

## DEBAT

### Thierry de Montbrial

Merci beaucoup. Je propose que l'on ouvre maintenant la discussion. De nombreuses personnes ici ont de l'expérience diverse.

### Riad Tabet

Monsieur le président, j'ai une question à vous poser. Peut-être allez-vous rejoindre mon sentiment. Le produit que vous vendez est un produit transfonctionnel. Il n'a pas une fonction précise. C'est ce qui frappe l'émotion et le rêve. Je suis concepteur de ville, urbaniste. Lorsque je crée, je mets une sculpture sur une place et celle-ci n'a pas de fonction pratique, mais elle frappe l'émotion et l'imagination. C'est pour cette raison que vous couvrez les deux tiers de l'humanité. Votre produit, c'est un produit qui vend du rêve, indépendamment de la croissance économique, et même plus quand le pouvoir d'achat diminue, car on cherche à le compenser par le rêve. Rejoignez-vous cette analyse ?

### Jean-Paul Agon

Je vous remercie de cette question. Je ne la rejoins pas totalement. Je la rejoins à moitié. Vous avez raison dans l'idée que, par définition, la beauté est un idéal. C'est forcément quelque part transfonctionnel. En revanche, on ne peut pas du tout dire que nos produits ne vendent que du rêve. J'insiste là-dessus. Au contraire, nous faisons des produits qui sont très efficaces. Je pense que beaucoup de consommatrices ici présentes pourraient en témoigner. C'est pour cette raison que nous consacrons beaucoup d'argent à la recherche. L'Oréal dépense un milliard d'euros par an en matière de recherche. J'ai la conviction personnelle que si L'Oréal est devenu l'entreprise numéro un dans le monde, ce n'est pas parce que nous vendons du rêve, mais parce que nous le délivrons. Chaque produit délivre vraiment la promesse qui lui est associée. J'avais déjà cité autrefois Charles Revson, fondateur de Revlon, qui avait dit que la cosmétique, c'est : « *hope in a jar* » (de l'espoir dans le flacon). De notre côté, nous pensons complètement le contraire. La cosmétique pour nous, c'est la science dans le flaconet c'est la science qui donne les résultats ainsi que la recherche et la performance des produits. Là où vous avez raison, c'est que tout cela est au service d'une certaine forme de transfonctionnalité qui est l'atteinte d'un idéal de beauté, qui par définition est plus émotionnel. C'est très philosophique.

### Thierry de Montbrial

Merci. C'est un débat très intéressant.

### Jean-Louis Gergorin

Je voudrais parler d'un risque que je ne considère pas seulement comme existentiel, mais qui risque de devenir existentiel pour de grandes multinationales, et les entreprises en général, que nous aborderons demain d'un point de vue géopolitique. Il s'agit du risque cyber. La transformation numérique est la priorité numéro un de tous les grands groupes, car il y a une course à la *digital transformation*, sans accroissement de toutes les vulnérabilités parce qu'il y a un principe fondamental : plus on se numérise, plus on se vulnérabilise. De plus, les progrès technologiques ne jouent pas nécessairement pour la défensive. Je pense notamment à l'intelligence artificielle qui certes peut être utilisée pour la protection des entreprises, mais aussi pour percer les défenses et compliquer la tâche de la défense. Pour prendre des tendances récentes, mais qui sont quand même assez frappantes lorsque l'on regarde les statistiques, il y a une augmentation très significative des attaques dites de rançongiciel (*ransomware*) qui peuvent être aussi des sabotages. Nous avons tous vu ce que NotPetya a pu provoquer chez Saint-Gobain. Chez L'Oréal, considérez-vous ce risque comme existentiel ?

**Jean-Paul Agon**

Vous avez tout à fait raison. Nous venons de faire un exercice comme nous le faisons régulièrement qui est une réévaluation des risques pour l'entreprise. Comme vous le savez, une entreprise doit présenter à son conseil d'administration tous les ans ou tous les deux ans les risques majeurs. Il y a donc une nouvelle cartographie des risques qui est faite régulièrement. Alors que ce risque cyber était relativement faible il y a encore quatre ou cinq ans, il est parvenu tout en haut de la grille. C'est aujourd'hui le premier risque considéré aussi bien en termes de probabilités qu'en termes de risque d'impact potentiel. C'est donc tout à fait vrai. Par définition, nous nous organisons et nous nous équipons pour essayer d'y faire face, mais c'est une espèce de course à l'échalote permanente étant donné que les hackers ont en permanence un temps d'avance sur ceux qui sont chargés de développer les systèmes de protection. C'est un peu comme la dissuasion : si votre maison est bien gardée, vous allez quand même dissuader un peu des cambrioleurs d'y pénétrer. Plus vous montez votre niveau de cyber défense, plus vous avez de chances que les hackers aillent s'intéresser à quelqu'un d'autre. C'est ce que nous essayons de faire.

Cela rejoint paradoxalement un peu ce que je disais tout à l'heure, à savoir que le risque majeur est quand tout est centralisé. Si votre entreprise est organisée comme le Pentagone avec toutes les forces de commandement et de décision qui se rejoignent au centre, vous avez un risque majeur. En effet, attaquer votre centre peut mettre complètement l'entreprise par terre. Nous essayons de notre côté, de manière assez cohérente avec ce que je vous disais tout à l'heure concernant le *light footprint* et la répartition des actifs et des risques, d'être plus décentralisés pour avoir moins de risques. Si vous êtes en effet attaqués quelque part, cela n'aura pas un risque existentiel, comme vous le dites, sur l'ensemble de l'entreprise. Vous avez par contre tout à fait raison. C'est un sujet majeur sur lequel nous travaillons beaucoup.

**Thierry de Montbrial**

Merci beaucoup. Demain, nous allons effectivement approfondir cette question fondamentale.

Je passe maintenant la parole à Madame la Ministre du Commerce du Rwanda.

**Soraya Hakuziyaremye**

Thank you, merci Thierry. Bonjour Monsieur Agon. J'ai juste une question en fait sur votre opinion et sur la raison pour laquelle on ne voit pas encore beaucoup de multinationales investir en Afrique, malgré le fait que c'est quand même un continent qui a maintenant la plus grande croissance. Dans le monde de la finance, on voit par exemple que des groupes comme Barclays qui ont été en Afrique pendant longtemps décident maintenant de partir. Quels seraient les critères pour qu'un groupe comme L'Oréal vienne établir des centres de production sur le continent africain et pas seulement pour vendre des produits ?

Jean-Paul Agon Je vous remercie d'autant plus de cette question que je suis pour ma part un passionné de l'Afrique. Je pense en effet que parmi toutes les consommatrices du monde, ce sont les consommatrices du continent africain qui ont la plus grande passion pour la beauté. Vous parliez de l'idéal de beauté, et l'idéal de beauté en Afrique est très élevé. De tous les continents, c'est peut-être en Afrique où les femmes ont cette attirance et cette envie la plus forte à travers le monde. C'est donc très important pour nous. D'un point de vue stratégique, comme L'Oréal a réussi à se développer au cours du siècle précédent, puisque nous sommes nés il y a un siècle, d'abord en Europe, puis en Amérique du Nord, ensuite en Amérique latine et ensuite en Asie, finalement, la dernière grande frontière du groupe est l'Afrique. Cela va être la grande aventure des 20 prochaines années. Cette aventure va être passionnante. Nous avons déjà commencé, car nous sommes en Afrique du Sud avec un centre de production, au Kenya avec un centre de production, au Ghana et en Côte d'Ivoire. Nous y allons progressivement. Pour l'instant, ce marché n'est en effet pas évident pour nous. La raison en est surtout une absence de distribution organisée. Pénétrer un marché où il y a peu de systèmes de distribution organisés n'est pas quelque chose de facile. C'est pour cette raison que je pense que la grande opportunité pour nous sur le marché africain va être le développement du e-commerce, parce que celui-ci va permettre de *leapfrogger* les difficultés en matière de circuits de distribution et de commercialisation, comme cela est le cas en Inde et dans d'autres pays. Il n'y a pas de plus grand avocat au sein de L'Oréal de l'enjeu Afrique que moi-même. J'y crois beaucoup et je crois que cela va être passionnant. Je crois que cela va être formidable pour L'Oréal.

L'Oréal est aussi la seule entreprise qui a une recherche dédiée à la peau et aux cheveux de personnes d'origine africaine. Le cheveu est différent. Nous avons notamment de très nombreuses équipes de chercheurs qui travaillent sur les spécificités des besoins de manière à mettre au point des formules, des produits qui soient spécifiquement dédiés aux besoins des femmes africaines. Nous allons nous en occuper. Je vous le promets.

### **Thierry de Montbrial**

Malheureusement, le temps passe très vite. Nous allons donc passer aux quatre dernières questions. Arkebe, premier, Bertrand Badré, second, Agnès, et puis Marie-Roger. Merci de poser succinctement vos questions, car je dois accueillir le ministre qatarien.

### **Arkebe Oqubay**

Thank you, I appreciate your briefing on your company, and I want to build on my sister's question. In the shape here we have the largest brewery company, it's a French company, and this is Castel Group, which has 30% of the share, because brewery industry in Ethiopia is growing at 25% every year and it has also established winery, and it's one of the largest in the continent. So I would like to highlight that there are possible bright spots you may need to consider, not only about L'Oréal, but the French investors as well.

### **Jean-Paul Agon**

Good, thank you. I know that some French companies in the beer or wine sectors are very successful, and we have to find also our own way, it's a bit different, it's not exactly the same, but you are right. For me, Africa will be the first priority of L'Oréal for the next 20 years. Very clear. The last 20 years, it has been Asia. You know with my 41 years at L'Oréal, I had the opportunity to open and to start L'Oréal in Asia in 1997. Now Asia is very strong, it's the number 1 region for L'Oréal in the world. We have been extremely successful, and now I think the next big leap forward will be in Africa, in every country of Africa. So, I am very optimistic and excited about the adventure. Thank you.

### **Bertrand Badré**

Merci beaucoup, bonjour Jean-Paul. Je voudrais faire le lien avec le débat précédent et un sujet qui t'est cher. On a vu qu'il y avait un peu de tensions sur le sujet des valeurs dans le monde, et quand on est une entreprise, comme tu l'as dit, présente dans 150 pays, comment – et pour moi c'est une question prospective mais aussi actuelle – comment est-ce qu'on gère ce que tu appelles l'éthique ou les valeurs dans tous les pays auxquels on est confronté et les conflits que cela peut amener avec les collaborateurs, les clients, les actionnaires... toute une série de parties prenantes, qui ont des conceptions de valeurs parfois difficilement miscibles.

### **Thierry de Montbrial**

Ce que je propose c'est de regrouper les trois dernières questions et de faire une réponse synthétique parce que l'on est pris par le temps. Agnès ? Il y a une majorité de Français quand même là.

### **Agnès Touraine**

Dans le prolongement de la question de Bertrand Badré, c'est effectivement le débat mondial sur la raison d'être qui s'est ouvert, sur le « *purpose* » et le sens de l'entreprise : comment se positionne L'Oréal, qui normalement est un peu en tête, mais est-ce que c'est un sujet important, est-ce que c'est un « *joke* », comme certains le disent, ou est-ce que c'est quelque chose de fondamental sur le rôle de l'entreprise dans la société ?

### **Thierry de Montbrial**

Merci Agnès, Marie-Roger ?

**Marie-Roger Biloa**

Merci, maintenant que tout le monde a posé des questions très sérieuses, je vais poser une question plus légère : L'Oréal fait des produits cosmétiques pour les femmes, mais aussi pour les hommes. Est-ce que vous pourriez nous dire si le PDG de L'Oréal utilise ces produits, et nous confier lesquels ? Merci.

**Thierry de Montbrial**

Dernière question, je l'ai promis.

**Nardos Bekele-Thomas**

Mine is going to be very simple. I just wanted to know about your sustainability strategy, not only in the company, but also in the supply and value chain of the company.

**Jean-Paul Agon**

Ok, donc je vais essayer d'être très court, pour ne pas être en retard pour Monsieur le Ministre. En deux mots, j'utilise beaucoup de produits L'Oréal, et comme vous voyez, au point de vue de la repousse des cheveux, ce n'est pas très efficace. Mais comme je le dis souvent c'est parce que j'ai utilisé trop de produits concurrents, et cela n'a pas eu un très bon effet sur moi. Je ne peux pas non plus vous citer les marques que j'utilise, sinon les collaborateurs de toutes les autres marques sont très jaloux, et ils m'en veulent terriblement.

Sur la question de Bertrand, c'est une question très importante, parce qu'effectivement, dans le monde d'aujourd'hui, quand on est présent dans tous les pays du monde, on est face à des systèmes de valeurs qui peuvent être très différents. Et en même temps, nous on croit énormément à nos valeurs, on croit énormément à l'éthique. Je pense que nous avons été l'une des premières entreprises à considérer l'éthique comme vraiment la colonne vertébrale absolument indispensable d'une entreprise, et d'ailleurs nous sommes reconnus aujourd'hui par Covalence et beaucoup d'autres organismes de notation éthique comme l'entreprise la plus éthique au monde. Et comment faisons-nous ? En fait tout simplement je pense qu'il faut être fidèle à ses propres valeurs, et les appliquer partout sans aucun compromis. Et donc nous avons une charte éthique qui définit très clairement des principes éthiques universels : intégrité, respect, courage, diversité, transparence, inclusion, absolue non-corrupcion, etc. Et donc ces principes éthiques sont connus de tous les collaborateurs : quand un collaborateur de n'importe quel pays du monde rentre chez L'Oréal, il prend connaissance de la Charte éthique, et cette Charte éthique est signée par tous les membres du comité exécutif du groupe, donc personne ne peut dire qu'il n'est pas au courant, et nous avons une tolérance zéro dans tous les pays du monde, sur le non-respect de la charte éthique. Et cette charte éthique s'applique absolument à tous les pays dans le monde, il n'y a aucune exception. Parfois on me dit dans certains pays, oui vous comprenez c'est difficile dans ce pays, parce qu'il y a des habitudes, je lui dis écoutez, moi ça m'est égal. Nous, nous fonctionnons selon nos valeurs, et bien évidemment ce n'est pas de l'impérialisme, c'est au contraire une façon je pense de faire monter les standards en matière éthique, et en tout cas nous l'appliquons absolument partout.

Alors la question d'Agnès était, ah oui la raison d'être. La raison d'être, je pense que L'Oréal, vous savez comme on dit dans la culture française que M. Jourdain faisait de la prose sans le savoir, je pense que L'Oréal fait de la raison d'être depuis toujours, puisque la raison d'être de L'Oréal, qui est très claire et qui a été communiquée à tout le monde, c'est offrir le meilleur de la beauté à toutes les femmes et à tous les hommes de la terre, en matière de qualité, sécurité, efficacité, et aussi offrir le meilleur à son environnement pour contribuer à rendre le monde plus beau. Donc ça c'est notre raison d'être. Ça l'a été depuis 10 ans, c'est pas du tout un *joke*, au contraire c'est quelque chose de fondamental, je pense que si l'on demandait à n'importe quel collaborateur : à votre avis, quelle est la raison d'être de l'entreprise pour laquelle vous travaillez, il la citerait spontanément. Et on va rebondir sur effectivement, la nouvelle loi PACTE, qui introduit maintenant cette définition de raison d'être, non pas dans les statuts, mais dans la déclaration de la société, et on va la rédiger de manière claire et compacte, de façon à ce qu'elle soit officialisée. Mais je dirais qu'il n'y a aucun changement par rapport à la raison d'être évidente d'une entreprise comme L'Oréal.

Et enfin, to finish with, I think this was in English your question, sustainability. Sustainability is very important for our company, 10 years ago, we declared that we wanted to be the number one company for sustainability. It's true that it is

easier to be very good in sustainability when you do beauty products, than when you do I don't know, cement or energy or whatever, but we wanted to be exemplary. So we have created a program, that we call "Sharing Beauty With All", which is a very ambitious program in terms of sustainability with very strong commitments, and in fact we have delivered them, and we have been recognized by the CDP (carbon disclosure project), which is the authority in terms of sustainability, as the most sustainable company in the world, three years in a row, with a triple A on water, carbon emission, and forest protection. And all this is the same idea, all this is part of the *raison d'être*, the reason for being of the company. Because of course when you are the leader of the beauty in the world, you have also to contribute to make the world beautiful and to protect it.

**Thierry de Montbrial**

*Well*, c'est le mot de la fin.

**Jean-Paul Agon**

Merci, j'ai essayé de faire compact.

**Thierry de Montbrial**

La beauté a triomphé.

**Jean-Paul Agon**

Bravo, merci beaucoup.