

JEAN-PAUL AGON

Président-directeur général, L'Oréal

Thierry DE MONTBRIAL

Tout d'abord, je voudrais remercier Jean-Paul AGON qui a fait un effort énorme pour être là aujourd'hui, il fait l'aller-retour de Paris et il part ce soir en Chine.

La première remarque, à titre d'introduction, que j'aimerais faire, c'est en discutant avec vous de marketing... Jean-Paul AGON est un homme de marketing au départ.

Jean-Paul AGON

Nobody is perfect.

Thierry DE MONTBRIAL

Vous m'avez dit quelque chose, je n'en crois pas un mot d'ailleurs, vous m'avez dit que vous ne compreniez rien à la finance...

Jean-Paul AGON

Rien.

Thierry DE MONTBRIAL

Ce qui m'étonnerait tout de même un peu. On parlait des questions de marque. Je crois que tout le monde ici est sensible à la marque L'Oréal, tout le monde connaît cette marque, mais ce qui m'a le plus impressionné, c'est votre marque en chinois. On n'utilise pas L'Oréal, on ne traduit pas L'Oréal, mais c'est l'idée de beauté ou d'élégance venue de l'Ouest. Comme il y a des Chinois dans cette salle, peut-être que vous pourriez le dire vous-même en chinois.

Jean-Paul AGON

J'espère qu'ils confirmeront. Effectivement, ce qui est très intéressant en Chine, c'est que, par définition, on ne peut pas exprimer sa marque en langage occidental, il faut donc l'écrire sous forme d'idéogrammes, il faut choisir des idéogrammes qui expriment l'idée que l'on veut transmettre et qui aient en même temps une phonétique qui soit cohérente. Donc la marque L'Oréal en Chine, c'est 巴黎 欧莱雅 « pali olaya » et, d'après ce que l'on m'a dit, cela veut dire « la beauté, l'élégance qui vient de l'Ouest ». « Pali », c'est Paris, donc c'est tout un programme.

Thierry DE MONTBRIAL

Il y a donc cette idée d'Ouest, mais faisons un peu de « cocorico », il y a quand même la France là-dedans.

Jean-Paul AGON

Oui, « Pali », c'est Paris. Et donc Paris, c'est la France. Cela joue d'ailleurs un grand rôle dans le succès de la marque en Chine, qui est la première marque de beauté des femmes chinoises. C'est intéressant parce qu'on parle de géopolitique, j'imagine que vous avez parlé beaucoup des différences, des confrontations, etc. Il y a un point unificateur de tous les peuples du monde, c'est L'Oréal puisque L'Oréal est la première marque de beauté des femmes américaines, la première marque de beauté des femmes chinoises, la première marque de beauté des femmes russes, la première marque de beauté des femmes françaises. Il y a donc au moins un point sur lequel tous ces peuples sont d'accord, c'est sur la beauté et sur L'Oréal. C'est déjà ça !

Thierry DE MONTBRIAL

Le succès, déjà.

Pour une population mondiale de l'ordre de 7 milliards d'individus, combien y a-t-il de clients de L'Oréal dans le monde ?

De la salle

2 milliards.

Thierry DE MONTBRIAL

Presque. Qui a dit ça ? C'est quelqu'un qui est un peu au courant.

De la salle

14 milliards.

Thierry DE MONTBRIAL

En tout cas, c'est en milliards.

Jean-Paul AGON

En effet. Quand on est le premier groupe mondial de produits de beauté, on s'adresse par définition à toutes les femmes du monde. On n'a pas encore réussi à les connecter toutes, mais on est quand même à peu près sur 1 milliard, 1,5 milliard de consommatrices dans le monde. Et très réparties, puisqu'aujourd'hui, L'Oréal est très développée en Europe de l'Ouest, en Amérique du Nord, en Asie, au Moyen-Orient, en Europe de l'Est... Le seul continent qu'il nous reste encore à développer, d'ailleurs, cela va être très passionnant pour les années à venir, c'est l'Afrique, où cela reste encore une nouvelle frontière pour le groupe.

Thierry de MONTBRAL

Lors de nos discussions préliminaires, j'ai été frappé d'apprendre que vous jugiez important de faire la distinction entre une entreprise mondiale et une entreprise internationale. C'est un point qui, à mon sens, mérite d'être clarifié. L'autre point qui m'a étonné a été l'idée que, pour L'Oréal au moins, les turbulences géopolitiques n'avaient pas une si grande importance, contrairement à de nombreux autres secteurs industriels, typiquement l'industrie automobile et bien sûr l'activité aéronautique. Nous aimerions tous, je pense, que vous clarifiiez un peu plus ces deux points.

Jean-Paul AGON

D'accord. La première question est : quelle est la différence entre une entreprise internationale et une entreprise mondiale ? Très simplement, une entreprise mondiale va au-delà de l'international, elle va un peu plus loin. Une entreprise internationale quant à elle est une entreprise basée quelque part qui vend ses produits partout dans le monde. Une entreprise mondiale est une entreprise qui est déjà basée partout dans le monde. Toutefois, si vous me le permettez, je voudrais dire que je pense que L'Oréal se situe même à un troisième stade que j'appellerais : « entreprise universelle ». Nous souhaitons être l'entreprise pour tous, partout dans le monde, pour tous les consommateurs partout du monde entier. Il s'agit d'une stratégie que nous avons appelée « universalisation », nous voulons être globaux, tout en respectant les différences. La beauté est quelque chose de très culturel. Pour qu'elle soit pertinente pour l'ensemble des consommateurs du monde entier, il faut vraiment qu'elle s'adapte à tous ces différents pays. Par exemple, même si nos marques sont mondiales, les produits que nous proposons sont adaptés pour la population chinoise en Chine. D'ailleurs, la plupart d'entre eux sont fabriqués et formulés en Chine, produits en Chine, par des Chinois pour des Chinois. C'est la même chose en Amérique, au Brésil, en Russie, partout dans le monde. Je pense que c'est la forme ultime de l'entreprise mondiale, vraiment universelle. Ses installations de R&D sont basées partout dans le monde, la fabrication a lieu évidemment dans tous les pays et les équipes sont présentes partout dans le monde, afin de s'adapter partout dans le monde. À mon sens il s'agit d'une évolution essentielle. Concernant votre deuxième question...

Thierry de MONTBRIAL

Toujours concernant le premier point, pourriez-vous citer quelques exemples supplémentaires ? Notamment, diriez-vous qu'Unilever se trouve dans une position similaire, ou Nestlé peut-être ? Je ne sais pas.

Jean-Paul AGON

Oui. Absolument. Selon moi, ils ne vont pas aussi loin que ce que nous souhaitons en matière de pertinence d'une marque internationale pour chaque pays. Certaines autres sociétés possèdent des marques locales. Par exemple dans l'industrie alimentaire, des marques locales peuvent être différentes d'un pays à l'autre. Sur le marché de la beauté, cela n'a pas de sens. Nous essayons donc d'avoir des marques mondiales. Pour L'Oréal par exemple, la marque L'Oréal est partout la même. Certes, des noms identiques seront utilisés partout pour certaines sous-marques, comme Elseve par exemple. Mais les formules et les produits seront fabriqués différemment d'un pays à l'autre. Par exemple, 90 % de la marque L'Oréal Paris en Chine est spécifique à la Chine, et c'est la même chose pour les États-Unis, etc. Elle s'adapte énormément aux consommateurs.

Concernant votre deuxième question, sommes-nous ou non impactés par tout ce qui se passe en termes de géopolitique ? Bien sûr, nous le sommes, mais pas trop non plus. Effectivement nous le sommes, car nous sommes totalementement mondiaux, comme nous venons de le dire, nous fabriquons beaucoup localement, mais nous exportons aussi d'un pays à l'autre et dans toutes les directions. Par exemple, nous exportons autant de l'Europe vers les États-Unis, que des États-Unis vers l'Europe, ou de la Chine vers les États-Unis, que des États-Unis vers la Chine. Il s'agit d'un cercle complet de flux et, naturellement, lorsque des droits de douane existent, lorsque certains marchés sont plus difficiles à pénétrer, cela ne nous aide pas. Cependant, comme vous l'avez mentionné, nous sommes moins impactés que d'autres types d'industries, car notre capacité à toucher les femmes partout dans le monde reste l'aspect le plus important. Et c'est beaucoup plus facile que de négocier avec des gouvernements en termes de contrats ou de choses comme celles-ci.

Thierry de MONTBRIAL

Pour être concret, en tenant compte des circonstances actuelles, et dans le cadre des discussions de ce matin relatives à la montée du protectionnisme, il y a une question que j'ai moi-même mentionnée dans la présentation d'ouverture qui n'a pas encore beaucoup été débattue, à savoir : l'utilisation de l'économie et en particulier du dollar comme arme de négociation par les États-Unis. Pensez-vous que ces éléments pourraient avoir ou auront un impact significatif sur votre entreprise dans les années à venir, si elles évoluent ?

Jean-Paul AGON

Cela se pourrait. La différence existe vous avez raison, mais selon moi, elle ne sera pas si importante, mais bien sûr, cela n'aidera pas. Au lieu d'avoir le vent en poupe, ce sera un vent de face. Mais étant donné que cette industrie ne pèse pas très lourd, l'intensité de capital n'étant pas très forte, nous pouvons également déplacer les flux de marchandises d'un pays à l'autre. Nous pouvons réorganiser notre manière de faire les choses et c'est pourquoi nous essayons toujours d'être très agiles, très souples, afin de nous adapter à l'évolution du monde. Je ne suis pas trop inquiet.

Thierry de MONTBRIAL

Avant d'ouvrir la discussion, permettez-moi de vous poser une autre question concernant la concurrence. Comment vous positionneriez-vous ? Qui sont vos principaux concurrents, existent-ils d'ailleurs ? Qu'est-ce qui pourrait vous menacer ? Peut-on imaginer qu'en Chine ou ailleurs, une industrie de poids dans le secteur de la beauté puisse se développer ? Est-ce quelque chose d'envisageable ?

Jean-Paul AGON

Tout est envisageable. Premièrement, nous sommes la première entreprise au monde, mais nous ne l'avons pas toujours été. Les gens disent parfois : « Bien sûr L'Oréal, vous êtes numéro un », mais par définition nous ne l'avons pas toujours été. Nous sommes devenus numéro un. En fait je crois que nous avons atteint cette position de leader il y a 20 ans. Nous faisons vraiment de notre mieux pour accroître ce leadership chaque année. Par exemple, notre engagement est de dépasser chaque année la croissance du marché, ce qui signifie que nous ne sommes pas

seulement des leaders, mais que nous augmentons ce leadership année après année. Cependant, nous avons beaucoup de concurrents, parce que c'est une industrie très attractive, avec des marges élevées, une forte croissance. D'ailleurs, en termes de croissance du marché lui-même, cette année sera probablement la meilleure en 15 ans. Malgré toutes les difficultés géopolitiques, le marché est toujours en croissance. Nous avons de nombreux concurrents. Parfois, les gens pensent que la plupart de ceux-ci sont français. Ce n'est pas le cas, la plupart de nos concurrents sont néerlandais, américains, japonais ou allemands. Pas encore chinois, mais il se peut qu'un jour ce soit le cas. D'une certaine manière, là aussi, je ne suis pas trop inquiet. Je pense que la concurrence est saine. Plus vous avez de concurrence, plus vous devez innover pour créer de meilleurs produits et vous battre pour la satisfaction des consommateurs. Pour moi, il s'agit d'un jeu sain que nous voulons remporter.

Thierry de MONTBRIAL

En parlant d'innovation, pourriez-vous nous en dire un peu plus sur ce que représente l'innovation dans ce secteur ? Ensuite, la technologie revêt-elle de l'importance dans ce monde et dans quel sens ?

Jean-Paul AGON

C'est une bonne question. L'innovation est cruciale, car par définition, la beauté est un idéal, d'un point de vue un peu philosophique. La beauté ne ressemble à aucune autre catégorie de biens de consommation. Rien à voir avec les yaourts ou les détergents, la beauté par définition est un idéal. Les consommateurs attendent de nous que nous soyons en mesure de créer chaque année des produits de beauté toujours meilleurs et l'innovation fait partie intégrante du jeu. Par exemple, les nouveautés représentent entre 15 et 20 % de nos ventes mondiales chaque année. Ceci signifie qu'il existe un roulement de nouveaux produits, ce qui est extrêmement important et nécessaire. C'est pourquoi nous investissons beaucoup en matière de R&D. Nous dépensons environ 1 milliard de dollars dans la R&D chaque année et nous avons près de 4000 personnes qui travaillent dans nos laboratoires, ce qui est d'ailleurs bien plus que n'importe quel concurrent. Nous avons toujours cru que pour devenir et rester leader, le meilleur moyen était d'investir constamment dans la R&D, d'être le meilleur en matière de qualité, d'innovation, de différence, de qualité supérieure pour chaque consommateur. C'est ce que nous faisons.

Pour répondre à votre deuxième question, la technologie est capitale. Jusqu'à présent, la technologie ne concernait pour ainsi dire que la formulation. Depuis 100 ans, nous avons fortement investi dans la R&D pour être les meilleurs en matière de technologie de formulation. Aujourd'hui il existe un nouveau domaine technologique, le numérique, le technique. Le marché étant en constante évolution, il est clair que le leader de demain devra non seulement être le meilleur en termes de technologie de produits, mais également de technologie technique afin de maîtriser les données, la relation numérique avec les consommateurs et la personnalisation des services. Il s'agit d'un tout nouveau domaine technologique dans lequel nous entrons maintenant. Au mois de mai, nous avons acheté une entreprise, pour la première fois en 100 ans, ce qui est 100 % technologique. C'est une entreprise canadienne spécialisée dans l'intelligence artificielle et la réalité augmentée, afin de nous donner l'avantage en matière de technologie numérique.

Thierry DE MONTBRIAL

Comme vous l'avez dit, la beauté est un idéal, et un idéal qui change de période en période. Tous les amateurs de peinture pensent par exemple à la beauté vue par Rubens ou par d'autres, ce n'est pas la même beauté. Est-ce que l'aspect sociologique de la question est un sujet de préoccupation pour vous, pour L'Oréal, c'est-à-dire une espèce de compréhension un peu plus profonde de ce sujet ?

Jean-Paul AGON

Bien sûr.

Thierry DE MONTBRIAL

Et puis nous vivons une époque où nous autres, hommes, commençons à avoir quand même des difficultés avec les femmes. Vous voyez ce que je veux dire ?

Jean-Paul AGON

Non.

Thierry DE MONTBRIAL

Nous sommes en train de devenir les minoritaires dans ce monde nouveau. La beauté des hommes, est-ce que c'est un sujet qui vous intéresse ?

Jean-Paul AGON

C'est deux questions très différentes.

Thierry DE MONTBRIAL

Mais complémentaires.

Jean-Paul AGON

Je vais commencer par la deuxième. En fait, la beauté des hommes est bien sûr quelque chose de très important, mais je dois dire que ce n'est pas facile de convaincre les hommes, en particulier les hommes occidentaux. Cela fait trente ans que l'on s'échine à convaincre les hommes occidentaux, les Européens, les Américains, par exemple à mettre des soins visage et on n'a pas eu beaucoup de succès jusqu'à présent. Moi, j'ai été le premier à lancer une marque qui s'appelait Biotherm Homme il y a trente ans. On a lancé plein de marques, on vient d'en lancer une avec David Beckham et on n'a pas beaucoup de succès auprès des « hommes blancs », si j'ose dire, qui ne sont pas très attentifs à leur peau.

Par contre, on a énormément de succès en Asie. Les Chinois, les Indiens, les Coréens, les Japonais sont beaucoup plus coquets, si je puis dire, que les hommes européens, et ça, c'est très bien parce que, comme ils sont beaucoup plus nombreux, cela ne me dérange pas du tout de renoncer pour un temps au développement en Europe et, par contre, d'aller sur l'Asie.

Sur votre première question qui est plus philosophique, c'est sûr que la beauté est effectivement un idéal. D'ailleurs, ce qui est intéressant, c'est que le souci de beauté est un souci complètement lié à l'humanité. On a financé il y a 10 ans des recherches historiques avec de nombreux historiens et on a découvert que le geste de beauté est un geste très ancien, qui remonte aux premiers hommes puisque les premiers gestes de beauté ont été retracés il y a 100 000 ans. En fait, depuis que l'homme existe ou depuis qu'il est en communauté, le souci de beauté, d'apparence, d'être bien dans sa peau est quelque chose d'essentiel. D'ailleurs, Michel SERRES, le grand philosophe, disait que la beauté a toujours existé et qu'elle existerait toujours. Il disait, je lui laisse la responsabilité de ses paroles : dans 100 000 ans, il n'y aura plus ni automobile ni avion, mais il y aura toujours la beauté et L'Oréal. Formidable !