



# Une entreprise centenaire sacrée *tech company* à Las Vegas

par

■ **Barbara Lavernos** ■

Directrice générale adjointe en charge de la Recherche, de l'Innovation et de la Technologie, groupe L'Oréal

## En bref

Lorsque Jean-Paul Agon, alors directeur général de L'Oréal, annonce que 2010 sera l'année du digital, il est difficile d'imaginer la suite de l'aventure qui va conduire le Groupe à se voir confier, en janvier 2024, la *keynote* introductive du Consumer Electronics Show (CES) de Las Vegas, le plus grand salon mondial de l'innovation – une première pour une société n'appartenant pas au secteur de la tech, non-américaine de surcroît. C'est la reconnaissance d'une décennie d'investissement dans la tech, à « *saisir ce qui commence* » pour inventer une beauté plus personnalisée, inclusive et durable. Sur scène, Nicolas Hieronimus et Barbara Lavernos, respectivement directeur général et directrice générale adjointe, ont partagé leur vision de la *Beauty Tech* et les dernières réalisations du Groupe. Pourquoi L'Oréal a choisi de mettre la tech au cœur de sa stratégie? Comment cette mutation a-t-elle été possible? Comment réussir à faire l'ouverture du CES? Quels sont les impacts pour le leader mondial de la beauté?

Compte rendu rédigé par Yann Verdo  
Séminaire animé par Christophe Deshayes

*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.*

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • GRTgaz • Holding 6-24 • IdVectoR<sup>2</sup> • Kéa & Partners<sup>3</sup> • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

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



### Autres séances du cycle Inside L'Oréal

**« Guerre des talents : les secrets du plus grand challenge étudiant »**

par Norma Taylor-Ladousse, *Chief Marketing Officer Talent Acquisition*, L'Oréal,  
et Capucine Bertrand, directrice internationale L'Oréal Brandstorm

**« Pour une ambition responsable : The Way We Act »**

par Jean-Christophe Sautory, *Group Chief Ethics, Risk & Compliance Officer*, L'Oréal

**« Le cri de ralliement : une méthode L'Oréal pour mobiliser et donner vie à la stratégie »**

par Rémy Simon, conseiller du Président, L'Oréal

**« Vers l'entreprise pilotée par les données : l'aventure de L'Oréal »**

par Isabel Gomez Garcia de Soria, *Group Chief Data & Analytics Officer*, L'Oréal

**« La diversité, catalyseur de la transformation de l'entreprise »**

par Anne-Laure Thomas-Briand, directrice Diversités, Équité et Inclusion, L'Oréal France

**« La RSE chez L'Oréal : une transformation qui n'a rien de cosmétique ! »**

par Joël Tronchon, directeur Développement durable Europe, L'Oréal

**« Après la raison d'être, la raison de venir ? »**

par Benoit Serre, DRH de L'Oréal France,  
vice-président de l'ANDRH (Association nationale des DRH)

**« Rester simple et efficace : le défi d'une croissance insolente »**

par David Arnéra, directeur Culture et Transformation, L'Oréal

**« L'Oréal, l'art d'intégrer des acquisitions »**

par Cyrille Carillon, *Chief Integration Officer*, L'Oréal

**« L'Oréal : le fleuron français de la Tech ? »**

par Stéphane Lannuzel, *Beauty Tech Program Director*, L'Oréal

**« L'intelligence artificielle pour diversifier les recrutements chez L'Oréal »**

par Eva Azoulay, vice-présidente RH, directrice du *Talent Acquisition*, groupe L'Oréal



Il y a trente-trois ans, j'ai rejoint le groupe L'Oréal, au sein duquel j'ai pu mener une carrière très diversifiée, que ce soit comme directrice d'usine, directrice générale des Achats, directrice générale du *Travel Retail* (les *duty free*), ou encore directrice générale des Opérations. La fonction de directrice générale adjointe du Groupe, que j'occupe actuellement, recouvre deux grands domaines : d'une part, la recherche et l'innovation, qui sont et ont toujours été au cœur de L'Oréal; de l'autre, la tech, "terme-ombrelle" par lequel il faut entendre à la fois les systèmes d'information, les activités digitales, etc. J'ajoute, en guise de clin d'œil, que cette prédilection pour la tech relève, chez les Lavernos, d'un atavisme familial, puisque mon époux, François Lavernos, est *Chief Information Officer* de la marque Renault et que notre fils de 20 ans a intégré une école d'ingénieur en vue de faire lui aussi de la tech !

Cela peut vous surprendre de m'entendre dire que L'Oréal, vieille maison âgée de 115 ans, a toujours placé la recherche et l'innovation en son cœur. C'est pourtant ainsi, et cela a du sens si l'on veut bien se rappeler l'adage cher à notre PDG historique, François Dalle, écrivant dans *L'Aventure L'Oréal* qu'il s'agit pour nous de toujours « *saisir ce qui commence* ». Dans son esprit, cela signifiait "être en résonance avec les tendances et les mouvements qui se dessinent dans la société", une posture essentielle pour un groupe qui se trouve être, avec un chiffre d'affaires de 40 milliards d'euros, le leader mondial de la beauté.

### La beauté, un besoin essentiel

On taxe parfois l'industrie de la beauté de superficielle, non-essentielle... L'histoire – et même la préhistoire ! – nous montre que c'est tout l'inverse. D'Homo erectus au métavers, la quête de beauté, notamment corporelle, a toujours constitué un but premier de l'humanité, relevant d'un besoin viscéral. La beauté du corps est l'un des moyens dont disposent les humains pour se protéger des agressions extérieures – les ultraviolets du rayonnement solaire, par exemple –, pour forger un sentiment d'appartenance à une communauté, mais aussi, en même temps, pour se distinguer du groupe en tant qu'individu. C'est une composante essentielle de l'estime de soi, si précieuse pour nous qui sommes avant tout des animaux sociaux. C'est aussi une facette importante de la culture des peuples. Les femmes brésiliennes utilisant chaque jour une demi-douzaine de produits pour entretenir leur magnifique et foisonnante chevelure auraient sans doute du mal à comprendre que les Japonaises en emploient à peu près autant pour parfaire ce visage lisse, sans relief ni aspérité, qui est pour elles le summum de la beauté féminine. Voilà bien une industrie où les codes culturels jouent à plein !

L'Oréal répond à ce besoin profondément essentiel de beauté grâce à l'innovation, et ceci, dès sa création en 1909. En effet, l'acte de naissance du Groupe fut la mise au point, par un chimiste du nom d'Eugène Schueller, d'une première teinture qui ne soit pas nocive pour la santé des cheveux. L'Oréal est né de la recherche scientifique et cette dernière demeure aujourd'hui, plus que jamais, le "cœur battant" du Groupe. Ce petit rappel historique vous fera mieux comprendre pourquoi, quand les organisateurs du Consumer Electronics Show (CES) de Las Vegas nous ont proposé de nous confier leur *keynote* introductive, nous y avons vu un honneur et un privilège bien sûr, mais aussi la reconnaissance de qui nous sommes. Au fond, cela nous est apparu comme quelque chose d'assez naturel.

### Se saisir de la révolution numérique

Avec nos smartphones, dont les capacités enfoncent celles des ordinateurs ayant emmené les hommes des missions Apollo sur la Lune, les technologies numériques sont partout autour de nous. Nos vies sont désormais faites des multiples augmentations que ces technologies permettent, et cette révolution, accomplie en l'espace de deux décennies, est, par sa vitesse et par sa magnitude, l'une des plus radicales que l'humanité