

## DEBAT

### Thierry DE MONTBRIAL

Il reste quelques minutes. Qui souhaite poser une question, intervenir sur ce sujet ? Je vois la main de Jean-Claude Gruffat qui se lève. Jean-Claude Gruffat est franco-américain maintenant et s'intéresse beaucoup à la beauté.

### Jean-Claude GRUFFAT

Effectivement, je suis franco-américain, j'ai été longtemps chez Citibank, j'ai été votre banquier, dans beaucoup de pays.

### Jean-Paul AGON

Merci.

### Thierry DE MONTBRIAL

Est-ce que tu as gagné beaucoup d'argent ?

### Jean-Claude GRUFFAT

Je pense que j'ai rendu quelques services à L'Oréal.

J'avais une première question que tu m'as volée, Thierry, c'était l'homme, je pense que c'était une bonne question. Il me semble que vous avez là un marché en croissance. Vous avez répondu en indiquant que vous voyez plutôt des opportunités en Asie que dans le marché européen ou le marché nord-américain. J'habite aux Etats-Unis moi-même, je pense quand même qu'il y a des progrès. Moi, je suis client de Biotherm depuis très longtemps et j'en suis très satisfait.

### Jean-Paul AGON

Bravo et merci.

### Jean-Claude GRUFFAT

La deuxième chose, ce qui m'a frappé, c'est la manière dont vous avez approché les *emerging markets*. J'ai eu l'occasion de le voir dans mes activités professionnelles en travaillant avec vos équipes, tant au Moyen-Orient qu'en Amérique latine et en particulier en Amérique du Sud où vous n'étiez pas très présents. Vous étiez plus présents historiquement en Asie, vous étiez plus présents historiquement en Amérique du Nord, vous avez été très souvent au Mexique, mais par exemple, la Cordillère, le Moyen-Orient, c'est des pays que vous avez approchés plus récemment. Ce qui m'intéressait, c'est de voir... Cela rejoint ce que vous avez dit sur ce concept de compagnie universelle auquel je crois beaucoup moi-même. Vous êtes arrivés à la fois à avoir la globalité et la proximité de chacun des marchés. La manière dont vous avez approché certains de ces marchés était extrêmement intelligente en termes de sélection d'équipes, en termes de choix de produits et autres. Je voulais le reconnaître et le signaler à ceux qui vous connaissent moins bien peut-être.

### Jean-Paul AGON

Je vous remercie.

### Thierry DE MONTBRIAL

Avant que vous ne répondiez, je voudrais préciser à nos amis que ce n'est pas un coup monté.

**Jean-Paul AGON**

Oui, on pourrait croire.

**Thierry DE MONTBRIAL**

Ce n'est pas un coup de pub qui a été organisé, c'est spontané.

**Jean-Paul AGON**

Pour rebondir sur ce que vous avez dit, ce n'est pas par hasard. En fait, chez L'Oréal, on a une stratégie qui est probablement l'inverse de beaucoup de nos concurrents, on est stratégiquement très concentré, mais opérationnellement très décentralisé. Ce qui veut dire que toute cette responsabilité par exemple de comprendre le consommateur, d'adapter les produits ou même de les créer pour les consommateurs locaux, de faire ce qu'il faut pour être vraiment *relevant* pour chaque pays, c'est vraiment décentralisé dans les pays. C'est ça qui permet d'avoir cette proximité et cet ancrage au niveau international et ce qui permet d'avoir des offres L'Oréal qui sont très cohérentes mondialement et en même temps très différenciées et appropriées région par région. C'est vraiment la conséquence d'un choix d'organisation stratégique qui est le choix inverse de certains de nos grands concurrents américains qui sont extrêmement centralisés et qui donc ratent un peu ce genre d'appropriation.

**Thierry DE MONTBRIAL**

Jean-François Copé.

**Jean-François COPÉ**

Je suis, comme tous les citoyens français et européens, admiratif de l'extraordinaire réussite historique de L'Oréal et du leadership mondial qui est désormais celui de ton groupe. Bien souvent, les hommes politiques ont du retard sur les hommes d'industrie, il y a un domaine où ils ont un peu d'avance, c'est les attaques dont ils sont l'objet qui sont parfois annonciatrices de ce qui peut toucher d'autres organisations. Je pense en particulier aux *fake news* qui sont, pour les hommes politiques, des armes destructrices majeures. J'observe depuis ces dernières années que de grands groupes peuvent être aussi l'objet d'attaques en règle de cette nature sur différents thèmes, généralement sur le thème environnemental. Je vois assez bien comment, pour L'Oréal, l'attaque sur tel ou tel composant de tel ou tel produit peut avoir un effet absolument dévastateur.

Je voulais donc savoir quel était le niveau de réflexion d'un groupe comme le tien par rapport à ce type d'attaque. Comment on se protège ? Comment on répond ? Et comment finalement on fait face à quelque chose qui peut avoir des effets dévastateurs au bénéfice de concurrents plus ou moins bien intentionnés ?

**Jean-Paul AGON**

C'est une très bonne question et cela reste un chantier ouvert parce que, pour l'instant, on a eu la chance de ne pas être trop attaqué, mais cela pourrait s'accélérer ou cela pourrait s'amplifier. Je n'ai pas de recette miracle, je crois qu'il faut essayer de bien anticiper. Justement, cette semaine, j'avais plusieurs réunions sur ce sujet. Il faut identifier à l'avance tous les risques, tous les sujets sensibles sur lesquels on peut être challengé, on peut être l'objet de fausses rumeurs ou de *fake news*. Il faut les anticiper, les identifier, les préparer. Il faut être très ouvert aussi avec les ONG par exemple. Nous avons une politique chez L'Oréal d'être totalement transparents et assez proches de toutes les ONG, de façon à ce que, s'il y a des attaques, elles ne viennent pas de gens qui ne nous connaissent pas, de façon à ce qu'ils connaissent au maximum nos laboratoires, notre politique de sécurité, etc. Mais c'est vrai que c'est un des sujets majeurs des années à venir. Malheureusement, dans tous les pays du monde, cette propagation de rumeurs, de fausses vérités est quelque chose de très compliqué.

**Thierry DE MONTBRIAL**

Dernière question, Jean-Claude MEYER. Pour qu'il n'y ait pas que des Français, j'en prendrai encore une après.

**Jean-Claude MEYER**

Vous avez abordé la sociologie internationale des hommes. Est-ce que vous pourriez aborder la question de la sociologie internationale des femmes ? On sait que les Américaines aiment les parfums forts. Est-ce que vous pourriez élaborer sur ce sujet dans le monde ?

**Jean-Paul AGON**

Là, je pourrais élaborer toute l'après-midi ! Si vous voulez un cours particulier sur toutes les différences de goûts pour les parfums, les couleurs, le maquillage, le soin de la peau à travers les pays, je suis inépuisable. Je ne pense pas par contre que cela vous intéressera une après-midi entière. Ce qui intéressant effectivement, c'est qu'il y a une grande variété de goûts, d'attentes, de désirs, de rêves en matière de beauté parce qu'encore une fois, la beauté, c'est très culturel. On l'imagine bien, la beauté d'une femme indienne, ce n'est pas du tout la même que celle d'une femme brésilienne ou d'une femme russe ou d'une femme africaine. Chacun de ces peuples projette des idées, des désirs qui sont très différents et qui sont très riches. En même temps, ce qui est fascinant dans notre métier, c'est qu'à chaque fois qu'on découvre de nouveaux pays, de nouveaux continents, on s'aperçoit qu'il y a une attente de beauté extraordinaire. D'ailleurs, on est encore assez peu développé en Afrique, mais moi, j'ai hâte de pouvoir le développer plus puisque les femmes africaines sont celles qui ont peut-être la plus grande attente en matière de beauté. J'ai eu l'occasion de visiter certains pays d'Afrique et j'ai été fasciné par le fait qu'une femme africaine change en moyenne dans l'année dix fois de *hair style*, de style de coiffure, ce qui est un record absolument mondial, et beaucoup plus fort que pas mal de pays européens. Donc la beauté est quelque chose de formidable, d'inépuisable et il y a encore énormément de choses à faire partout.

**Thierry DE MONTBRIAL**

Je crois que, l'année prochaine, on fera un atelier entier. We will have a whole workshop on beauty. We are already up, but I will take two more questions. Please just two, it is too late now. Our Japanese friend, because we need to take a Japanese viewpoint and then an Americano-Palestinian view and unfortunately, that will be all. It is too late.

**Tatsuo MASUDA, Visiting Professor at the Graduate School of Nagoya University of Commerce**

There is a saying in Japan, that the beauty of a woman should come from the inside, rather than the outside. How do you challenge this?

**Thierry de MONTBRIAL**

It is a very complex concept!

**Jean-Paul AGON**

You know, we believe at L'Oréal that it can come from both. We also believe that when you help your external beauty, it also contributes to your inner beauty, so I think that the two are very harmonious and synergetic. I know that I have some good Japanese competitors in terms of beauty. They are among the best in the world, by the way.

**Thierry de MONTBRIAL**

Odeh?

**Odeh ABURDENE, President of OAI Advisors**

Mr. Chairman, you have a very fine company, you have very fine products. I see your products in Kuwait, Abu Dhabi, Egypt, but what has your company done to enhance prosperity in the region? Are you investing in the region?

**Jean-Paul AGON**

Absolutely.

**Odeh ABURDENE**

How do you see the region from a marketing perspective?

**Jean-Paul AGON**

You mean this region?

**Odeh ABURDENE**

No. I am talking about the Middle East, Saudi Arabia, Egypt.

**Jean-Paul AGON**

Egypt is a very good example. First, as I explained before, strategically concentrated but very decentralised and that means that for example, we invest everywhere in the world in terms of R&D, production facilities, local teams. This is really where we bring value and growth. You were talking about Egypt and it is a great example. We started a subsidiary in Egypt, I think five years ago. A year later we created a factory there, which is really now delivering to all the countries in the region and it has been a fantastic success story. There are great people, great teams, it is extremely good, and we are really happy with this investment. We have been doing that everywhere in the world. We are not an export company. Even if France is still at the heart of the company, we are really trying to bring value to every country around the world and in this region particularly.

**Thierry de MONTBRIAL**

Contrary to what I said, I will take one more question, because I realised that only men have actually intervened, so I will give the floor to the lady, because I realised there were no women in the debate. I apologise.

**Jean-Paul AGON**

I am very happy to see that men are interested too, usually it is more women who are interested in beauty.

**Une participante**

Merci beaucoup. Je voulais juste vous poser une question. Comment les startups et les nouvelles technologies rechantent un peu les codes de la beauté ? Quelles sont les deux ou trois nouvelles tendances que vous voyez apparaître ?

**Jean-Paul AGON**

Là aussi, les tendances, on pourrait passer l'après-midi. En tout cas, vous avez tout à fait raison, l'industrie de la beauté est en plein renouvellement depuis 4-5 ans, depuis en fait que le digital a un petit peu cassé les barrières à l'entrée. Cela ne veut pas dire que n'importe qui peut monter une affaire de cosmétiques et en faire une grande affaire, cela veut dire que c'est plus facile maintenant de démarrer une petite affaire. Mais en tout cas, cela a créé beaucoup de dynamisme et vous avez tout à fait raison, il y a énormément de startups dans le monde entier qui créent des petites marques qui sont souvent faites sur des instincts, un opportunisme tout à fait intelligent. Cela nous stimule beaucoup. On voit des tendances nouvelles dans tous les domaines : en matière de maquillage, en matière de soins de la peau... et c'est très stimulant. Je pense que plus il y a de compétition, plus il y a d'acteurs, plus c'est stimulant, plus cela nous oblige à nous réinventer, à nous stimuler nous-mêmes, et c'est très positif.

Cela a aussi un effet positif sur le marché. Le marché de la beauté est un marché qui croît chaque année, il a même continué à croître pendant la crise de 2008-2009, mais cette année, il a la meilleure croissance depuis 15 ans, probablement due à la stimulation de toutes ces petites marques. On est donc dans un cercle vertueux. Pour autant, cela ne compromet pas du tout notre performance, au contraire, puisque nos grandes marques n'ont jamais aussi bien crû également. On est donc vraiment dans une dynamique très positive.

**Thierry DE MONTBRIAL**

Je crois que nous allons nous arrêter là. Certains peuvent se demander pourquoi avoir introduit un sujet pareil à la WPC. Je vois d'ailleurs qu'avec la dynamique, on aurait pu continuer pendant assez longtemps manifestement parce qu'il y a un processus qui s'est enclenché. Il y a plusieurs réponses à cette question, mais je n'en donnerai qu'une seule. Ce sujet de la beauté, qui est aussi très liée à un rêve, à une manière de sortir des tragédies quotidiennes de la réalité, je crois que dans une conférence comme celle-ci, dans un club comme celui-ci, il est important aussi de prendre un peu de distance vis-à-vis des tragédies du quotidien, des perspectives hélas souvent difficiles qui sont devant nous.

Je vous remercie infiniment.

**Jean-Paul AGON**

Merci à vous de m'avoir invité.

**Thierry DE MONTBRIAL**

Je crois que c'était un moment de bonheur quelque part. On va continuer à rêver maintenant un peu puisque la session suivante, avant le déjeuner, va être consacrée à l'exploration de la planète Mars. Par conséquent, nous allons passer de la beauté des êtres humains à la beauté du système solaire en attendant la beauté du cosmos. Merci de tout cœur.