

JEAN-PAUL AGON

PDG de L'Oréal

Thierry de Montbrial

Nous allons donc faire comme l'an dernier, c'est-à-dire être ensemble, Jean-Paul Agon et moi-même. L'an dernier, l'approche de la discussion avait tourné essentiellement autour de L'Oréal. Cela a eu un grand succès, mais je pense que nous n'allons pas recommencer cela une deuxième fois. Nous allons regarder aujourd'hui, et c'est ce qui était prévu initialement, comment faire face à ces grands changements du monde, dont nous avons déjà largement parlé ce matin, et comment l'une des plus grandes entreprises internationales, car un tiers de l'humanité consomme des produits de L'Oréal, surtout les femmes sans renoncer aux hommes, est affectée en termes d'activités et de stratégie industrielle et opérationnelle par ces turbulences géopolitiques et géoéconomiques. Nous l'avons encore bien vu ce matin. Nous avons confirmé que s'il y avait des chocs que l'on appelle géopolitiques, les fondamentaux de l'économie internationale sont plutôt bons. Ce qui fait un peu dérailler le système, ce sont les questions politiques ou géopolitiques. Nous en parlerons particulièrement dans les autres sessions : le détricotage du multilatéralisme est la tendance croissante à utiliser l'économie comme une arme politique. Je crois que cela va être un grand sujet de notre conférence cette année, en particulier la question du droit international et ce que l'on appelle, à plus ou moins juste titre, l'extra-territorialité. Tout cela modifie très profondément les choses, et l'on parle même de déglobalisation et démondialisation. Voilà le sujet. Je vais donc demander à Jean-Paul Agon de développer tranquillement ses vues sur cette question en tant que chef d'une des plus grandes et prestigieuses entreprises mondiales. Ensuite, nous aurons un échange avec l'ensemble des participants. Jean-Paul, je vous passe la parole.

Jean-Paul Agon

Merci, Thierry. Merci de m'avoir invité à nouveau cette année.

C'est une question assez complexe. Il y a plusieurs aspects. Le premier aspect est qu'il ne faut effectivement pas confondre déglobalisation et baisse de l'activité mondiale. Par exemple, dans notre cas, le marché mondial de la beauté - c'est-à-dire la consommation de produits cosmétiques - n'a jamais été aussi bon. Il est en forte croissance. Par rapport à ce que nous disions ce matin sur la baisse des échanges internationaux et la baisse du PIB, cela ne se reflète pas dans la baisse de la consommation mondiale, au contraire. C'est un marché qui est très fort. Deuxièmement, cela ne se reflète pas non plus dans la baisse de l'activité d'une entreprise complètement mondiale comme la nôtre. Cela dépend par contre des catégories et des marchés. Pour l'automobile, c'est différent de la cosmétique. Dans notre cas aussi, on a fait l'année dernière et sur le premier semestre de cette année probablement la plus belle année en croissance depuis très longtemps. Ce n'est pas parce que les choses sont plus compliquées qu'elles sont impossibles. C'est une notion importante. C'est ce que vous disiez : les deux sont un peu décorrélés.

Quand on dirige une entreprise qui est complètement mondiale puisque L'Oréal fait 93 % de son chiffre d'affaires en dehors de la France et pratiquement 70 % de son chiffre d'affaires en dehors de l'Europe avec des marques comme Lancôme, L'Oréal, Vichy, etc. vendues pratiquement dans 150 pays, naviguer dans le monde d'aujourd'hui est quand même beaucoup plus complexe qu'il y a encore 10 ans ou 20 ans. En effet, comme vous l'évoquiez, le monde est devenu, comme je vous l'avais dit l'année dernière, très VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous). Cela devient donc très compliqué à prévoir et à anticiper. Deuxièmement, il y a beaucoup de phénomènes nouveaux qui sont différents. Il y a effectivement des droits de douane et des tarifs qui posent des problèmes et une réduction de possibilités d'échange. Nous ne l'avons pas évoqué ce matin, mais il y a aussi, en parallèle de ce retour sur soi d'un point de vue économique, une montée de l'identité qui se traduit dans la consommation par une préférence croissante dans pas mal de pays pour des marques locales ou nationales.

Tout ça fait que c'est plus complexe. Mais, pour être franc, c'est même plus intéressant. Je trouve que diriger aujourd'hui une entreprise mondiale dans cet environnement extrêmement mouvant et complexe est quelque part intellectuellement plus intéressant que dans le passé. Cependant, il est vrai que cela nécessite beaucoup d'adaptation

et d'être très multipolaire, c'est-à-dire de ne pas avoir toutes les productions concentrées en un seul endroit ou en quelques endroits. Il faut être le plus réparti possible dans le monde, ce qui est assez logique. Cela nécessite d'être très agile parce que les choses peuvent changer. Vous pouvez être amenés à déplacer des productions d'un endroit à l'autre, non pas pour des raisons économiques de délocalisation. Par exemple, chez L'Oréal, rien n'est délocalisé. On produit toujours soit à proximité des lieux de consommation, soit en France pour les marques de luxe. Ce n'est jamais la recherche du moindre coût qui est la priorité en matière de localisation industrielle. Compte tenu des changements de droits de douane, vous pouvez être amenés à être obligés de modifier votre chaîne de valeur de manière à vous adapter à ce monde qui change. Il faut être très mobile, très agile et très adaptable. Cela nécessite un management nouveau qui est moins dans l'anticipation à très long terme, mais plutôt dans la souplesse, la mobilité et l'adaptation permanente à un monde qui change en permanence.

Thierry de Montbrial

Est-ce que la notion de risques majeurs a un sens pour vous ? Je pense que cela a un sens pour certaines entreprises et non pour d'autres, j'imagine. Par exemple, pour vous L'Oréal, existe-t-il des types de risques qui pourraient vous empêcher de dormir ?

Jean-Paul Agon

Rien ne m'empêche de dormir.

Il peut exister en effet des risques politiques, des risques économiques et des risques de toute nature. Finalement, la meilleure protection contre les choses qui peuvent dérailler à droite ou à gauche est d'être complètement mondial. À partir du moment où vous êtes complètement mondial, si vous avez une difficulté à un endroit, vous avez quand même le reste du monde qui va bien. C'est le cas pour une entreprise comme la nôtre étant donné que nous couvrons tous les pays, tous les circuits, tous les niveaux de prix et toutes les catégories. C'est finalement le fait de couvrir tous les segments de votre marché pour tous les lieux géographiques qui vous permet de vous assurer contre les aléas d'un endroit ou d'un autre.

Thierry de Montbrial

Dans votre industrie, vous avez bien entendu des investissements lourds, mais qui ne sont pas équivalents à ceux de grandes usines et de choses qui sont difficilement mobiles. Vous avez des centres de production qui sont répartis à travers le monde, mais vous n'avez rien d'équivalent à ce que peuvent être par exemple des usines de construction automobile ou des centrales nucléaires. Est-ce que cela fait une différence ?

Jean-Paul Agon

Bien sûr. La centrale nucléaire est par définition locale ou régionale. Cela ne fait pas partie d'une entreprise mondialisée. Ce qui est vrai, c'est que le sens de l'histoire va aussi vers des industries plus légères. Mais même dans les industries plus lourdes que la cosmétique, je pense que l'avenir est le *light footprint* qui consiste à avoir une présence plus légère avec des investissements plus mobiles, plus agiles et plus adaptables qui vous permettent aussi de réallouer vos priorités et vos développements en fonction de l'évolution du monde. C'est quelque chose de très intéressant puisque c'est favorisé par l'évolution de la technologie. L'industrie 4.0, par exemple, va dans ce sens-là. C'est quand même de moins en moins de très gros investissements, très lourds, inamovibles et peu flexibles. Il faut aller dans le sens de quelque chose qui est le plus mobile possible. Il y a quelques années, un prix Nobel en physique avait déclaré que dans un monde de chaos, la meilleure solution était d'avoir en permanence toutes les options ouvertes. Cela paraît évident, mais cette phrase a toujours été présente dans ma tête. Je crois que dans le monde d'aujourd'hui, qui est un monde d'imprévisibilité, il faut se garder en permanence toutes les options ouvertes et faire attention à ne pas s'enfermer dans des choix qui vous condamnent définitivement.

Thierry de Montbrial

Je vais vous taquiner un peu. Astrologiquement, je suis poisson. Le poisson est quelqu'un qui cherche toujours à garder sa marge de liberté. On sait bien par contre ce n'est jamais entièrement possible. On ne peut pas toujours garder tous les choix ouverts.

Jean-Paul Agon

Non, mais comme on est en train de parler de ce qu'il y a de nouveau dans le monde d'aujourd'hui, je crois que si je devais simplifier pour dire ce qui a le plus changé pour nous par rapport à il y a 10 ans, 20 ans ou 30 ans, puisque j'ai 41 ans de L'Oréal dans le dos, c'est que nous tentons d'avoir la vision la plus prédictive possible. Aujourd'hui, finalement, on essaie de voir en gros où on va, mais on garde toujours en permanence les options ouvertes de façon à pouvoir rebondir, réallouer et bouger. La légèreté et l'adaptation sont fondamentales.