moi un enjeu de recrutement est beaucoup plus important sur un ouvrier ou un agent de maîtrise que sur un cadre. On n'a pas l'impression de dire ça souvent parce qu'on se dit qu'un cadre a des responsabilités, mais un cadre pour qui ça ne se passe pas bien il partira ou il aura moyen de trouver une solution, là où un ouvrier ou un agent de maîtrise si à 25 ans je lui signe son CDI, je sais que je l'ai pour toute sa carrière.* » Nous comprenons bien à la lecture de cette longue citation que le non-cadre est plus dépendant de son emploi que le cadre. Il accorde une grande importance à son employeur et à l'entreprise à laquelle il est rattaché. Il est décrit comme très fidèle. Il en découle côté RH des enjeux spécifiques autour du recrutement des non-cadres, tel que nous l'avons précisé précédemment. Dans la mesure où le recruteur sait qu'il s'engage a priori à très long terme avec un non-cadre, il ne faut pas se tromper dans le recrutement sans quoi cela risque d'engendrer des situations compliquées.

#### Le besoin de sens :

Selon les recherches de Bozon & al. (1989) que la question du rapport des ouvriers aux signes, l'auteur décrit que « *La relation est d'emblée posée comme difficile car le signe reste par définition séparé des choses et des savoirs ouvriers fondamentaux* ». Cette référence nous permet de déduire que la population ouvrière a besoin de se voir décrire les différents éléments de façon concrète, notamment en raison de leur rapport au signe. Ils ne comprennent pas les signes ils sont conceptuels. Or leurs métiers étant des métiers très concrets, cela ne laisse pas de place au conceptuel, et c'est là le rôle des RH de prendre en compte ce besoin. Il vient notamment du fait que les non-cadres exercent des métiers opérationnels et non pas fonctionnels et que la base d'un métier opérationnel est la prégnance de l'action et du produit concret. Leur métier a du sens dans la mesure où ils savent ce qu'ils font et voient le fruit de leur travail puisqu'in fine une production en sort. Que ce soit un parfum, un mascara, un lait corporel, un produit tangible ressort de leur travail et c'est sans doute la raison pour laquelle les aspects plus conceptuels propres aux différents projets sont difficiles à percevoir pour eux. L'un des grands enjeux RH en usine est donc de mettre en place des projets qui fassent sens pour eux, des projets qui soient compréhensibles et légitimes. Cela demande d'adapter la communication et de faire parfois un effort de traduction et de vulgarisation comme nous l'a dit une personne interrogée. « *Chez*

*L'Oréal il y a toujours des nouveaux projets qui sont impulsés mais un projet remplace un autre projet et ils perdent le sens de ce qui est lancé. C'est toujours des noms anglophones qu'ils ne comprennent pas toujours. C'est tout ça qui est parfois un peu compliqué. Il faut redonner du sens, expliquer pourquoi on fait les choses ».*

La plupart des concepts que nous avons cités pour présenter la politique de management des talents et des carrières sont en anglais. Or, les ouvriers ne parlent pas tous anglais. Des projets et concepts qui sont mis en place au siège par exemple pour des populations qui sont en grande partie bilingues ne sont pas forcément transposables en usines sous peine de ne pas être compris. Cela représente donc une contrainte supplémentaire à l'application de la politique qui explique que les ouvriers y soient moins sensibilisés. Ils en sont moins la cible.

#### Des temporalités différentes :

En parallèle à ces trois grands facteurs et comme nous l'avons déjà abordé, les non-cadres n'évoluent pas dans les mêmes temporalités que les cadres. Cela impose aux RH de penser les mobilités en s'adaptant à cette temporalité, notamment pour éviter de créer des frustrations.

#### Actions concrètes d'application de la politique de management des talents et des carrières :

Une fois que les RH ont intégré ces facteurs, certaines actions sont mises en place et sont créées pour les non-cadres, afin de leur proposer une gestion qui soit la plus proche de celle impulsée par le groupe pour les cadres. Voici quelques illustrations de ce qui est mis en place dans certaines usines :

- Les polyvalences : Les polyvalences permettent de réaliser des détachements temporaires de certains collaborateurs de l'usine afin de leur permettre de se former à un métier différent du leur, durant un temps déterminé (à court terme). Comme nous l'a déclaré une personne interrogée, *"Il y a des moments où certains services sont un peu en sous-effectif, ils vont faire un appel à volontaires pour savoir qui est prêt à venir les aider. C'est pendant des instants et pendant les vacances ou autre. Ce n'est pas un détachement définitif, mais ça permet au collaborateur de s'imprégner du métier et voir si ça peut lui convenir ou pas.* Nous pouvons rattacher ce système de polyvalence à la politique de management des talents et des carrières non sans mal puisqu'il s'agit là d'une pratique qui permet de concevoir des parcours de carrières personnalisés. De plus, nous parlions plus tôt de l'importance de la vision en usine ; cette pratique permet d'optimiser le développement des collaborateurs et donc d'optimiser les mouvements. On nous a raconté que *"souvent quand on a une ouverture de poste dans ce*

*métier-là, cette personne va être prioritaire. Cela lui permet de se former en amont, même si on n'est pas sûr qu'un poste va se libérer là-bas mais n'empêche que c'est un double métier et le jour où un poste s'ouvre, la personne est directement opérationnelle".*

- Un autre exemple parlant est celui du projet de transformation qui a été mis en place dans l'une des usines. Comme nous l'avions précédemment, ce projet de transformation a généré un système de coopération dans différentes usines impactées. Les RH ont orchestré des formations dans le cadre des changements dans les lignes de production.
- En lien avec l'exemple précédent, des mobilités inter-usines existent bel et bien, notamment en raison du fait que certaines usines sont rapprochées géographiquement. Ce facteur de proximité géographique entre ces sites élargit le champ des possibles en matière de gestion des talents et des carrières. Des mouvements dépassant le strict cadre de l'usine peuvent être mis en place pour les non-cadres.

### L'importance de la vision RH :

Une personne interrogée nous a dit que l'essentiel en usine pour gérer les mouvements, si caractéristiques de la politique, c'est la vision. Elle nous parle de son ancien DRH et de l'admiration qu'elle lui vouait car il avait une excellente vision qui passait par une excellente connaissance des employés de l'usine. Il parvenait selon elle à optimiser les mobilités en *"bougeant plusieurs maillons en une seule mobilité"*. La question qu'elle se pose et qui est le signe d'une réflexion RH profonde sur l'application de la politique aux populations non-cadres est *"comment vous arrivez avec ces ressources que vous avez avec qui on a une forte ancienneté (18 ans en moyenne), comment on arrive à créer de la matière, de l'innovation, de la vision, en bougeant au sein d'une même usine, nos ressources non-cadres d'un service à un autre ?"*. Elle ajoute que *"dans des entités à taille humaine comme les nôtres, si tu as une bonne vision, tu peux la mettre au service des ressources pour les emmener vers des mobilités internes"*.

### 3. Des parcours exceptionnels

Nous avons vu tout ce que les RH parvenaient à mettre en place pour se rapprocher des pratiques du groupe. Il reste une illustration qui semble être celle qui se rapproche le plus des mobilités que nous avons observées au siège, ce sont justement les mobilités qui dépassent le cadre de n'importe quelle

grille de classification. Dans la définition de la politique, nous avons vu qu'elle était marquée par la possibilité pour les collaborateurs de *“traverser les écosystèmes”*.

En voici quelques exemples issus de nos entretiens :

- *“On a eu des mobilités exceptionnelles, par exemple on a eu un opérateur qui est passé à la qualité (donc du statut d'ouvrier à celui d'agent de maîtrise). On a aussi pas mal d'agents de maîtrise qui prennent la responsabilité de laboratoire de qualité”*.
- Si les cadres se voient offrir plus d'opportunités en termes de mobilités, elles se réalisent en interne sur le même modèle que les non-cadres en usine. Voici l'exemple que nous a donné une personne interrogée *“On a eu des mobilités par exemple du contrôle de gestion à la production, une personne qui avait un profil école de commerce qui est parti sur un métier de responsable de production, donc qui est passé du commerce à un profil plus ingénieur. Sur tout ce qui est qualité sécurité, management d'équipe, il y a des beaux parcours de carrières et beaucoup de choses qui sont gérées en interne”*.
- *“Dans les belles mobilités qu'on voit, c'était plutôt dans les années 90, début des années 2000 où on pouvait encore avoir des belles mobilités, des belles évolutions de profils opérateurs qui rejoignaient des fonctions support, maintenant c'est peut-être un peu moins le cas”*.

## B. Un changement de mindset progressif : sortir du carcan

Il y a un équilibre entre ce que les RH arrivent à faire et les points de blocage qu'ils rencontrent qui fait qu'on a une gestion des talents et des carrières en usine pour les non-cadres qui semble optimale et profitable. Ils composent avec ce qu'ils ont à disposition et les marges de manœuvre qu'ils ont et parviennent à proposer des alternatives intéressantes pour appliquer aux non-cadres la politique du groupe. Mais selon certaines personnes interrogées en entretien, L'Oréal a encore certains progrès à faire et peut aller encore plus loin pour dépasser certains points de blocage. Un gros point de blocage qu'on n'a pas encore abordé c'est ce qu'une personne interrogée a appelé le *« socle dur »* de l'entreprise. Si nous traduisons cette expression, il s'agit du carcan dans lequel L'Oréal s'enferme, et qui laisse encore sa chance à trop peu de personnes qui n'en font pas partie. Il va falloir en sortir puisque comme nous l'avons vu en première partie, il y a des évolutions majeures dans les façons de

concevoir la gestion des personnes, des RH. Ces évolutions arrivent au bon moment puisque nous assistons en parallèle à des évolutions sociétales qui amènent à de nouvelles manières de concevoir le travail.

## 1. Évolution sociétale : jeunes vs. anciennes générations

Ces évolutions sociétales sont visibles notamment chez les jeunes générations. L'une des personnes interrogées en entretien nous l'a formulé ainsi, *“de plus en plus de jeunes veulent évoluer rapidement mais la structure n'est pas compatible. Il y a clairement un changement dans la vision de la carrière chez les jeunes générations, avec une volonté d'immédiateté, ils sont plus renseignés sur les possibilités qui existent. Ils ont envie de nouveauté, de fournir moins d'effort alors qu'avant les parcours étaient plus définis, ils sont acteurs alors qu'avant on choisissait pour eux”*. Cette citation est très claire, et d'autant plus impactante puisqu'elle provient de RH travaillant en usine. Cela signifie que les métiers des usines sont concernés par ces évolutions. Chez les ouvriers et agents de maîtrise au même titre que les cadres s'opère un changement dans la façon de concevoir les carrières. Il va être d'autant plus important sur ces métiers à statut non-cadre dans lesquels les possibilités d'évolution sont plus limitées que les RH puissent imaginer des parcours de carrières attractifs. De nouveaux enjeux vont sans doute émerger autour du *turn over* des jeunes employés, enjeux de plus grande ampleur chez les non-cadres. Pour le moment comme nous l'avons développé précédemment, les non-cadres ne démissionnent pas d'eux-mêmes, cela pourrait être amené à évoluer. Cette idée est résumée dans cette citation issue de l'un de nos entretiens, *“ Les mentalités des personnes ont évolué et aujourd'hui on voit, quand je recrute des ouvriers ou autre, on voit que leur perspective c'est plus comme ça l'était il y a quelques années, d'être embauché sur le même poste et faire ça toute leur vie. Il y a aussi des mentalités qui changent par rapport à ça, que ce soit cadres ou pas même si on a tendance à dire « tous les 3 ans les cadres changent de poste ». En fait il y a aussi au niveau des ouvriers et agents de maîtrise il y a aussi cette mentalité de se dire je sais que L'Oréal est une entreprise qui m'aidera à évoluer, aujourd'hui je suis embauché sur ce poste là mais j'ai vraiment des ambitions d'évoluer. En fait il y a déjà l'envie des personnes qui pour moi a évolué là où avant t'étais embauché dans une boîte et tu te projetais pendant 30 ans, aujourd'hui c'est plus du tout la mentalité des personnes.*

Si ces évolutions dans les conceptions que les individus ont du travail représentent une tendance à venir, la conscience de ces évolutions chez les RH interrogés nous démontre que ce facteur est connu et revêt une certaine importance à leurs yeux. Cela signifie aussi que probablement les RH s'adapteront du mieux qu'ils peuvent à ces changements, afin d'aller dans le sens d'une gestion des

parcours de carrières qui offrira plus de possibilités aux non-cadres ; du moins c'est que nous pouvons supposer.

Si tous ces éléments ne sont que des stipulations sur l'avenir de la gestion des parcours de carrières des non-cadres avec l'évolution des mentalités, il y en a d'autres que nous avons pu relever en entretien et qui signent une volonté forte de la part des RH en usine d'axer leurs actions managériales selon certaines valeurs qui définissent la politique.

## 2. Vers plus d'objectivité et de transparence

Parmi ces valeurs, nous trouvons notamment l'objectivité. L'objectivité ne va pas sans un management par la transparence. Ces valeurs, nous les avons justement relevées en entretien via la description d'une pratique mise en place dans l'une des usines : les *people review* croisées.

Le principe de la *people review* croisée repose sur celui de la *people review* classique. Dans la *people review* classique, telle que nous l'avons décrite précédemment, les RH collectent les retours auprès des managers sur chacun des collaborateurs de l'usine. Or, il existe un biais important dans les *people review* qui est un biais de perception. En effet, le collaborateur n'est évalué que sous le prisme du manager. Les RH de l'une des usines ont imaginé comment atténuer l'existence de ce biais en proposant que le manager n'ait plus l'exclusivité sur l'évaluation d'un collaborateur. Les regards sont croisés entre plusieurs personnes qui travaillent avec le collaborateur en question afin d'avoir une pluralité d'avis et d'analyser comment ils se recourent les uns les autres. A titre d'illustration, voici comment cela s'exprime concrètement *"Tu vas prendre ta population R&D<sup>36</sup>, on prend tous les responsables de laboratoire et on va passer à travers toutes leurs équipes d'ingénieurs et les évaluer par le prisme de tout le monde. On fait vraiment tout ce travail-là et même si c'est souvent aligné avec le manager ça apporte quand même parfois une autre vision, un autre angle de la personne. Tu peux avoir 2 ou 3 problèmes avec une personne, avoir ton idée de la personne, et échanger avec une autre qui te dit que dans telle situation il a fait tel truc très intéressant qui a débloqué telle ou telle chose, c'est hyper riche. C'est vraiment pour croiser l'évaluation"*.

Les efforts ne s'arrêtent pas là en termes de changement de mentalité, c'est ce que nous allons étudier dans ce dernier point.

---

<sup>36</sup> Recherche & Développement

### 3. Vers une démocratisation du potentiel : le Growth Mindset

Si nous avons déjà abordé et détaillé ce qu'était le concept du *growth mindset* et ce que son utilisation chez L'Oréal signifiait, nous n'avons pas abordé les façons dont les RH l'appliquent mais surtout le font appliquer en usine. Comme nous nous en doutions, il est ressorti de nos entretiens que les managers sont des acteurs importants dans la véhiculation du concept. Les RH passent par la sensibilisation des managers à ce concept, *"Il faut réussir vraiment, et on essaye de sensibiliser les managers sur ce sujet, à dédier du temps sur le développement, les envies, les besoins du collaborateur, même si c'est un ouvrier ou un agent de maîtrise parce que ça devient hyper incontournable"*. Le risque principal des évaluations basées sur les grilles de classification, c'est de ne se baser que sur la performance. Les RH ont donc ce rôle de faire réaliser aux managers l'importance d'autres qualités, notamment sur ces métiers de la production où l'atteinte des objectifs de production prime sur le reste. Comme nous l'a dit une personne interrogée *"Il faut réussir à aborder tous les points, pas se focaliser que sur la performance et est-ce que la personne a rempli les objectifs de l'année"* ».

Les RH semblent avoir conscience que cette politique de management des talents et des carrières n'est pas tout à fait adaptée aux non-cadres et à leurs réalités, ni à l'organisation même de l'usine. De nouvelles réflexions émergent chez eux, autour de ce qu'il reste à faire pour mettre en place des pratiques pour les non-cadres. C'est ce que nous confirme cette citation extraite de nos entretiens, *« De plus en plus les agents de maîtrise vont avoir leur système. C'est une politique où à un moment on rentrera les agents de maîtrise dans le système. On va y aller par étape. On se rend compte de plus en plus qu'il y a toute une mobilité à construire aussi pour eux. Ça fait partie d'une réflexion/amélioration à faire pour qu'on puisse intégrer les agents de maîtrise »*.

# Conclusion :

---

## Une politique autour du mouvement comme facteur d'attractivité

---

Cette politique de management des talents et des carrières présente des spécificités. Ces spécificités, ce sont notamment comme nous l'avons dit les mouvements. Si nous devons les qualifier, nous dirions qu'ils sont fréquents, nombreux et dépassent le cadre des métiers, des fonctions et des divisions. Cette prégnance du mouvement présente des avantages pour l'entreprise puisqu'elle la rend attractive. Aujourd'hui, ce que les collaborateurs vont chercher à l'externe comme à l'interne, c'est le dynamisme, la marge de manœuvre sur leurs fonctions et surtout l'innovation. Dans une société dans laquelle l'ennui est vu comme la pire des émotions, ce type de management des carrières laissant transparaître ce mouvement permanent suscite un intérêt fort chez toutes les personnes qui ont peur de l'ennui au travail. Cela va avec le phénomène d'hyper sollicitation à l'œuvre à notre époque moderne, notamment en raison du développement et de la démocratisation des nouvelles technologies. Avoir développé une telle politique représente donc incontestablement un facteur d'attractivité pour le groupe, autour duquel est fondée la marque employeur. Nous l'avons d'ailleurs très bien vu à travers l'analyse des propos de Jean-Claude Legrand, lorsqu'il emploie la métaphore du terrain de jeu. Le terrain de jeu est l'antagonisme de l'ennui.

## Une communication ciblée, pour les cadres

---

En étant attractif et en promettant aux collaborateurs et futurs collaborateurs qu'ils ne s'ennuieront pas et que leur poste sera en adéquation totale avec leurs aspirations, ils ciblent un certain type de collaborateurs : les cadres. La raison principale qui nous amène à penser cela est observable en analysant les discours publics sur la stratégie de management des talents et des carrières. En effet, en parcourant les interviews données par la direction RH du groupe, nous avons constaté qu'aucune n'aborde les métiers de la production. Du moins, aucune ne s'adresse aux personnes exerçant ces métiers. Ils sont très peu évoqués dans les médias, participant d'ailleurs à cette méconnaissance que l'on a de ces métiers et à un amoindrissement de leur pouvoir d'attractivité. Mais alors, comment attirent-ils ces populations d'ouvriers, puisqu'internet ne semble pas être un canal de communication par lequel ils s'adressent à eux ? Les enjeux en termes de recrutement et de marque employeur sont différents par rapport aux cadres. Le groupe n'attire pas de la même façon les ouvriers et agents de maîtrise, soit exerçant des métiers opérationnels, et les personnes exerçant des métiers dits fonctionnels. Le fait que le groupe ne communique pas sur les métiers de la production représente un

indicateur fort des différences de fonctionnement entre ces derniers et les métiers fonctionnels dont nous parlions. Cet écart entre métiers fonctionnels et opérationnels, qui correspond à l'écart entre cadres et non-cadres peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Ce sont ces facteurs que nous avons identifiés et analysés dans ce travail de recherche. Parmi eux, nous retrouvons des différences majeures qui les éloignent, comme notamment le fait qu'ils ne travaillent pas dans les mêmes bassins d'emploi puisque les usines ne sont pas situées à Paris contrairement aux différents sièges sociaux français. Les métiers de la production sont exercés à des échelles beaucoup plus locales, ne rendant peut-être pas nécessaire une communication massive dans l'espace public, jusqu'à lors réservée aux métiers les plus représentés numériquement. Si nous tentons de nous mettre à la place des penseurs de cette politique, nous pouvons supposer qu'un ouvrier ou un agent de maîtrise n'aura pas la même sensibilité à ce type d'argument qu'une personne exerçant un métier plus fonctionnel, et ce pour des raisons d'ancrage culturel sur lesquelles nous reviendrons par la suite.

Or, c'est bien par ce biais de stratégie de communication et de marque employeur que le groupe fait passer ces messages forts sur les valeurs de l'entreprise. C'est aussi par ce biais qu'ils créent des attentes chez les futurs employés en matière de parcours de carrières. Si les ouvriers ne sont pas les cibles de ces actions de communication, puisqu'ils sont recrutés et attirés via des stratégies différentes, nous pouvons imaginer non sans mal qu'ils ne sont pas non plus les cibles de la politique de management des talents et des carrières. Du moins, ce n'est pas pour cette raison qu'ils rejoignent le groupe contrairement aux personnes exerçant des métiers fonctionnels.

Si la communication semble cibler les personnes exerçant des métiers fonctionnels dans le discours mais également dans les canaux choisis que sont les réseaux et médias sociaux, nous avons vu à travers l'analyse de divers documents récoltés en interne mais surtout à travers l'analyse de nos entretiens qu'il existait d'autres facteurs observables nous menant à cette conclusion.

#### Autres facteurs nous amenant à penser que la politique ne s'applique pas aux non-cadres

Nous avons identifié plusieurs types de facteurs nous amenant à la conclusion qu'effectivement, la politique de management des talents et des carrières est bel et bien conçue pour des personnes exerçant des métiers fonctionnels, ayant plus de propension à avoir le statut cadre. Ces facteurs sont de deux ordres : organisationnels d'une part, et culturels d'autre part. Les facteurs organisationnels sont imputables à l'organisation et au fonctionnement de l'usine. Comme nous l'avons étudié en seconde partie, les usines sont éloignées géographiquement du siège et éloignées les unes des autres, elles sont ouvertes 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, elles rassemblent tous les métiers de la production

qui sont des métiers physiques, à risque dans certains cas. Les services RH ne sont composés de petites équipes comparativement à la volumétrie d'employés non-cadres dont ils s'occupent. Ces grands facteurs identifiés parmi d'autres, que nous ne citerons pas tous ici, nous ont permis d'expliquer une partie des difficultés rencontrées par les RH à faire appliquer la politique à leurs populations non-cadres. La structuration des usines est ici en cause.

En parallèle à ces facteurs organisationnels, nous retrouvons également des facteurs sociologiques et culturels, liés à la culture métier des ouvriers, tels que des désirs d'évolution moindres pour certains, une vision des évolutions qui prend pour références les niveaux de poste et la rémunération, plus que les changements de poste en tant que tel. Les non-cadres semblent avoir un rapport au travail très différent de celui qu'ont les cadres. Comme nous l'ont répété plusieurs personnes interrogées en entretien, un ouvrier malheureux ne partira jamais. Mais cette vision du travail et des carrières, racontée du point de vue des RH en usine, soulève des interrogations. Pourquoi les ouvriers sont-ils vus par les RH comme n'ayant pas de désir d'évolution ? Pourquoi est-il considéré qu'ils n'ont pas la même sensibilité aux arguments de la politique, au point qu'ils n'en soient délibérément pas la cible ? A toutes ces questions, nous pouvons répondre que l'ancrage sociologique des populations non-cadres a sans doute participé à convenir que ces populations n'avaient pas envie d'évoluer, puisque elles-mêmes ont fini par l'intégrer.

Nous pourrions conclure en déclarant que les facteurs organisationnels des usines couplés à la culture métier ouvrière ne sont à date pas compatibles avec les arguments de la politique de management des talents et des carrières.

### Une politique de management des talents conçue par des cadres, pour des cadres

Nous en arrivons donc à notre premier grand constat : la politique de management des talents et des carrières est conçue par les cadres, mais surtout pour les cadres. S'il est toujours plus facile de construire un projet sur base d'une réalité que l'on connaît, nous relevons ici un biais important d'identification. En effet, les collaborateurs à l'origine de la création et de déploiement de ces politiques sont les collaborateurs travaillant sur la stratégie du groupe. Ce sont donc des cadres exerçant des métiers de type fonctionnels. De ce fait, cela n'est pas étonnant de constater que nos hypothèses autour de l'incompatibilité de la politique de management des talents et des carrières chez les non-cadres ont tendu à être validées. Les cadres sont plus enclins à connaître les réalités de leurs propres métiers, et vont travailler sur l'attractivité du groupe des populations les plus représentées : les cadres. Les métiers de la production sont minoritaires à l'échelle du groupe, nous pouvons supposer

que c'est la une raison de plus que nous pouvons ajouter à la liste de raisons pour lesquelles ils ne sont pas les cibles de cette politique.

### Deux gestions parallèles des ressources humaines

---

En étudiant les stratégies de marque employeur qui prennent appui sur certains éléments de la politique de management des talents et des carrières comme nous l'avons vu, nous avons constaté que les non-cadres n'en étaient pas la cible, et d'ailleurs, qu'ils n'étaient jamais mentionnés dans les actions de communication. A l'interne, cela semble être le même scénario. Non pas qu'ils ne soient pas mentionnés dans la politique mais ils n'en sont pas la cible, au même titre qu'ils ne sont pas une cible de la communication à l'externe. Puisque ce ne sont pas des populations que l'on attire de la même façon, cela n'est pas étonnant que nous ayons observé une différence de gestion entre ces deux populations. Cette différence se traduit ainsi en termes de management des talents. A ce jour, pour les non-cadres, les évolutions de carrières se font sur base des grilles de classification. Elles permettent des évolutions au sein d'un même métier, d'une même filière. En revanche, elles ne facilitent pas une lecture plus transversale des compétences ni ne prennent en compte le potentiel dans l'évaluation. En effet, les non-cadres ne sont pas évalués sur base des critères de potentiel pourtant si cher au groupe dans les processus d'évaluation. Ils sont évalués sur base de leurs compétences métiers, de leur expertise et de leurs compétences managériales. Là où un cadre va être évalué sur base de critères de leadership, le non-cadre quant à lui va l'être bien moins formellement.

Tous ces éléments vont dans le sens de ce que nous avons avancé, à savoir que c'est une politique pensée par des cadres, pour des cadres. Elle n'est pas adaptée ni réellement adaptable aux non-cadres. Or, à ce jour, il n'existe pas de politique ni de process aussi élaborés pour cette population d'ouvriers et d'agents de maîtrise, leur offrant le même type d'opportunités et d'accompagnement qu'à des cadres. La solution serait non pas de chercher à appliquer à tout prix la politique à ces populations non-cadres des usines mais plutôt de travailler sur une politique plus spécifique adaptée à leurs enjeux et leurs problématiques. Le décalage existe bel et bien entre les process pensés pour l'une et pour l'autre de ces populations, et c'est vers une égalité de traitement qu'il serait judicieux d'aller. Nous en arrivons à la seconde partie de notre conclusion.

### Vers une nouvelle conception du travail et des carrières

---

Si aujourd'hui ce sont les grilles de classification qui régissent leurs évolutions, et que cela a toujours bien fonctionné ainsi, nous avons vu que les façons de concevoir le travail et les carrières étaient en

train d'évoluer. Un véritable changement sociétal s'opère et les RH font face à de jeunes générations qui n'ont plus les mêmes aspirations qu'il y a quelques années. Ils ne conçoivent plus les carrières de la même manière. Cela se traduit par le fait qu'ils ne souhaitent plus faire toute leur carrière dans la même entreprise, qu'ils ont la possibilité de faire plusieurs métiers dans leur vie, engendrant qu'ils ont des désirs d'évolution plus rapides et sont plus exigeants vis-à-vis de leur employeur. Cela est observable manifestement sur tous les types de métiers, notamment dans les usines puisque ce sont des points qui sont ressortis de nos entretiens de RRH travaillant en usine. Les RH en usine vont donc faire face à ces nouvelles conceptions du travail chez jeunes, qui jusqu'à présent n'avaient pas ces préoccupations puisqu'ils se projetaient à très long terme sur leur poste. Ce changement sociétal qui s'impose de plus en plus amène la nécessité de repenser le système de gestion des carrières pour les non-cadres afin de répondre à leurs nouvelles attentes.

Si nous avons vu en introduction que selon Calvez & Dolidon (2014), « *toutes les entreprises ne peuvent pas faire une bonne gestion des carrières* ». Or, les populations dont ils parlaient, les « petites mains » selon l'expression qu'ils utilisaient, sont en train de vivre une bascule sociétale. Les ouvriers de plus en plus, notamment les jeunes, ne se représentent plus le travail de la même façon, amenant à penser que cette déclaration sera bientôt obsolète.

### [Repenser les politiques des carrières pour les non-cadres](#)

---

Comment repenser les politiques de gestion des talents et des carrières pour les non-cadres en usine ? A chaque point de blocage, il existe des solutions. Nous avons vu par exemple que l'un des grands points de blocage organisationnel était la volumétrie. Trop peu de personnes en charge de la gestion des RH pour des populations numériquement importantes. L'une des préconisations simples serait d'augmenter les effectifs dans les services RH.

### [Limites de ce travail de recherche](#)

Ce travail de recherche présente des limites. L'une des grandes limites que nous pouvons développer est lié au terrain et aux biais de l'observation. Ayant réalisé un apprentissage au sein d'un service RH, lui-même au service des employés RH du groupe, les documents sur lesquels nous nous sommes appuyés et les premières réflexions qui ont émergées furent baser sur les métiers RH. Ce que l'on pourrait qualifier de « mise en abyme » de la RH en raison de la nature des missions RH axées sur des métiers RH présentent une limite dans la mesure où nous n'avons pas été confronté aux réalités d'autres métiers. Nous avons étudié la politique de management des carrières et des talents sous le prisme des métiers RH uniquement. Il serait intéressant d'analyser la politique au regard d'autres

métiers afin de définir si elle est effectivement généralisable, bien que ce soit de ce postulat que nous soyons parti en initiant cette recherche.

Une autre grande limite que nous avons identifiée est toujours lié au choix du terrain et notamment à la conception de notre échantillon. Nous avons interrogé 7 RRH, exerçant dans des usines différentes. Nous avons donc pour matière 7 points de vue. Il serait intéressant de réaliser un nombre plus conséquent d'entretiens au regard de la taille d'une organisation comme L'Oréal, bien que parmi ces 7 entretiens, une certaine quantité d'informations se recoupaient démontrant bien l'identification d'une problématique. De plus, concernant toujours notre échantillon de personnes interrogées, il est composé principalement de femmes. Si statistiquement les RH regroupent plus de femmes que d'hommes, il serait intéressant d'obtenir un ratio plus représentatif afin de minimiser ce biais lié à la constitution de l'échantillon.

Afin d'approfondir cette recherche, nous pourrions aller plus loin dans la pluralité des points de vue en interrogeant non plus seulement des RRH mais également des employés non-cadres, soit des ouvriers et des agents de maîtrise. Le recueil de leur point de vue permettrait de confronter leurs réalités telles qu'ils la décrivent à celle décrite par les RRH.

## Bibliographie :

---

- Amherdt C.-H., Dupuich-Rabasse, F., Emery, Y. et Giauque, D. (2000), Compétence collective dans les organisations. Emergence, gestion et développement, Les Presses de l'Université de Laval.
- Basso, O., Fayolle, A., & Legrain, T. (2008). Le modèle entrepreneurial de L'Oréal : source et genèse. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 92(2), 44.[h](#)
- Barrand, J. (2009). Etre agile... le destin de l'entreprise de demain. *L'Expansion Management Review*, 132, 118-129. <https://doi.org/10.3917/emr.132.0118>
- Bozon Michel, « Trois images de la culture ouvrière », *Revue française de sociologie*, 1989, 30-2, pp. 321-332.
- Buckingham, M. & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function : It's the talent, stupid ! *Human Resource Planning*, 24(4), p. 17-23.
- Cadin, L. (2009). La gestion des talents au regard de l'évolution des carrières. In *Gestion des carrières et psychologie de l'orientation : regards croisés sur les trajectoires professionnelles*, 2ème Colloque International Nouveau Travail, Nouveaux Emplois, Nouvelles Carrières. X
- Calvez, V., & Dolidon, O. (2014). Le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collectives. *Humanisme et Entreprise*, 317(2), 45. <https://doi.org/10.3917/hume.317.0045>
- D'Armagnac, S., Klarsfeld, A., & Martignon, C. (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. *@GRH*, 20(3), 9.
- Ehrenberg, A. (1991), *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, Paris.
- Frimousse, S., Igalens, J., Orsoni, J., & Thévenet, M. (2014). *Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Marie Peretti. (Questions de société) (French Edition)*. EMS GEODIF.
- Hastings, R., Meyer, E., Renaud, J., & Donnadieu, I. (2021). *La règle ? Pas de règles ! : Netflix et la Culture de la Réinvention*. Audiolib.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod B. (2001). *The war for talent*. Cambridge, MA : Harvard Business School Press.
- Mirallès, P. (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? *Management & Avenir*, 11(1), 29. <https://doi.org/10.3917/mav.011.0029>

Oiry E. (2005), « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion*, 5, 158, 13-34.

Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health, *Organizational Dynamics*, 29(4), p. 248-259.

Pralong, J. & Peretti, M. (2014). Chapitre 8. L'individualisation des parcours au risque de la mesure de la qualité de carrière. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti* (pp. 95-100).

Roger, A. & Bouillet, D. (2009). Talents et potentiel. in J.-M. Peretti, dir., *Tous talentueux*. Paris : Eyrolles - Editions d'Organisation.

Ségal, É. (2006). Les « savoir-être », un angle mort des débats sur la compétence. *L'Homme & la Société*, 162, 97-113. <https://doi.org/10.3917/lhs.162.0097>

Thévenet, M. (2009). L'Hyperbole des talents, in J.-M. Peretti, dir., *Tous talentueux*, Paris : Eyrolle - Editions d'organisation.

M. Thévenet (2000), *Le plaisir de travailler*, Editions d'Organisation, Paris.

## Sitographie :

---

<https://www.capital.fr/votre-carriere/le-management-de-lexcellence-selon-le-fondateur-de-netflix-14013>

<https://www.lopinion.fr/dossier/evenement/replay-management-talents-nouvelle-donne-238851>

[https://careers.loreal.com/fr\\_FR/content/HOME](https://careers.loreal.com/fr_FR/content/HOME)

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022>

<http://antheia.org/article-operationnel-fonctionnel-logiques-d-organisation-55877393.html>

<https://www.neobrain.io/blog/gestion-hauts-potentiels>

<https://www.glassdoor.fr/blog/loreal-meilleur-employeur-2020/>

<https://www.google.fr/amp/s/m.compta-online.com/fiche-de-paie-cadre-et-non-cadre-ar2485>

<https://www.franceculture.fr/oeuvre-les-cadres-la-formation-d-un-groupe-social-de-luc-boltanski.html>

# Annexes :

## 1. Présentation des divisions, marques et métiers



## 2. Tableau comparatif des modèles de la qualification <sup>37</sup>

**Tableau 2**  
COMPARAISON DU PREMIER ET DU SECOND MODÈLE  
DE LA QUALIFICATION

Modèle Q1	Modèle Q2
Attachée au poste de travail	Attachée au poste de travail
Négation de l'individu	Prise en compte de la qualification de l'individu
Critères présentés comme objectifs	Mélange ambigu de critères techniques et de normes sociales
Abstraite	Contextualisée au niveau de la branche
Rigide	Évolutive
Scientifique donc non négociée	Négociée

■ Critères ayant évolué d'un modèle à l'autre.

<sup>37</sup> Oiry E. (2005), « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », Revue française de gestion, 5, 158, 13-34.

<b>Tableau 3</b>	
<b>COMPARAISON DES ATTRIBUTS DU SECOND ET DU TROISIÈME MODÈLES DE LA QUALIFICATION</b>	
<b>Modèle Q2</b>	<b>Modèle Q3</b>
Attachée au poste de travail	Détachée au poste de travail
Prise en compte de la qualification de l'individu	Accent sur le sujet
Mélange ambigu de critères techniques et de normes sociales	Englobe le savoir-être
Contextualisée au niveau de la branche	Contextualisée
Évolutive	Dynamique
Négociée	Négociée

■ Critères ayant évolué d'un modèle à l'autre.

Tableau comparatif des modèles de Management des talents<sup>38</sup>

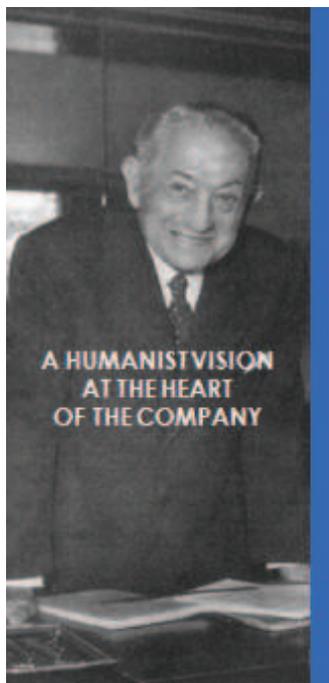
	<b>Management par la Qualification</b>	<b>Management par la Compétence</b>	<b>Management par le Talent</b>
<b>Univers</b>	Stable	Risqué	Incertain
<b>Stratégie</b>	Croissance	Adaptation	Différenciation
<b>Visée GRH</b>	Utilisation rationnelle du temps de travail	Flexibilité fonctionnelle	Mise en valeur des ressources rares
<b>Principe d'allocation des emplois</b>	Règles hiérarchiques	Marché interne	Marché externe
<b>Nature de l'emploi</b>	Poste	Fonction	Place
<b>Nature de l'influence</b>	Commandement	Incitation	Confiance
<b>Type de leader</b>	Chef	Manager	Coach
<b>Savoir-faire organisationnel</b>	Organisation scientifique du travail	Systèmes d'information	Détection / Sélection
<b>Source d'amélioration de la performance</b>	Effort	Sens	Préparation
<b>Critères d'évaluation</b>	Efficacité	Efficience	Excellence
<b>Rémunération</b>	Fixe	Variable ( <i>incentives</i> )	Forfait + partage des risques et des résultats
<b>Source principale de satisfaction</b>	Sécurité	Reconnaissance	Plaisir de l'activité
<b>Nature de la relation d'emploi</b>	Louage d'un temps de travail	Achat d'un service	Coproduction d'une œuvre (durée limitée)
<b>Responsabilité de carrière</b>	Entreprise	Entreprise + Individu	Individu (contre l'entreprise ?)

**Figure 3 : Le modèle du management des talents face aux modèles de la qualification et de compétences**

<sup>38</sup> Mirallès, P. (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? *Management & Avenir*, 11(1), 29. <https://doi.org/10.3917/mav.011.0029>

### 3. Introduction d'un document sur les parcours de carrières – contexte général de la mise en place de la politique de gestion des carrières RH

---



« *A company is not about walls and machines but about People, People, People* »

Eugène Schuller, Founder of L'Oréal in 1909

A CULTURE OF INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP  
WHERE THE TALENT OF EACH PERSON  
MAKES A DIFFERENCE

A STRONG BELIEF IN POTENTIAL

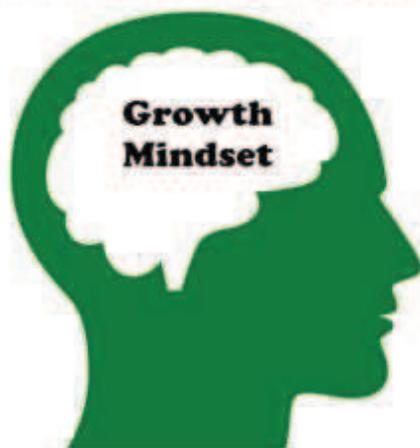
A CONVICTION THAT THE ORGANISATION IS NOT  
AN END IN ITSELF BUT A MEAN TO CREATE THE CONDITIONS  
IN WHICH ALL TALENTS WILL DEVELOP AND THRIVE

2

### 4. Le growth mindset vs. fixed mindset

---

## What Kind of Mindset Do You Have?



I can learn anything I want to.  
When I'm frustrated, I persevere.  
I want to challenge myself.  
When I fail, I learn.  
Tell me I try hard.  
If you succeed, I'm inspired.  
My effort and attitude determine everything.



I'm either good at it, or I'm not.  
When I'm frustrated, I give up.  
I don't like to be challenged.  
When I fail, I'm no good.  
Tell me I'm smart.  
If you succeed, I feel threatened.  
My abilities determine everything.

Created by Reid Wilson (@wearemindset) © 2015. All rights reserved. <http://www.dreamapoint.com>

## 5. All Players – les grands principes



### OUR NEW APPROACH TO GROW ALL OUR PEOPLE : "ALL PLAYERS"

Following an audit and benchmark, "**ALL PLAYERS**" is our new approach to grow our people being more **inclusive** and paying **more attention to juniors** and **experts**.

#### WHY "ALL PLAYERS":

- **Everyone** has a role to play to grow L'Oréal and their careers
- A player is a part of a **team**
- In each team, you have **key players**
- Fits with the **L'Oréal culture**, not a generic terminology

3

C1 – Usage interne

L'ORÉAL

## 6. All Players – définition des key players



### « KEY PLAYER » DEFINITION

L'Oréal defines 3 types of Key Players:

FUTURE  
LEADER

A **HIGH PERFORMER** and **STRONG LEADER** with  
the **POTENTIAL** to take a  
**KEY POSITION**

RISING  
PLAYER

A **PROMISING EMPLOYEE** who has the **ABILITY TO  
MOVE UPWARD**

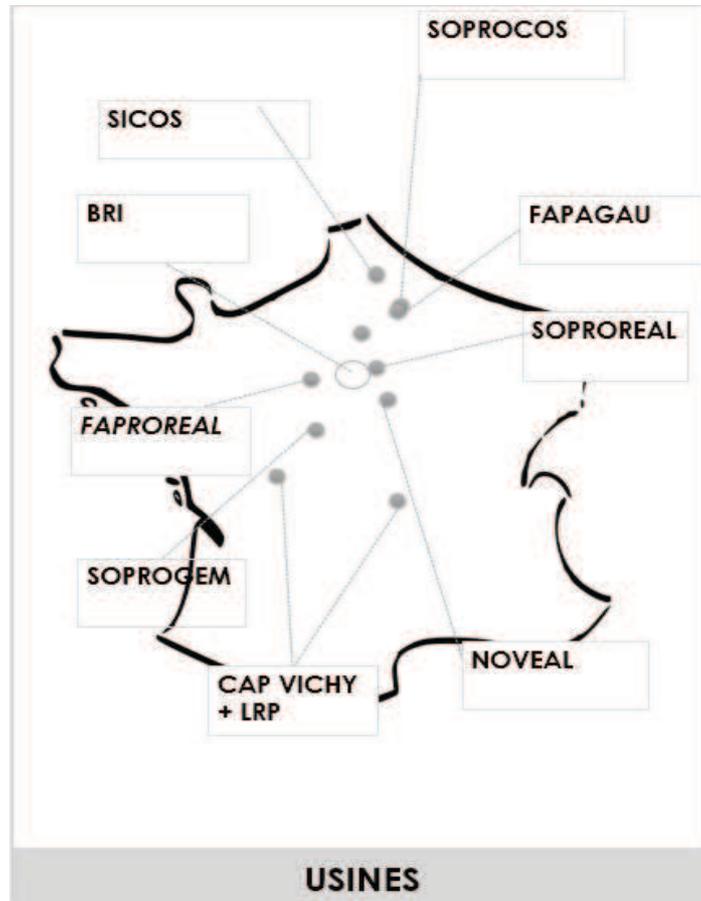
ESSENTIAL  
PLAYER

A **HIGHLY SKILLED EMPLOYEE** who  
**CONTRIBUTES SUBSTANTIALLY** to the organization  
and has the **ABILITY TO MOVE Laterally** or  
**EXPAND HIS/HER SCOPE**

C1 – Usage interne

L'ORÉAL 6

## 7. Carte des usines L'Oréal en France



## 8. All Players – les people review



### OUR VISION OF PEOPLE REVIEW AT L'OREAL TOMORROW

1. THINK "KEY PLAYER POOL" & BE MORE INCLUSIVE  
(FROM 5000 TO 15000)

- >Take into account "Rising Players" and "Essential Players"
- >Manage Talent pools and Key Positions as two separate but connected structures

2. DISTINGUISH SHORT-TERM NOMINATION COMMITTEES & LONG-TERM PEOPLE REVIEW

- >Distinguish tactic Nomination committees from strategic People Review meetings
- >Clarify the connections between all meetings throughout the year and from one level to another

3. ADOPT A TRANSPARENCY POLICY & COMMUNICATION

- >Communicate about L'Oréal's Talent policy transparently, in order to empower employees in their own career path, managers in their talent development role and HRs as facilitators
- >Avoid polarizing terms such as "Talent" in the first place



## Grille d'entretien :

---

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs sur base de cette grille. Les questions ont donc fluctué selon les entretiens mais en voici le cadre global :

- *Depuis combien de temps es-tu à ce poste ?*
- *Comment est organisée l'usine ?*
- *Combien sont-ils au total tous métiers confondus ?*
- *Comment est organisé le service RH ?*
- *Comment définirais-tu la politique de Management des talents chez L'Oréal ?*
- *Est-ce que tout le monde est un talent ?*
- *Selon toi, quels seraient les points de blocage à faire des évolutions et à prendre en compte le potentiel de chacun ?*
- *Pour identifier le potentiel, sur quoi te bases-tu ?*
- *As-tu des exemples de mobilités pour les non-cadres qui sortent de l'ordinaire ?*
- *Comment tu pourrais favoriser ces orientations et créer un nouveau système de mobilités plus concrètement ?*

## Comptes rendus des différents entretiens réalisés

---

**Les pages 84 à 128 ont été retirées de la version diffusée en ligne.**