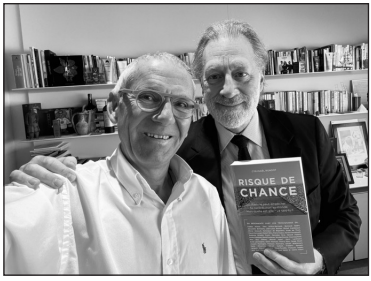

Risque du goût des autres jusqu'à être soi, par Jean-Claude Le Grand

« Le plus beau risque c'est de se rapprocher le plus vite possible de soi-même. Ne perdez pas de temps, la vie est courte, il n'y en a qu'une c'est le secret. On se pense éternel. On ne l'est pas. On est fragile. On est des êtres humains et il faut faire hyper attention. Ce qui est toujours beaucoup plus grand que moi et c'est tous les jours comme ça, ce sont les autres, les gens, comment je peux aider les autres, comment je peux y contribuer ».

Témoignage en Risque de Chance, le 30/04/2025 à Paris de Jean-Claude Le Grand, DG RH L'Oréal. Engagé très tôt en faveur de la diversité, de la parité et de l'inclusion, il crée, dès 2004, la Direction Mondiale de la Diversité de L'Oréal. Il a été membre du Comité pour la mesure de la diversité et la lutte contre les discriminations (le COMEDD) et membre du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE). Jean-Claude Le Grand fait également partie depuis 2018 de l'Advisory Board de Korn Ferry et depuis 2020 du Conseil d'Administration de la FNEGE. Il est par ailleurs administrateur pour Sciences Po, Vice-Président de la Fondation Un avenir Ensemble, administrateur de la Fondation L'Oréal et membre du Conseil d'Administration Energie Jeunes. Diplômé de l'IEP d'Aix-en-Provence, il est aussi titulaire d'un DESS en RH de Paris Dauphine. En 2012, il a reçu la Légion d'Honneur et en 2023, il a été promu au grade d'Officier de l'Ordre du Mérite. Il est marié et père de 4 enfants.

En tant que Papa, mari, leader engagé, peux-tu me dire stp quel est le plus beau risque dans la vie ?

Si je regarde les 30 dernières années, n'ayant cessé d'avoir des enfants qui vont, en gros, d'une trentaine d'année jusqu'à maintenant, je viens de me mettre dans un nouveau risque. J'ai commencé à 5h30 ce matin, mieux qu'hier à 4h30, car j'ai un nouveau petit chien. Mes filles ont beaucoup insisté pour avoir cette petite chienne qui n'avait que 2 mois. L'éleveuse nous a dit « Si vos filles la veulent absolument très bien mais c'est très tôt, c'est un bébé. » Donc me voilà partie avec un bébé alors que je m'étais dit « mais non ce n'est pas possible ». Me réveiller à 5h30 du matin parce qu'elle pleure, qu'il faut la sortir, s'occuper d'elle, nettoyer, la nourrir, un délire. Donc pour moi le plus beau risque c'est justement celui de toujours se remettre en question. Dans cette année où je viens d'avoir 60 ans, me recoller un bébé, en plus un bébé chien qui ne s'entend pas avec mon autre chien qui lui n'est plus un bébé. Le risque il est justement d'en prendre, de se lancer. A chaque fois que je dis ça tout le monde me dit « Tu es complètement fou pourquoi es-tu parti avec un nouveau chien en plus ? » Eh bien voilà.

As-tu un exemple, tu parles de chien mais as-tu un exemple vécu du beau risque de se remettre en question ?

Oui toute la journée. Une de mes autres passions de vie est de monter à cheval. Je pratique depuis 25 ans et comme à chaque saison qui commence j'ai remonté pas mal ces derniers temps et là je peux dire que c'est un sacré risque. Cela me fait réfléchir aussi. Est-ce que c'est parce que j'ai cet âge-là et cette expérience là que je me dis que cela devient un risque ou est-ce qu'avant je ne me posais pas la question, j'y allais direct ? C'est beaucoup de réflexion, beaucoup de questions sur continuer en avançant dans la vie, prendre des risques, se remettre en question, monter sur le dos de ces chevaux car à chaque fois que tu montes dessus, tu prends un énorme risque. Et c'est ça qui m'intéresse. Comment garder ce goût du risque ? Comment garder cette envie de remettre en question les choses ? Ne pas se dire là c'est trop tard ou je suis trop vieux ou je n'ai plus envie. Moi je pense que justement l'envie c'est un truc qui se cultive. C'est une de mes blagues de dire que justement à l'âge qui est maintenant le mien, j'accélère.

Qu'est-ce qui est vraiment important pour toi voir plus grand que toi là-dedans ?

Ce qui est beaucoup plus grand que moi, et c'est tous les jours comme ça ce sont les gens. J'essaye de guider, accompagner, transformer. Je t'ai dit 5h30 c'est tôt mais ça me permet de faire plein de choses aussi. Je n'ai jamais trop dormi donc ce n'est pas un changement radical. Je lis davantage donc ce matin j'ai concentré mes lectures sur l'impact de l'intelligence artificielle sur les gens et en fait la seule chose qu'on sait, c'est qu'on ne sait rien. Et non pas qu'il faut se laisser porter par le flot, mais je pense que toutes cette idée du progrès est d'essayer de s'adapter, de comprendre. Le seul truc sensé que j'ai lu ce matin plutôt que d'annoncer des centaines de millions de gens, de trucs, est de former les gens. Les accompagner, leur donner les compétences. Et puis hop pendant que je dis ça tac, je vois que la personne en charge de l'intelligence artificielle a posté sur LinkedIn des vidéos incroyables avec des images revenant dans le passé. Il est indéniable que tous les jours il y a des progrès et donc est-ce qu'un jour tu décides que tu ne fais plus partie de ça, tu sors de ça et tu te retires ? Ou tu te dis, non pas par jeunisme, je continue à m'adapter, je continue à apprendre, je continue à me former. Moi je crois que ce qui est toujours plus grand que moi ce sont les autres, comment je peux aider les autres, comment je peux y contribuer.

C'est extraordinaire car tu guides mon questionnaire donc quelle est ta contribution au monde, ta mission, ta vocation ? Je l'appelle ton étoile, pour répondre à la question simple de mon livre Que fais-tu là ou qu'est-ce que tu fous là ?

C'est une bonne question. Ce que je fous là est de démontrer que l'entreprise n'est pas un monde de salauds, cette espèce de caricature insupportable, ce mot qui est devenu une insulte le CAC 40. C'est un mot récent, puisque le CAC 40 date des années 80. On a regroupé 40 valeurs, de mémoire en 1987, mais ça a beaucoup changé depuis ces 40 dernières années. Ce qui compose les entreprises du CAC 40 aujourd'hui est la démonstration que ça se transforme avec la vie. Tu n'es pas là pour toujours et c'est vrai pour les entreprises. Donc ma contribution est de démontrer que les entreprises sont des organismes vivants qui peuvent faire du bien. Ce n'est pas par une forme d'angélisme, c'est parce que justement pour moi le travail n'est ni une punition, ni un emprisonnement, c'est une réalisation, une transformation. Il n'y a pas que le travail dans la

vie, même si j'ai toujours beaucoup travaillé mais je crois en cette valeur-là. Souvent pour taquiner les plus jeunes, je leur dis « Moi je travaille à l'ancienne, c'est-à-dire que je travaille. » car pour moi travailler, c'est être engagé. Donc première chose, c'est montrer que l'entreprise n'est pas un lieu atroce de mecs en costard cravates qui prennent du pognon et qui ne s'intéressent pas aux autres. La deuxième chose, c'est de montrer que l'Oréal qui est leader de la beauté, c'est possible. Tout mon travail, c'est montrer que si c'est possible à l'Oréal et que les autres se donnent un petit peu les moyens de se remuer, c'est possible ailleurs. Souvent nous dans des réunions, on dit les gars, ce n'est pas rocket science, on ne fait pas des fusées, car souvent les gens qui font des fusées, et nous avons un bon exemple aux États-Unis, ne sont pas les gens qui se comportent le mieux avec les autres. L'entreprise est vraiment un lieu où on peut faire des choses, même prendre du plaisir et faire des rencontres, avoir des amis. L'Oréal est une entreprise qui n'est pas comme les autres, parce qu'on veut montrer qu'une entreprise est cette aventure humaine, repose sur les gens. On prend des paris, des risques, on garde les gens, non pas en les emprisonnant. 2025 est une année un peu particulière car en 95, je suis rentré dans cet immeuble pour la première fois pour passer des entretiens. Et en plus à cette période de l'année, au printemps. Je me rappelle très bien où je me suis garé, comment j'ai abordé cet immeuble, comment je suis monté ici dans ce 10e étage de rêve où j'ai été interviewé par le patron des ressources humaines de l'époque et passé du temps avec lui.

Qu'est-ce que tu reconnais en toi-même, par toi-même qui te donne le goût de vivre ?

Le goût des autres, c'est-à-dire que pour moi aller à la rencontre des autres, l'intégrité, faire des rencontres tous les jours. C'est une motivation incroyable, incroyable, incroyable. Comme je n'ai pas beaucoup de temps, même si j'essaye de préparer le mieux possible mes rendez-vous, je ne sais pas tout avant de voir les gens et je découvre beaucoup de choses, même si j'ai une idée. J'ai rencontré des dizaines de milliers de personnes dans ma vie, donc assez vite, j'arrive à lire ou je devine ce qu'ils vont me dire et ça m'amuse. Hier j'ai rencontré une jeune femme d'une quarantaine d'années, c'était assez amusant parce que je voyais le chemin et je lui disais des trucs. Une de mes blagues est d'avoir une boule de cristal sur mon bureau et de préciser « lire dans une boule de cristal n'existe pas ». C'est dans les gens qui te disent des choses que tu peux percevoir, tu ne peux pas

savoir à l'avance, personne ne les devine. C'est notre fragilité puisqu'on est tellement inquiet dans ce monde d'aujourd'hui que l'on a envie de croire à des espèces de trucs surnaturel, mais c'est nous qui sommes à la fois le problème et la solution.

Face au difficile, n'est-ce pas souvent en s'ouvrant à tout autre chose que les solutions naissent ?

Face au difficile j'ai toujours été hyper insolent et cette insolence me permet d'aborder les difficultés de façon presque systématique. Être insolent c'est quoi ? Je suis insolent et impertinent, mais l'insolence est ne pas vouloir suivre le flot. Se démarquer, non pas par une espèce de volonté de se mettre en avant, mais se dire « je n'ai pas toujours envie d'être dans le consensus, j'ai envie de me démarquer non pas par une espèce d'ego mal placé, mais parce qu'il y a sûrement un autre chemin. Mon insolence me pousse à prendre des contre-pieds, ne pas aller dans le sens du poil, dans le consensus mou, dans le truc de pas mieux. Cinq ans après le Covid j'ai cet exemple en tête. Ici dans le bureau, j'ai travaillé pendant pratiquement tout le Covid. Désolé j'étais très peu chez-moi mais je sentais qu'il fallait que je montre que même derrière une caméra j'étais ici. Cinq ans plus tard, quelle blague qu'est-ce qu'on ne m'a pas raconté sur cette nouvelle façon de travailler que je n'avais rien compris, que j'étais vieux, dépassé déjà à l'époque, qu'il fallait que tout le monde soit en remote. Les mêmes qui sont venus me raconter que tout le monde travaillait à distance, les mêmes, les mêmes, les mêmes boites américaines, les boîtes de technologie, les mêmes Sept magnifiques, les mêmes qui ne seront plus là dans trois ans j'espère parce qu'en plus ils ne font pas toujours du bien, tous ces gens-là sont retournés maintenant en RTO complet, tout le monde doit être là et pointé. Là mes réflexes d'impertinence, d'insolence, de différence, de ne pas penser prémâcher m'ont permis de me dire « Il y a un truc qui cloche donc on ne va pas faire ça ».

Est-ce un risque de chance d'être soi et es-tu vraiment toi Jean-Claude ou joues-tu un rôle modèle ?

Surtout pas. Je te dis tout de suite pour plein de raisons dans ma vie et je pense que ça a été la plus grande opportunité de ma vie, justement la plus grande chance. Cela ne m'a jamais intéressé. Le truc qui est vrai, c'est que

je parle très peu de moi, mais ça c'est une autre chose, un autre sujet mais non je n'ai pas perdu du temps avec ça. Jamais.

Sauf que ce qui nous intéresse aujourd'hui c'est toi ?

Il faudrait faire revenir mon grand-père et j'ai une anecdote. L'un de mes deux grands-pères avait une très forte personnalité, très affirmé.

Il a résisté, participé à la libération de Marseille, blessé au combat, jambe sectionnée par un tramway entre les deux guerres, regreffé un peu de travers sans bien comprendre, élevé pendant la première guerre mondiale en pension en Angleterre. Dur à cuire. On était jeune et aller l'affronter ce n'était pas facile. Un jour, j'habitais Aix-en-Provence, il me dépose chez-moi, après que l'on se soit affronter, engueuler car nous n'étions pas d'accord…machin. Je sors de sa voiture et claque tellement fort la porte que la vitre tombe. S'en est suivit une cavalcade effrénée, je me suis barré, il m'a poursuivi, il a arrêté la bagnole et créé un embouteillage. Donc j'ai toujours été comme ça, dans ces échanges-là, ces effusions. Si je ne suis pas d'accord, je te le dis. Cela m'a porté plein de fois préjudice, plein, plein de fois, mais je n'ai pas du tout envie de me ramollir, de m'adoucir, de me « calinouthérapiser ». Je ne suis pas facile, je suis âpre, ce qui m'a amené à plein de choses dans ma vie.

Tu parlais de ton grand-père alors est-ce un risque de chance d'être de classe dites moyennes, provinciales du sud, tu as cité Aix-en-Provence et fils d'une maman commerçante ?

C'est génial ! D'abord ma maman commerçante m'a permis de voir ce que ça veut dire de travailler. Tous les samedis, j'étais avec elle à la boutique, je passais, je repassais. Elle vendait des vêtements, on dirait des fringues et pour le coup, tu me parlais de jouer un rôle, je peux te dire que la comédie humaine elle est pas mal. Je donne un tuyau d'ailleurs, moi qui fais attention en vieillissant car je suis un petit peu en surpoids. Face à ça par exemple ma mère, qui était également couturière changeait les étiquettes. Dans les fringues tu disais à la cliente « Mais non Madame vous n'avez pas du tout grossi, tout va parfaitement bien alors que l'étiquette n'était plus, je ne sais pas quoi du 48, mais du 52, mais tout va bien (Rire partagé !) C'est amusant ta question. Je suis venu à Paris en 1986, et venir d'Aix en Provence à Paris, en 86, où j'avais pourtant vécu une partie de mon enfance, le chemin était long les amis. Il n'y avait ni internet, ni téléphone

portable, tu ne prenais pas des photos à tout bout de champ, tu gardais des souvenirs, tu écrivais des lettres, tu parlais avec les gens car tu devais te voir. Je raconte à mes fils que quand tu fixais un rendez-vous à la station de métro, tu regardais ta montre et tu avais intérêt à être à l'heure ou dans ces horaires-là, parce que la personne ne t'attendait pas ou ne savait pas car il n'y avait pas une seule façon de la joindre. Tu ne pouvais pas appeler en disant je suis cinq minutes en retard. Tu donnais rendez-vous à 18 heures quelque part c'était à 18h quelque part. Ce n'était pas comme aujourd'hui où tout est plus facile.

Est-ce un risque de chance d'être marié et d'avoir des enfants ?

Je me suis marié deux fois et je pense que ce n'est pas quelque chose qui te prive de chance. La question sur les enfants est « Est-ce que c'est le bon moment ? » C'est la plus belle chose dans la vie. C'est la plus belle chose dans la vie parce que ça te remet tellement en question. Ce matin, je te disais que je me suis réveillé tôt pour ma petite chienne et c'est extraordinaire parce que mes filles ont décidé de l'appeler Madeleine. C'était le prénom de ma grand-mère, donc je les ai laissé phosphorer jusqu'à leur dire que j'ai quand même une grand-mère qui s'appelait Madeleine. Elles m'ont regardé hyper étonnées, parce que c'est une grand-mère qui a disparu il y a longtemps donc elles ne l'ont jamais connu, bien évidemment. Cela m'a permis d'avoir une conversation avec ma fille aînée. Echanger avec elle, quel défi a 13 ans car elle me rentre dedans, elle n'est pas toujours agréable et je ne mets pas ça sur le compte d'une crise d'adolescence. C'est simplement la rencontre avec l'autre. Quelle relation j'ai avec elle est un défi de chaque instant, de chaque seconde. Donc les enfants sont à la fois la plus belle des choses que l'on puisse faire, et bien c'est sûr la plus compliquée. On se sent responsable, on veut les aider mais ils ne veulent pas que tu les aides. Enfin tu connais, tu as des enfants, tu sais à quel point c'est un défi tout le temps. Alors tu imagines moi en plus j'en ai quatre. J'ai deux garçons, deux filles et des profils des personnalités complètement différentes avec lesquels j'essaye au plus possible de ne surtout pas faire mon métier. Cela tombe bien car dans mon métier il y a déjà 25 ans que j'ai arrêté de juger quiconque. Je suis prêt à ne pas les juger ou les évaluer, mais essayer de les guider, les aider. Mais bon tu as beau leur donner plein de conseils ils n'en suivent aucun, ils font leur propre expérience et c'est le seul truc qui m'énerve. Je leur cite souvent une phrase assez amusante, que

me disait ma mère. Elle me parlait de la Chine, il y a déjà 50 ans quand les gens en France n'avaient juste lu « Quand la Chine s'éveillera de Pierrefitte », car la Chine il y a 50 ans n'était pas tout à fait un sujet, sauf pour les mecs maoïstes. Mais cela intéressait ma maman qui avait travaillé à la Maison de L'orient de la Chine. Elle me disait donc ce proverbe « La vie est un peigne qu'on te donne quand tu es chauve ». Et chacun d'entre nous pense qu'il ne sera jamais chauve. Donc du coup les gens ne prennent pas le peigne. Je n'en ai pas besoin, je m'en fous, je m'en fous car j'ai beaucoup de cheveux. Oui mais prends-le quand même, cette expérience prends-là, écoute. C'est très difficile et c'est un des trucs sur lequel j'évalue les gens. Entre ceux qui sont capables de faire l'effort d'écouter les expériences des autres et ceux qui disent « de toute façon je suis le plus fort, j'ai pas de problème, je vais toujours m'en sortir, je suis moi quelqu'un qui va dépasser ton truc » et ça c'est un énorme temps perdu. La Maison de L'orient de la Chine me fait penser à une autre anecdote extraordinaire. Mon petit frère, né en 66, donc tout est relatif, était hyper copain avec une famille de banquier très célèbre dans les années 70. A un dîner où il doit avoir royalement sept-huit ans quelqu'un lui demande « Tiens au fait Jérôme que fait votre maman ? » et mon frère répond « Ma maman travaille la nuit boulevard Saint-Germain avec Mimi la chinoise. » Donc je te dis tout de suite, c'était réglé, tu vois le truc car en plus il zozotait petit. J'ai vécu à Paris et ensuite je suis parti dans le sud tellement ma mère déprimait. Comme quoi la vie. Ma mère aurait été parfaite, pour le changement climatique parce que dans le Paris des années 70 ce n'était pas celui d'aujourd'hui. Et au bout de quelques années, elle est devenue profondément dépressive, donc nous voilà reparti dans le sud, ce qui était une chance extraordinaire. C'était un choc tellement tellurique de quitter Paris pour aller dans cette province. Personne n'imagine ce que ça veut dire province aujourd'hui a deux heures de TGV. Aix-Provence aujourd'hui c'est la porte à côté, à l'époque c'était un voyage.

Est-ce un risque de chance d'être vieux donc jeune depuis plus longtemps que les autres ?

J'aime bien ton expression, tu as raison. Je dis souvent aux gens qui ont 20 ans de lire Paul Nizan, pour sa formule « J'avais 20 ans et je ne laisserai personne dire que c'est le plus bel âge de la vie » lui qui est mort pas tellement plus tard. Cela ne veut rien dire et tout dire. Cela ne veut rien dire pour toi, moi et ceux qui avons ces âges canoniques. Le truc est passé tellement vite, c'est un clic dans tes doigts. Tu te retournes vers 10, 15, 20,

30 ans, 40 ans, et te dis « Incroyable je n'ai rien vu passer ». Quand tu es petit, tu te dis « Putain ça ne passe pas assez vite » quand t'es vieux « ça passe beaucoup trop vite ». Bon à la fois ça passe très vite donc cela ne veut rien dire car c'était hier pour nous et en même temps ça veut tout dire car il faut assumer. Ne pas faire semblant d'être jeune, tu ne l'es plus. Tu ne peux pas faire exactement les mêmes choses d'un point de vue physique, tes limites, ton corps a changé. Ton esprit peut, ton regard jamais. C'est dans le regard des autres. J'ai la chance de n'avoir jamais lâcher des activités de recrutement et plusieurs fois par an, je vais sur des Campus. Cela me fait rire de voir changer le regard des étudiants sur moi, qui ne sont d'ailleurs jamais les mêmes. Nous travaillons beaucoup sur les jeunes, pire marché du monde car les consommateurs n'ont pas la mémoire. Tu as pu faire une activité de Campus fantastique en 24, tu reviens en 25 et il faut tout recommencer car ce ne sont pas les mêmes mecs. Ils ne savent même pas ce que veut dire ta marque en tant qu'employeur, il faut tout recommencer. D'ailleurs j'en profite, j'ai commenté un post de l'un de mes collateurs, dans cette idée de long terme. Nous faisons les 32èmes années d'un business game. J'ai vu tout le monde faire des jeux d'entreprise, tout le monde arrêter de les faire et nous sommes les seuls à ne pas avoir arrêté. Nous venons d'inscrire 272 000 étudiants. Personne ne veut me croire, mais maintenant il commence à me croire car ce jeu fera 1 million d'étudiants. Je ne citerai pas une grande boîte française de jeux vidéo que j'avais abordé il y a des années, en leur disant « il y a un truc, ça peut être intéressant ». Ils ont préféré faire d'autres choses, grand bien leur fasse. Aujourd'hui, on le fait avec Adobie. Mais c'est intéressant parce que ces étudiants qui ont entre guillemets l'âge de mes enfants me servent des « Monsieur » grands comme le bras. Je réponds alors « Non pas du tout monsieur, moi c'est Jean-Claude » et eux « pas du tout Monsieur, c'est Monsieur, vous pourriez être largement mon père. » Moi : « D'accord OK vous avez raison. » Dans ton regard si tu ne croise pas une glace tu ne te vois pas vieillir, tu ne peux pas l'imaginer, ton cerveau n'est pas prêt à ça. Et donc tu es en constant mouvement grâce aux autres. C'est pour cela que j'essaie de changer et que je fais beaucoup sur ce sujet. J'ai commencé à travailler sur toutes ces questions de discrimination à l'âge il y a 20 ans quand j'avais 40 ans. Tu pourrais dire c'est normal t'es vieux maintenant donc tu t'occupes des vieux, non, non moi je me suis intéressé à cet incroyable discrimination à l'âge quand je n'avais pas l'âge de m'intéresser à ça et j'ai toujours considéré que c'était terrible.

Justement en tant que pionnier, bâtisseur de diversité, de la parité de l'inclusion, de la lutte contre les discriminations, de l'ouverture aux autres, du respect, la liste est très longue pour toi...est-ce un risque de chance d'être un traceur de route influenceur ?

Je ne sais pas si je suis influenceur mais cette question est de nouveau sur la table. Quand j'ai commencé très sérieusement à m'y intéresser cela n'intéressait personne. J'ai même dû combattre ici en interne dans l'Oréal et imposer cette thématique. J'ai trouvé une idée, bien sûr amenée par les autres comme toujours, qui est de dire que la beauté et la diversité vont de pair. On peut être beau et vieux, beau et jeune, beau et blanc, beau et noir, beau et un homme, beau et une femme, beau et être dans un fauteuil...Il y a tellement de version. L'Oréal est le moteur pour t'aider à être la meilleure version de toi-même dans la vie. Cela te met en confiance d'utiliser un parfum, tu te maquilles non pas pour te défier du regard des autres mais pour faire quelque chose qui te plaît, qui va te donner de la confiance, qui est un truc qui ne s'achète ni sur Internet, ni en vente sur TiK Tok Shop, ni chez Carrefour que l'on embrasse au détour. Personne n'était intéressé par ce sujet et dans ces années 2000 j'ai bien ramé. Puis soudainement cette thématique est devenue extrêmement à la mode Jusqu'à même se renouveler encore plus. Tu imagines qu'aux États-Unis il y a cinq ans à peine malheureusement c'est Black Lives Matter et le monde entier se mobilisent et tout le monde y va. Et puis cinq ans plus tard arrivent des nouveaux acteurs parce que là ils sont vraiment pour le coup des acteurs, en tout cas il faut le souhaiter car même s'ils jouent mal, j'en conviens, si ce ne sont pas des acteurs c'est dangereux pour nous tous. Ce ne sont pas uniquement des gens venant d'Hollywood et de la télé américaine dans tout ce qu'elle a de plus mauvais, dans des reality shows tel ce que l'on nous sert depuis 100 jours tous les jours. Et là d'un coup oh la la la la qu'est-ce que je ne vois pas ? Tout le monde se replier. Mais se replier à quoi ? Qui va considérer un repli, si vous avez sérieusement travaillé sur ces questions. Quand j'ai commencé ici la blague dans les couloirs était « Une entreprise qui fait des produits pour les femmes fait par les hommes ». Je ne trouvais pas ça drôle du tout. Rééquilibrer le pouvoir entre les hommes et les femmes c'est normal, payer les femmes comme les hommes c'est normal, y n'a rien d'exceptionnel, ça doit même être le minimum. Il m'a fallu des décennies avec les équipes et les pousser au cul et machin pour y parvenir. Cela ne s'est pas fait en claquant des doigts un matin en me réveillant. Dire un jour avec

l'aide de mes patrons successifs, dont Jean- Paul Agon, que l'on voudrait être la boîte où il y a 2000 personnes en situation de handicap n'a pas fait recruter 2000 de ces personnes mais créer un climat d'inclusivité qui fait que des gens se sont sentis suffisamment à l'aise pour dire « J'entends mal, j'ai une sclérose en plaque, je reviens d'un cancer mener… » et mener une politique extrêmement active. Hier encore quelqu'un d'un grand groupe m'expliquait que pendant son arrêt d'un an pour son cancer on ne la bien c'est sûr pas attendu. C'est quelque chose que j'ai connu, combattu, qui a été changé et sur lequel on ne va pas revenir en arrière parce que tout d'un coup tu as des gens à 10 000 km de là qui disent je ne sais quoi. Non de quoi on parle les amis ? Il faut voir le temps long. Donc ma blague en ce moment avec mes équipes est « Les gars j'ai eu la chance par des rencontres d'être un des premiers à m'en préoccuper et avoir l'énergie, le pouvoir, la force d'embarquer les autres avec moi. S'il le faut je serais le dernier, je serais très triste, mais en tout cas comme le dirait elle-même Barbara Lavernos directrice générale adjointe de L'Oréal « La diversité on continue, on ne lâche rien, on accélère. C'est le minimum qu'on doive à nos collaborateurs d'abord et aux citoyens ensuite.

Et quand tu parles d'altérité dans ta mission, ta vocation, est-ce un risque de chance d'être une sorte de boulanger de la pâte humaine qui pétrit avec amour ? D'ailleurs, au profit du meilleur pain de chacun j'espère, jusqu'à aider, aider, aider et encore aider ou est-ce que cela te fatigue à force ?

Non, non, non, au contraire, cela me nourrit. Sur ton allégorie avec le pain, moi j'utilise l'image de cuisinier. Une de mes grands-mères qui était un bon exemple, avait toutes les recettes de ELLE, que j'ai d'ailleurs conservé. À l'époque, tu trouvais quatre recettes à la fin du magazine et tu découpais. Elle était hyper organisé ma grand-mère. Elle mettait ça dans du plastique, puis dans des box orange. Et quand tu lui disais « Mami, c'est vraiment pas bon » elle répondait « Ouais mais j'ai appliqué la recette ». Oui mais entre la recette et ce que tu fais il y a un truc qui s'appelle un tour de main. C'est l'expérience qui est la différence. Donc il ne s'agit pas uniquement de lire des recettes. Dans mon métier, il y a beaucoup de gens qui lisent des recettes, ils ont des process. « Ben non mais moi j'ai tout bien » Oui d'accord mais comment le fais-tu? Donc je me considère à la fois tu as raison comme un boulanger sur la patte humaine, mais avant tout comme un chef de cuisine. Juste derrière ce mur, il y a des gens qui travaillent avec moi

pratiquement tout le temps, qui sont mes assistantes. Et quand tu démarres dans la cuisine là avec moi, comme avec mes équipes, c'est comme dans la cuisine d'un grand restaurant : ça chauffe, ça brûle, ça hurle, ça court, ça s'engueule, ça se confronte, ça fait des trucs par moments formidables, des trucs ratés par d'autres. Mon métier est d'être dans la cuisine et d'être le chef de la brigade, d'essayer de transférer à des jeunes, de leur botter le cul, de leur apprendre. Et après il y a ce qui se passe quand on sort de la cuisine avec nos consommateurs, nos clients, nos employés. Ils doivent se dire le truc est dingue, c'est incroyable, mais pour ça il faut aimer la cuisine, il faut avoir aimé servir. Une de mes autres devises est « Servir et non pas me servir » ni des gens, ni de tout ce à quoi je peux avoir accès. J'essaye de rester très raisonnable par rapport à tout ça.

Qui es-tu comme magicien et que fais-tu en tant que magicien dans ce monde ?

Tu sais que ce questionnaire est basé sur mon métier de coach et que nous avons un outil qui se nomme la baguette magique, quand quelqu'un est coincé par rapport un sujet, une situation etc. J'ai donc une baguette magique que m'a offert un chef d'orchestre là où je chante et je l'offre, je la prête à ce moment-là aux coachés(es), pour trouver une solution, puisque c'est une baguette magique. Est-ce la bonne solution, cela restera une vraie question. Donc qui es-tu comme magicien et que fais-tu en tant que magicien dans ce monde ?

Moi aussi dans mon bureau j'ai une baguette magique que l'on m'a offerte et que personne ne peut voir mais que je sors de temps en temps. Elle est là, je te la montre regarde. Elle ne vient pas de chez Harry Potter mais effectivement j'écoute les gens et d'un coup je la sors. Qu'est-ce que je fais avec cette baguette magique ? Je débloque aussi des situations. Mon métier c'est celui-là. C'est un de permettre aux gens d'être la meilleure version d'eux-mêmes et non pas parce que ce que je le décide, mais leur permettant de réaliser eux-mêmes des exploits, des transformations sur eux-mêmes et donc pour cela je pousse comme un fou la chose la plus importante c'est de la confiance. Et de la confiance, il se trouve que comme tu disais tout à l'heure, je suis le directeur des relations humaines de L'Oréal, j'en ai, j'ai des moyens, je peux lancer un projet, te rémunérer, te donner une

idée, t'encourager, te faire rencontrer des gens. J'ouvre en permanence au maximum de gens mon carnet d'adresse.

Que voudrais-tu voir se réaliser dans le monde au travers de toi et au-delà de toi ?

La paix. Je ne suis pas un idéaliste, mais c'est tellement hallucinant. Quand il y a la guerre, la première chose qu'on doit préparer, c'est la paix. Non pas pour renoncer ou reculer mais pour justement montrer qu'on est plus fort. Il n'y a aucune raison de s'affronter, c'est d'une stérilité, d'une bêtise, ça nous fait perdre un temps précieux, des vies, des gens. Quelle bêtise, quelle atrocité cette guerre uniquement menée par ce Vladimir Poutine, c'est atroce.

Qu'est-ce que tu aimerais mettre à la place du difficile de notre monde ?

Des gens corrects, des gens bien. Je dis de mon travail que je joue à Space Invaders, le jeu de mon enfance. J'appuie régulièrement sur le bouton pour essayer d'éliminer des gens qui ne font vraiment pas du bien aux autres et il y en a. Et je vais te dire un truc, il y en a même ici, c'est possible.

À ce sujet, partages-tu la vision de Jean Vanier, qui a écrit un livre qui porte le titre « Chaque personne est une histoire sacrée » ?

Bien sûr complètement sacré, absolument, quelle belle phrase ! Tu m'as appris quelque chose, c'est génial que Jean Vanier ai dit ça par rapport à son parcours de vie et ce qu'il a réalisé. J'ai changé ma pratique. Plus jeune mon obsession était d'évaluer, donc juger, trier bien pas bien fait. C'est fini. Heureusement la bonne nouvelle c'est que j'ai changé il y a déjà 25 ans. Aujourd'hui derrière chaque personne j'essaie de trouver ce qu'il y a mieux.

Pries-tu ?

Non absolument pas, ce qui es encore dû à ma Maman. Elle a été élevée dans des congrégations religieuses à Marseille pendant l'après-guerre. Elle m'a transféré des souvenirs de son enfance. Par exemple tagué sur des

murs de Marseille à la craie « US go home ». Personne n'imagine que dans le climat de la France des années 50, bien sûr probablement porté par du communisme et plein de raisons, il y avait un anti-américanisme qui s'était était vraiment se développé 5, 6 ans après la guerre. Au-delà de tout ce qu'on te raconte sur le plan Marshall et tout ça, les Français commençaient à en avoir ras-le-bol d'avoir des bases. Donc le retour de de Gaulle au pouvoir et pas de base américaine ici en France. Ce climat revient là tout d'un coup, un anti-américanisme alors que pour toi, pour moi l'Amérique c'est la démocratie et la liberté, c'est un rêve et pas uniquement parce qu'il y avait ce très beau film « Mon Oncle d'Amérique. Ces 100 jours sont hyper intéressants. Tout le monde maintenant fait une analyse des 100 jours et chacun d'entre nous est en train de changer totalement son regard sur l'Amérique. D'ailleurs plus personne ne se prévaut de ça. Donc cette façon de se comporter avec les autres, c'est la base, la base du regard, de l'écoute, de ne pas juger, de ne pas de pas prendre tout pour argent comptant.

Qu'est-ce que tu vis dans ta vie que tu souhaiterais voir continuer ?

Après moi ?

Non aujourd'hui.

L'intensité, continuer, d'abord c'est l'intensité. L'intensité des rencontres. Maintenant c'est comme si j'étais devenu un médecin ou un oncologue. Dans mon agenda je n'ai pas de rendez-vous avant le mois de novembre. Ça me met toujours hyper mal à l'aise parce que mes assistantes disent « Non désolé, il ne peut pas » comme si je n'étais pas disponible. Or ce n'est pas que je suis indisponible, c'est que je tourne à, je n'en sais rien, 15 rendez-vous par jour, donc j'ai du mal à en faire plus.

As-tu un défaut dont tu souffres ?

Ah oui ben c'est sûr. C'est la question des feed-back de mes enfants qui sont des cadeaux. Ils vont trouver que je suis trop nerveux avec eux, trop dur. Je n'ai pas ce sentiment-là mais ce sont des débats que j'ai avec eux, donc j'en souffre. Est-ce que je suis vraiment si terrible que ça avec eux et donc avec les autres ?

C'est quoi l'intention positive qui se cache derrière ce potentiel défaut de nervosité ?

Nervosité ? Ce qui va se passer dans ma famille tout le monde va dire « Comme tu donnes tout à l'Oréal, comme tu essayes d'être le plus engagé possible, quand tu rentres à la maison t'es moins sympa ». Je leur dis « Les gars j'essaye d'être le même. Je ne dis pas la même chose au même endroit selon le contexte et puis je suis plus direct encore avec vous parce que je peux l'être plus qu'avec un de mes collaborateurs qui trouve déjà, à mon avis, que je suis beaucoup trop direct ». Une fois par an, j'ai des feedbacks par un truc qui s'appelle la Leadership Survey. La mienne n'est historiquement pas très bonne. A chaque fois les gens doivent se dire « Tiens ça doit le blesser ou lui faire de la peine » mais en fait pas du tout. Non pas que je n'en ai rien à faire, c'est que je trace un cap. Cependant je dis « Les mecs on ne parle pas de la même chose. J'essaye d'être exigeant avec vous pour vous faire avancer parce que c'est la seule façon de faire. Si vous voulez que je fasse du consensus mou, que je sois gentil avec tout le monde, je ne ferais jamais ça parce que je suis persuadé, non pas à botter le cul des gens, mais c'est rêver plus grand avoir plus d'exigence, c'est la seule façon de faire. J'en suis persuadé après toutes ces années. C'est la beauté des années, ça fait presque 40 ans que j'ai commencé à travailler, donc c'est sûr qu'après 40 ans, bon tu commences avoir des idées un peu plus précises.

C'est ça ton intention positive : être exigeant pour faire rêver et avancer plus grand.

Est-ce que tu as des mentors et quels messages te portent-ils ?

Non je n'ai pas vraiment de mentors.

Ta vie est-elle un stage d'amour comme la mienne ici-bas ?

Ah oui tout à fait, c'est sûr. C'est pour ça que je passe mon temps à dire aux gens que le plus important c'est de leur dire que tu les aimes et pas trop tard. C'est un mot qui ne me fait pas peur. Les gens se défient de ces mots « aimer » ou « pleurer ». J'étais au pot de départ d'un collaborateur, c'était émouvant et je n'ai pas eu de problème à pleurer. Ou par exemple hier

c'était la dernière assemblée générale de Françoise Meyers. Cette femme, tout ce qu'elle représente m'émeut et peut me faire pleurer, je n'ai pas de problème avec ça et ne me planque pas. Pourtant comme j'ai été élevé à la dur par le grand-père qui disait dès qu'on pleurait « Tu pisses de l'œil ». Non pas que les mecs te tapaient dessus, mais il était dur par essence, ils venaient d'un monde qui n'était absolument pas aseptisé comme le monde dans lequel on est aujourd'hui. J'ai un souvenir à ce sujet. On construisait des cabanes et un jour, mon frère prend une planche sur la tête qui lui a fait à moitié un trou dans la tête. Mon grand-père était avec un de ses copains qui venait d'Angleterre et qu'il n'avait pas vu depuis longtemps. Mon grand-père a fait son service militaire entre les deux guerres, élevé en Angleterre dans un pensionnat pendant la première guerre mondiale, ayant perdu son père. C'est le seul mec qui se lavait les dents. J'ai des souvenirs de lui me racontant que quand dans les années 20 il était le seul à venir avec une brosse à dents. Cela n'existait pas. Il avait une hygiène qui venait d'Angleterre mais ici en France, personne n'avait une brosse à dents au service militaire en 25, cela n'existait pas. Donc avec un de mes cousins on lui amène mon frère avec un trou comme ça. Mon grand-père le prend par le bras et tac lui verse direct de l'alcool à 90. L'autre il s'évanouit, il tombe, il tombe direct boum. Voilà donc, c'est un souvenir de mon enfance.

Tu as évoqué Françoise Bettencourt-Meyers dont, tu le sais, j'aimerais recueillir le témoignage car en plus de son histoire, son approche de l'analyse de la Bible, je rêverais de lui poser la question « Est-ce un risque de chance d'être soi dans la famille B ? » Elle a une sensibilité intéressante pour les jeunes dans cette notion-là. Peut-être que cela se fera un jour ?

Je suis d'accord avec toi sur sa profondeur, mais elle est tellement discrète. Elle n'est pas discrète parce qu'elle est timide, elle est discrète parce qu'elle ne veut pas prendre la place pour les autres. Hier c'était donc sa dernière apparition dans l'assemblée générale de l'Oréal. Elle a un peu plus de 70 ans et dit c'est le moment pour moi d'aider la nouvelle génération, alors qu'une semaine avant tu as des patrons d'entreprises qui eux votent l'extension pour être sûr d'être toujours là à 85 ans. Enfin tu te rends compte l'écart et je travaille pour ces valeurs et ces gens-là.

Alors justement est-ce un risque de chance d'œuvrer dans cette entreprise L'Oréal dont le capital est stable et engagé entre Nestlé et une famille fondatrice que tu viens d'évoquer, pour créer la beauté qui fait avancer le monde selon votre promesse ?

C'est le secret de la réussite après 30 ans. Une famille. Donc une famille ça veut dire une stabilité et du très long terme. Là ils sont en train de passer le bâton, le relais à la quatrième génération. A 39 ans c'était l'anniversaire hier de Jean-Victor Meyers, vice-président du conseil d'administration pour la quatrième génération. Son arrière-grand-père, sa grand-mère, ses parents, lui et son frère donc quatrième génération. En même temps il n'intervient pas dans les affaires de L'Oréal, ils ne se font pas nommer, ils ne s'auto proclament pas des responsabilités opérationnelles. Ils jouent un rôle d'actionnaire de très long terme, hyper intéressé. Lui comme Nicolas son frère connaissent tous les dirigeants, même sous les dirigeants, font des rencontres, sont curieux, intéressés, ils suivent la vie de l'entreprise. Nous avons fait avec une de mes collaboratrices une intervention au conseil d'administration, ils ne sont pas en train de dormir. Ils sont intéressés, ils posent des questions sur les compétences et les compétences du futur. Tu as donc le bénéfice d'un actionnaire stable, mais qui joue un rôle d'actionnaire qui nous laisse nous construire ce que l'on a fait chez L'Oréal, c'est-à-dire une méritocratie. Chacun d'entre nous est là.

En tant que modeste entrepreneur qui clôture n24, je crois aussi que les 2 clefs sont « Capital et famille » d'où la famille est capitale.

Bien sûr. La réussite de L'Oréal ce sont des patrons qui travaillent avec une famille et qui ont des liens pendant tout le moment où on est au service de cette famille. L'image que j'utilise pour mes équipes est celle de la construction de Notre dame. Aujourd'hui tu construis un truc que tu ne verras pas parce que d'autres derrière passeront, c'est extraordinaire. Je ne me dis pas du tout « Les gars, moi je veux le truc, j'ai posé le toit ». Pas du tout, je monte des murs, machin d'autres les monteront derrière moi et on va aller plus loin. Je fais partie d'une génération, arrivé ici à 30 balais qui voyait à la cafète des gens de 60 ans qui n'imaginaient pas aujourd'hui. On était en franc, la boîte faisait 35 milliards de francs donc tu imagines c'est 6 milliards d'euros pour eux, jamais on n'irait plus loin,

c'était incroyable. Ils avaient eux-mêmes succédé à des gens qui avaient fait des trucs en partant de zéro. On est parti de la rue du Louvre comme dans un garage. Bon maintenant la question est comment on est resté avec cet esprit d'entrepreneur de start-up ? C'est un autre épisode, je pourrais te le raconter une autre fois.

En conclusion, Jean-Claude, faut-il tout oser demander dans la vie ?

Absolument. Une des phrases écrites au-dessus de mon bureau est « Tu as beaucoup plus de chance d'obtenir ce que tu demandes que ce que tu mérites ». Et j'ajoute que quand les ressources humaines font bien leur travail, ceux qui demandent beaucoup et qui ne méritent rien n'obtiennent pas. C'est le contraire de la vie parce que souvent dès l'école, il y a des gens qui ont un culot, un bagout, qui n'ont peur de rien qui demandent alors qu'ils ne font rien et souvent ils obtiennent, ce qui est une injustice qui exaspèrent les autres. Et puis il y a beaucoup de gens qui méritent beaucoup et demandent peu. Quand les ressources humaines font bien leur travail elles régulent. Les grandes gueules qui n'en foutent pas une, mais qui n'ont peur de rien par leur éducation, par leur succès, par leur physique, par plein de raisons qui les ont mis en confiance et qui font qu'ils pensent qu'ils ont tous les droits. Tu leur dis « non désolé, bosse, obtient des résultats, performe ». Des gens hyper performants sont souvent d'ailleurs des femmes. Tout au long de ma vie j'ai vu souvent des hommes qui n'ont peur de rien, qui ne méritent pas grand-chose et qui n'hésitent pas demander et souvent des femmes très méritantes qui ne demandent rien. Parce qu'elles n'ont tout simplement pas envie de gêner, elles n'ont aucune peur les femmes, mais elles ne veulent pas déranger, elles ne veulent pas te poser d'emmerde.

Pourquoi as-tu accepté ma demande de témoignage avec cette simplicité ?

Il n'y a aucune raison de ne pas le faire. Là aussi c'est une des choses que j'ai changés pour en débattre mon cher Cyr-Igaël. Je fais partie des gens qui considère que le plus dur dans la vie est de dire oui et de ne pas de passer son temps à dire non. C'est une fausse force de dire non systématiquement. J'ai beaucoup trop de copains qui exercent ma profession qui pensant se protéger passent leur journée à tout simplement dire non. Non je ne peux pas, non je ne te file pas ce stage.

D'où de temps en temps en réunion je mets sur mon iPad ce grand tube d'Annie Cordy des années 70 « J'voudrais bien mais j'peux point ». Ils sont simplement empêchés par la main du courage d'agir, c'est la « main invisible » d'Adam Smith. Je t'expliquerais ma théorie un jour là-dessus. C'est le manque de courage qui empêche ces gens d'agir, donc de te dire oui est pour moi tout à fait naturel. Est-ce que j'ai le temps ? Non. Est-ce que ça va m'en prendre ? Oui, mais je m'en fous, je vais le faire

Donc c'est quoi le plus beau risque dans la vie en un mot s'il te plaît ?

C'est d'être soi-même. Le plus beau risque c'est de se rapprocher le plus vite possible de soi-même. Ne perdez pas de temps, la vie est courte, il n'y en a qu'une c'est le secret. Ce matin avant d'arriver là, je discutais avec une de mes assistantes encore toute émue. Elle a appris le décès d'une jeune femme de 37 ans par crise cardiaque. Tu es une femme de 37 ans, tu ne penses jamais que tu auras une crise cardiaque. Toi et moi on peut tomber là, dans le couloir. On se pense éternel. On ne l'est pas. On est fragile. On est des êtres humains et il faut faire hyper attention.

Mon risque aura été de partager ce moment avec toi aujourd'hui...Merci du fond du cœur.