



L'Oréal : le fleuron français de la Tech ?

par

■ **Stéphane Lannuzel** ■

Beauty Tech Program Director, L'Oréal

En bref

La France cherche son futur champion de la Tech, mais celui-ci existe peut-être déjà. Si l'alliance des produits de beauté et du digital n'allait pas de soi chez L'Oréal avant 2010, elle est devenue depuis un puissant moteur de transformation et de performance du Groupe. En basculant ses investissements média vers les réseaux sociaux, en se développant fortement dans le e-commerce, en cultivant un patrimoine de données inégalé, ou encore en développant des services Tech innovants comme le diagnostic de peau, L'Oréal est devenu leader mondial de la *Beauty Tech*. Pour cela, il a dû intégrer la Tech au cœur de son business, ses métiers, son organisation, et trouver les moyens de la maîtriser comme il avait su le faire pour le marketing, le développement produit ou la production. Cela a nécessité d'apprendre à conjuguer curiosité et sens critique, et de développer, dans une logique de plateforme, des services technologiques standards, faciles et rapides à intégrer dans des expériences clients multiples et diverses.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séance du cycle Inside L'Oréal, organisée grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Diplômé de l'École des Ponts et titulaire d'un *master of sciences* de l'Imperial College London, j'ai commencé ma carrière à la Caisse des Dépôts. Après avoir exercé dans le conseil, je suis entré dans le monde des cosmétiques, d'abord chez le japonais Shiseido, puis chez L'Oréal, comme *Chief Digital Officer* (CDO) des opérations, avant que ne me soit récemment confiée la mission d'en faire une entreprise de la *Beauty Tech*. Par ailleurs, à mes heures perdues, je pilote, activité qui demande de s'adapter à des conditions de vol changeantes, et je suis marathonnier, ce qui requiert des capacités d'endurance et de résilience. Ces deux passions me sont très utiles dans la conduite du changement fondamental que vit aujourd'hui l'entreprise.

L'Oréal a été créée en 1909 par un scientifique, Eugène Schueller, et l'entreprise est très fière de désormais faire partie des 50 premières capitalisations boursières mondiales. Nous ne jouons que dans un seul secteur et sur une seule verticale, le domaine de la beauté, dans lequel nous sommes le numéro un mondial. Nous employons 88 000 salariés dans les 150 pays où nous sommes présents. En 2019, nous avons réalisé 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec une croissance de 8,8%.

La devise de L'Oréal, *Create the beauty that moves the world*, traduit la forte ambition du Groupe, organisé en quatre grandes divisions : les produits grand public, que l'on trouve habituellement dans les grandes surfaces ; le luxe, qui fait profiter ses clients de produits d'exception et d'une expérience unique ; les produits professionnels, essentiellement tournés vers le monde de la coiffure ; les produits *active cosmetics*, qui sont distribués dans les pharmacies. Nous intervenons dans tous les canaux de distribution, depuis les salons de coiffure jusqu'au e-commerce, en passant par le *travel retail* et nos propres boutiques. Nous sommes également présents dans tous les domaines de la beauté, à travers les soins de la peau, les parfums, le maquillage, les soins et les colorations capillaires.

L'Oréal et le digital

Depuis 2019, nous sommes devenus *digital first mindset* en réalisant plus de 15,6% de notre chiffre d'affaires en e-commerce, avec plus de 1,3 milliard de visiteurs sur nos sites Internet, et nous avons aujourd'hui plus de 285 millions de *followers* sur les réseaux sociaux.

L'entrée de L'Oréal dans le digital remonte à 2010, quand notre CEO, Jean-Paul Agon, annonce dans ses vœux du nouvel an que 2010 sera l'année du digital. Toute l'organisation est alors propulsée dans cette aventure. En 2010, cela fait tout juste trois ans que le premier iPhone est apparu sur le marché.

À partir de ce moment, toute l'organisation va faire preuve d'une grande créativité. Chaque métier, chaque fonction, chaque pays va interpréter à sa façon le sens et les contenus à donner à cette "Année 2010 du digital". Certains vont établir des partenariats avec des start-up, d'autres vont développer un site de marque, d'autres encore vont aborder le commerce en ligne, etc. Ce foisonnement de créativité va contribuer à mettre l'organisation en mouvement.

Au fil des ans, ces initiatives vont progressivement se structurer, notamment pour mieux comprendre comment évoluent les besoins de nos clients, dans toute leur diversité, et cerner au plus juste les interactions qu'ils entretiennent avec nos marques et nos produits. Notre programme d'action va alors être construit autour de quatre grands thèmes.

Reach them where they are – Ce premier thème consiste à toucher les consommateurs là où ils sont, en particulier sur les réseaux sociaux. Nous décidons donc que 100% de nos marques deviendront des *love brands*, ce qui signifie qu'elles devront toutes gérer leur existence digitale sur leur propre site web et sur les réseaux sociaux.

Talk to them individually – Le deuxième consiste à communiquer avec les consommateurs de manière plus personnalisée, ce qui demande d'utiliser les médias sociaux plutôt que les médias de masse traditionnels.

Give them the content they want – Le troisième thème est la création de contenus riches et attractifs, avec davantage de transparence sur les produits, leur provenance, etc.

Be where they shop – Le dernier thème marque le début du e-commerce. En 2015, nous nous sommes fixé pour objectif que 20% de notre chiffre d'affaires soit réalisé par ce biais. À l'époque, un tel pari se heurte à beaucoup de scepticisme dans l'organisation. On nous objecte que les cosmétiques, par définition, s'apprécient en fonction de leur texture, de leur parfum, etc. Prétendre les vendre en ligne sans que le client ne puisse ni en faire l'expérience sensorielle totale ni bénéficier de tout le conseil qui l'accompagne serait une gageure vouée à l'échec. Nous relèverons toutefois ce défi.

Dans le cadre de notre développement, nous acquérons régulièrement des marques. Nous avons ainsi repris une société chinoise, dénommée Magic, produisant des masques de beauté. Au sein de cette entreprise existait une entité qui faisait le lien entre ses produits et de nouveaux acteurs de l'e-commerce, en particulier Tmall, la plus grande plateforme de e-commerce du géant Alibaba. C'est un équivalent digital de ce qu'offrent, par exemple, les Galeries Lafayette, en hébergeant, au sein d'une structure physique commune, des boutiques de marques, chacune avec son environnement spécifique. Nous avons petit à petit compris que l'entité faisant le lien avec Tmall avait un vrai savoir-faire Tech permettant de construire sur une plateforme numérique un véritable univers de marque pour nous différencier qualitativement. Cette entité est depuis devenue l'un des piliers de notre croissance en Chine et promeut de nombreuses marques de notre portefeuille dans le monde de l'e-commerce chinois, soit plus de 50% de notre activité dans ce pays. En Chine, Tmall fonctionne au rythme des grandes dates symboliques, tel le 11 novembre, date de la Fête des célibataires (11.11), qui est devenu le jour de l'année battant tous les records de vente sur Terre, devant le Black Friday américain. Ce jour-là, L'Oréal traite plusieurs millions de commandes et d'expéditions, ce qui constitue un pic de charge monstrueux !

Vers la *Beauty Tech*

Le concept de *Beauty Tech*, qui sous-entend que désormais la Tech est au cœur de notre métier, s'inscrit dans la continuité d'une série de transformations que l'entreprise a eu à gérer. L'Oréal est d'abord passée à travers une période de transformation industrielle avec l'automatisation de la production, le développement du *Lean management*, l'organisation de la distribution, etc. La transformation digitale a ensuite concerné le commerce (e-commerce) et la communication avec les clients (réseaux sociaux et contenus digitaux).

Nous sommes désormais face à une transformation encore plus profonde touchant les cœurs de métiers de tous les secteurs (banque, voyage, automobile, immobilier...). Ces mondes, naguère verticaux, n'ont pas été ébranlés sous l'effet d'une seule technologie, mais sous les effets conjugués de multiples technologies de rupture et de leur maturation comme le cloud, l'impression 3D, l'intelligence artificielle, les capteurs biométriques, la reconnaissance vocale ou émotionnelle, la *blockchain*, la génomique, ou encore l'internet des objets (IoT).

C'est en combinant ces technologies de rupture qu'il devient possible de créer de nouvelles expériences et de nouveaux *business models*. Il convient donc d'être très curieux et très modeste face à ce panel d'innovations, y compris lorsqu'elles peuvent paraître très éloignées de notre cœur de métier. Ainsi, lorsque j'étais CDO du Groupe et que j'ai fait part de mon intérêt pour l'impression 3D, je me suis heurté à un fort scepticisme. En effet, nous produisons 7 milliards de produits et nos lignes sortent chacune 400 flacons de shampoing à la minute. Une imprimante 3D nécessitant cinq à dix minutes pour en produire un seul, cette technologie était d'emblée disqualifiée. Nous avons néanmoins persévéré et utilisons désormais l'impression 3D pour faire du prototypage rapide, ce qui facilite les échanges avec le marketing et les usines, ou pour réaliser des lancements en édition limitée. Alors que cette technologie était a priori rejetée, la curiosité et l'ouverture d'esprit ont permis de l'utiliser avec succès dans des domaines jusque-là insoupçonnés.

Plus encore que les évolutions de la technologie, ce qui nous a vraiment stimulé a été la prise en compte des nouvelles attentes des consommateurs, aujourd'hui hyperconnectés – particulièrement en Asie. Leur