

**FOURNIE Mélanie**  
**WOJTOWICZ Beata**



**Monographie :**  
Environnement et Stratégies  
des Firmes Multinationales

# L'OREAL



*Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*

# SOMMAIRE

|  |              |
|--|--------------|
| <b>INTRODUCTION.....</b>   | <b>3-4</b>   |
| <b>I. PRESENTATION DU GROUPE.....</b>  | <b>3-8</b>   |
| <b>1. Historique.....</b>  | <b>3-4</b>   |
| <b>2. Position.....</b>  | <b>4-8</b>   |
| a) Valeurs du groupe.....  | 4-5          |
| b) Poids sur le marché.....  | 5-6          |
| <b>3. Activités.....</b>   | <b>6-8</b>   |
| a) Les produits grand public.....  | 7            |
| b) Les produits professionnels.....  | 7            |
| c) Les produits de luxe.....   | 8            |
| d) La cosmétique active.....   | 8            |
| e) The Body Shop.....  | 8            |
| <b>II. L'ENVIRONNEMENT : LES 5 FORCES DE PORTER.....</b>                       | <b>8-11</b>  |
| <b>1. Intensité concurrentielle.....</b>                                       | <b>9-10</b>  |
| a) Procter et Gamble.....  | 9            |
| b) Unilever.....   | 9-10         |
| c) Beiersdorf.....   | 10           |
| d) Johnson & Johnson.....  | 10           |
| <b>2. Pouvoir de négociation des fournisseurs.....</b>                         | <b>10</b>    |
| <b>3. Pouvoir de négociation des clients.....</b>                              | <b>11</b>    |
| <b>4. Menaces de nouveaux entrants.....</b>                                    | <b>11</b>    |
| <b>5. Menaces de produits substituables.....</b>                               | <b>11</b>    |
| <b>III. STRATEGIES.....</b>  | <b>11-18</b> |
| <b>1. R&amp;D et innovation.....</b>   | <b>11-12</b> |
| <b>2. Information et communication.....</b>                                    | <b>12-13</b> |
| a) Information.....  | 12-13        |
| b) Marketing et communication.....   | 13           |
| <b>3. Internationalisation.....</b>  | <b>13-15</b> |
| a) Fusions/acquisitions.....   | 14           |
| b) La conquête des pays émergents : adaptation aux particularités locales..... | 15           |
| <b>4. Ressources humaines.....</b>   | <b>16-17</b> |
| a) La culture d'entreprise.....  | 16           |
| b) L'importance de la personnalité des dirigeants.....                         | 16-17        |
| <b>5. L'Oréal, une entreprise responsable.....</b>                             | <b>17-18</b> |

|   |               |
|---|---------------|
| a) Développement durable.....                                 | 17-18         |
| b) Engagement social et humanitaire.....                      | 18            |
| <b>IV. PERSPECTIVES.....</b>                                  | <b>18-21</b>  |
| <b>1. Cibler de nouveaux besoins.....</b>                     | <b>18-20</b>  |
| a) Les produits ethniques.....                                | 18-19         |
| b) Les séniors et les hommes.....                             | 19-20         |
| c) Les produits bio.....                                      | 20            |
| <b>2. L'actionnariat et la direction : quel avenir ?.....</b> | <b>20-21</b>  |
| a) Les dirigeants.....  | 20-21         |
| b) L'Oréal et Nestlé.....                                     | 21            |
| <br><b>CONCLUSION.....</b>                                    | <br><b>22</b> |
| <br><b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>                                 | <br><b>23</b> |

# **Introduction**

Avec l'accélération de la globalisation, de plus en plus d'entreprises adoptent des stratégies internationales afin de devenir des multinationales.

Mais rares sont celles d'entre elles qui connaissent un succès mondial tel que celui de l'Oréal. En effet, au départ c'était une simple entreprise française de colorations pour cheveux. Mais en quelques années, grâce à l'ambition de son créateur Eugène Schueller et de ses successeurs, il a su devenir le leader mondial dans le secteur de la parfumerie-cosmétologie. Connue dans le monde entier et présente dans 130 pays, elle possède actuellement 23 marques internationales et un chiffre d'affaire en constante évolution (17,5 milliards d'euros en 2009). Avec des marques telles que *Gemey-Maybelline*, *Garnier*, *Yves Saint Laurent Beauté*, *Biotherm*, *The Body Shop* et bien d'autres, touchant à tous les domaines, elle est devenue un acteur incontournable sur ce marché.

Cent ans après sa création (en 1909), le groupe a, en effet, su garder une position forte, et être attentif à l'évolution du marché et des attentes de ses consommateurs. Spécialiste de l'innovation et de la communication, elle a su tirer parti très vite des opportunités qu'offraient, par exemple, les nouveaux marchés (pays émergents, produits bio) et maintenir son image de marque, alliant beauté et bien être.

Cette ascension du groupe est particulièrement intéressante car l'Oréal est devenu une firme multinationale, tout en conservant son caractère familial et français, ce qui est très rare.

On peut donc se demander quel est le secret de cette entreprise ? Comment a-t-elle réussi un tel succès ? Quelles sont les stratégies mises en place par celle-ci pour y parvenir ?

Pour y répondre, nous présenterons le groupe, puis nous nous intéresserons à son environnement concurrentiel à travers l'analyse des cinq forces de Porter. Enfin, nous analyserons les stratégies qui lui ont permis d'acquérir une telle notoriété et un tel succès et les perspectives qui s'offrent à elle dans le futur pour maintenir sa position.

## **I. Présentation du groupe**

### **1. Historique**

En 1907, Eugène Schueller, jeune chimiste français, crée une teinture capillaire qu'il appelle « *L'Auréale* » qui est le nom d'une coiffure de l'époque. Cela donne naissance deux ans plus tard (le 30 juillet 1909) à la « Société Française des Teintures Inoffensives pour Cheveux ». Comme le suggère le nom, il s'agit donc au tout début seulement de colorations pour les cheveux.

Dans les années 1920 Eugène Schuller développe son activité en créant de nouveaux produits mais aussi en rachetant en 1928 la société des *Savons Français*.

Le 4 avril 1939, la Société prend définitivement le nom de L'Oréal et s'installe au 14, rue Royale, à Paris.

En 1954 l'Oréal s'implante aux Etats-Unis lorsque COSMAIR devient son distributeur exclusif. Cela marque une étape importante dans l'internationalisation.

Dès les années 1960 une politique de rachats se met en place : *Cadoricin* en 1961, *Lancôme* en 1964, *Garnier* en 1965. A la même période, en 1966, une autre étape dans l'internationalisation est franchie par la création de la filiale FAPROCO au Brésil.

Les acquisitions se poursuivent avec l'achat de *Biotherm* en 1970 et de *Gemey* en 1973. Cette même année, l'Oréal prend le contrôle majoritaire des Laboratoires pharmaceutiques *Synthélabo*. En 1980 l'Oréal rachète une autre société *Vichy* avec qui elle avait signé auparavant un accord pour distribuer ses produits.

La fin des années 1970 et les années 1980 sont marquées par une intensification des investissements dans la recherche avec la création du Centre International de Recherches Dermatologiques (CIRD) en 1979 et du laboratoire *Galderma* en 1981, les deux en association avec Nestlé. En 1983, l'Oréal ouvre également un centre de recherche au Japon.

En 1989 le groupe élargit son activité dans le domaine du luxe par l'acquisition d'une marque américaine, *Helena Rubinstein*, bien implantée en Europe, au Japon et en Amérique du Sud et par la signature d'un contrat de licence avec *Giorgio Armani*. La même année, il rachète également la marque dermatologique *la Roche-Posay*.

Dans les années 1990, l'internationalisation s'intensifie notamment aux Etats-Unis avec le rachat de la marque de coiffure *Redken* en 1993 et *Maybelline* - leader du maquillage - en 1996 mais aussi de *SoftSheen* (marque capillaire pour les cheveux africains) en 1998. Le groupe conforte sa présence sur d'autres marchés également comme en Israël où l'Oréal crée une filiale en 1994. Cette même année une autre filiale est créée en Inde.

Les acquisitions se poursuivent avec plusieurs rachats aux Etats Unis en 2000 : une marque de luxe et de distribution *Kiehl's Since 1851*, *Carson* spécialisé comme *SoftSheen* dans les soins capillaires ethniques, *Matrix*, le leader dans les produits professionnels et *Dermablend* spécialisé dans le maquillage correcteur.

Dans les années 2000 le groupe poursuit dans cette voix de diversité et d'expansion internationale. En 2001 il acquiert une autre marque américaine de produits professionnels de correction esthétique *BioMedic*. Un an plus tard l'Oréal, en association avec Nestlé, crée une marque de compléments nutritionnels *Innéov*. Le groupe continue ensuite sa conquête du marché des produits ethniques par l'ouverture de l'Institut de Recherche sur Peau et Cheveu Ethniques à Chicago en 2003. Il cherche en même temps à confirmer sa position sur le marché asiatique. En Chine, le groupe acquiert la même année le leader des soins de la peau, *Mininurse*, et en 2004 *Yue Sai*, une marque de soin et de maquillage de luxe. L'Oréal ouvre également en 2005 un nouveau centre de recherche, près de Shanghai, dont l'objectif est l'expertise de la peau et du cheveu asiatiques. Au Japon, en 2003, il devient majoritaire dans la société *Shu Uemura*, une marque de maquillage de luxe.

D'autres acquisitions ont également eu lieu dans les années qui suivent. En 2005 : *Skinceuticals*, marque américaine de soins esthétiques professionnels. En 2006, *SkinEthic*, spécialiste international de l'ingénierie tissulaire, laboratoire français *Sanoflore* et *The Body Shop*. En 2007, *PureOlogy*, marque américaine haut de gamme de soins capillaires professionnels, et *Yves Saint Laurent Beauté* en 2008.

## **2. Position**

### **a) Valeurs du groupe**

L'Oréal se donne pour mission de « proposer aux populations du monde entier des produits en accord avec leurs besoins, leurs cultures, leur aspiration » (*Rapport annuel 2009*) Cela montre la volonté du groupe d'être très présent mondialement. En effet, l'expression « monde entier » revient souvent dans les déclarations de l'Oréal.

Cette citation montre également que le groupe veut proposer des produits qui correspondent à des besoins de différents consommateurs. La diversité est une des valeurs fondamentales de l'Oréal et le respect de celle-ci est possible grâce à un portefeuille de marques très large.

Le groupe cherche également à « repousser toujours plus loin les frontières des cosmétiques ». En effet la recherche et l'innovation sont des éléments phares de la stratégie de l'Oréal depuis le début. Grâce aux laboratoires très performants et une équipe qualifiée, le groupe anticipe et satisfait les besoins des hommes et des femmes.

Autre objectif du groupe, « rendre le monde plus beau ». Cela s'inscrit dans une politique de responsabilité citoyenne donc l'engagement pour protéger l'environnement, dans la lutte contre l'expérimentation animale, le travail des enfants, contre le sida, pour l'égalité des femmes et d'autres préoccupations.

Le célèbre slogan « Parce que je le vau**x** bien » apparaît pour la première fois en 1973 dans une publicité qui promeut une teinture pour les cheveux. Il est en accord avec l'esprit de l'époque, c'est-à-dire un mouvement social et féministe. Cette publicité est révolutionnaire car pour la première fois exprime un point de vue féminin, ses choix, sa confiance en elle. Ce slogan devient ensuite celui du groupe tout entier et se lie très bien avec l'engagement du groupe dans le respect des valeurs de la femme. Aujourd'hui, 80% de femmes déclarent se reconnaître dans ces mots. Néanmoins, le slogan a du être réadapté au fil du temps. Ainsi, au milieu des années 2000 il a été remplacé par « parce que tu le vau**x** bien » et de nouveau en 2009 par « parce que nous le valons bien », en se basant sur l'analyse de la psychologie des consommateurs du Dr Maxime Titorenko. Ce changement avait pour but de créer un engagement plus fort des consommateurs dans la philosophie du groupe et apporter plus de satisfaction grâce à ses produits. Il existe également une version pour les produits des enfants : « parce que nous le valons bien aussi ».

#### b) Poids sur le marché

L'Oréal avec 15.8 % de part de marché est le leader mondial sur le marché des cosmétiques. Le chiffre d'affaire en 2009 était de 17.5 milliards d'euros avec une évolution toujours positive comme on peut le voir sur le graphique :

#### **Evolution du chiffre d'affaire entre 1998 et 2009, en milliards d'euros**

On voit que le chiffre d'affaire du groupe est en croissance continue. On observe une baisse seulement entre 1998 et 1999 mais cela est dû au fusionnement de *Synthélabo* qui appartenait à l'Oréal avec *Sanofi* en 1999. Si on calcule la croissance par rapport à 1998 en données publiées pro forma, c'est à dire hors *Synthélabo*, sa croissance a été de 12,1%.

On observe également une légère baisse en 2009 que l'on peut expliquer par la crise mais la reprise a déjà commencé avec une forte croissance au premier semestre 2010. La

progression est de 8%, surtout grâce à la croissance soutenue des produits grand public, le rebond des produits de luxe et des produits professionnels mais surtout par une très forte dynamique des nouveaux marchés. On peut le voir en comparant la croissance par zone géographique :

#### Evolution du chiffre d'affaires du 1er trimestre 2010

|                                | Chiffre d'affaire au<br>1 <sup>er</sup> semestre 2009 | Chiffre d'affaire au<br>1 <sup>er</sup> semestre 2010 | Croissance   |
|--------------------------------|---|---|--------------|
| Europe de l'Ouest              | 1824  | 1883  | 3.2%         |
| Amérique du Nord               | 970   | 998   | 2.8%         |
| <b>Nouveaux marchés</b> dont : | <b>1318</b>   | <b>1565</b>   | <b>18.7%</b> |
| -Asie, Pacifique               | 671   | 772   | 14.9%        |
| -Europe de l'Est               | 293   | 352   | 20.1%        |
| -Amérique Latine               | 232   | 307   | 32.1%        |
| -Afrique, Moyen-Orient         | 121   | 134   | 10.9%        |
| Total cosmétique               | 4112  | 4445  | 8.1%         |

La croissance la plus forte du chiffre d'affaire du groupe a donc bien eu lieu sur les nouveaux marchés. C'était déjà le cas avant la crise. En effet, les pays émergents avec le pouvoir d'achat et la consommation en forte croissance sont devenus une cible pour beaucoup de firmes multinationales, y compris l'Oréal.

Le groupe est présent dans 130 pays avec des parts de marché et les ventes présentées dans le tableau suivant :

#### Parts de marché par zone géographique, données 2009

|                            | Ventes cosmétiques | Part de marché |
|----------------------------|--------------------|----------------|
| Europe de l'Ouest          | 43.3%              | 20.7%          |
| Europe de l'Est            | 7.5%               | 12.7%          |
| Amérique du Nord           | 22.9%              | 18.2%          |
| Asie                       | 23.4%              | 15.8%          |
| Amérique Latine            | 7.0%               | 10.5%          |
| Afrique, Orient, Pacifique | 5.7%               | 12.8%          |

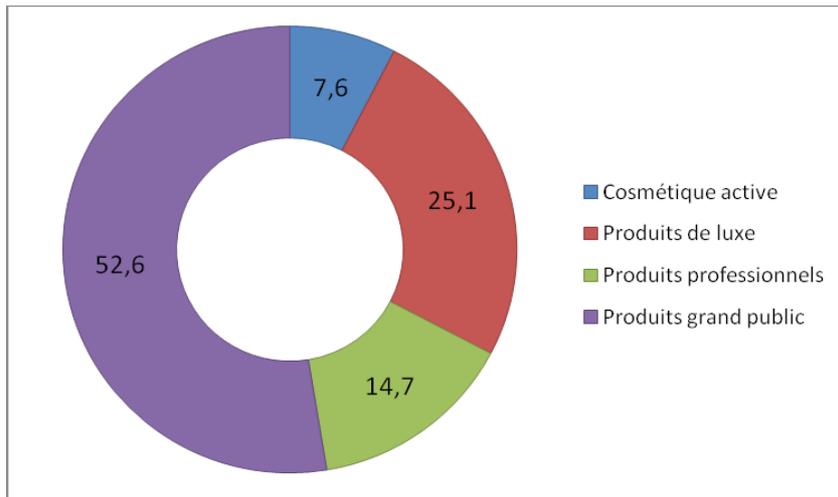
Les ventes et les parts de marché les plus élevées se trouvent toujours sur les marchés historiques (Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord) mais aussi en Asie, le marché stratégique des firmes multinationales.

### 3. Activités

Le groupe se donne pour mission « d'aider les hommes et les femmes du monde entier à réaliser leur aspiration pour la beauté et à exprimer pleinement leur personnalité. » En accord avec cet engagement, il propose des produits de beauté très diversifiés aux femmes et aux hommes avec 23 marques mondiales.

Ces produits sont divisés en cinq groupes : produits grand public, produits professionnels, produits de luxe, cosmétique active et the body shop

Voici la représentation du poids de ces différentes divisions (en % du CA) :



Le poids le plus important, plus de 50% est celui de la division des produits grand public. En deuxième place, on retrouve les produits de luxe, ensuite les produits professionnels et enfin la cosmétique active avec la part la plus faible.

#### a. Produits grand public

Il s'agit des produits cosmétiques de haute technologie mais vendus aux prix accessibles pour tous. Ainsi, en 2009 a été lancée la gamme « Soins essentiels » regroupant des produits vendus à moins de 5€. Ils sont disponibles en grande distribution, dans les supermarchés, hypermarchés et les drugstores, partout dans le monde.

Les marques de cette division sont : *Garnier, l'Oréal Paris, Le Club des Créateurs, Maybelline New York, Softsheen Carson.*

Le chiffre d'affaire pour ces produits grand public a baissé en Europe de l'Ouest de 4% entre 2008 et 2009 mais est en hausse de 4.9% pour l'Amérique du Nord et de 6.5% pour le Reste du monde, ce qui au total donne 1.5% de croissance.

#### b. Les produits professionnels

Les produits de cette division sont destinés aux salons de coiffure. Ils sont très diversifiés donc peuvent répondre aux différents besoins et être vendus aux professionnels de la coiffure du monde entier. En plus des produits, l'Oréal propose également ses services dans l'éducation et le développement des coiffeurs.

Les marques de la division sont : *l'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken, Matrix, Mizani, Shu Uemura Art of Hair, Kéraskin Esthetics.*

Le chiffre d'affaire pour ces produits, entre 2008 et 2009, est en baisse partout : de 7.2% en Europe de l'Ouest, de 0.6% en Amérique du Nord et de 1% dans le Reste du monde. Donc au total une baisse de 3.4%.

#### c. Les produits de luxe

Cette division de produits de haut de gamme est constituée de trois grands métiers : le soin de la peau, le maquillage et les parfums. La particularité de ce groupe de produits est la distribution sélective qui se fait dans les grands magasins, les parfumeries, les espaces voyageurs, les boutiques en propre et sur les sites de e-commerce.

La division est composée des marques suivantes : *Lancôme, YSL Beauté, Giorgio Armani, Biotherm, Cacharel, Diesel, Helena Rubinstein, Kiehl's, Ralph Lauren, Shu Uemura, Viktor & Rolf*.

Pour ces produits une baisse du chiffre d'affaire entre 2008 et 2009 a eu lieu en Europe de l'Ouest, de 5.2%, et en Amérique du Nord, de 3.2%. Dans le Reste du monde, on a enregistré une hausse de 3.2% et cela donne au final une baisse de 2.2% pour le monde entier.

#### d. La cosmétique active

Cette division est le numéro un mondial de la dermocosmétique. Elle est également le partenaire privilégié des professionnels de santé. Ces produits de soin et de santé sont distribués dans les pharmacies, drugstores, médispas et dans certains pays chez les dermatologues.

Ses cinq marques sont : *Vichy, La Roche-Posay, Innéov, SkinCeuticals et Sanoflore*.

Une baisse importante du chiffre d'affaire entre 2008 et 2009 a eu lieu cette fois dans le reste du monde (-8.2%), mais aussi une baisse en Europe de l'Ouest de 3.3%. Une augmentation a été enregistrée seulement en Amérique du Nord, de 6.8%. Au total, on observe une baisse de 4.3%.

#### e. The Body Shop

Ce sont des produits à base d'ingrédients naturels et issus du commerce équitable. L'acquisition de cette marque était une des démarches de l'Oréal pour montrer son engagement éthique. Les produits sont vendus dans les 2 550 boutiques Body Shop dans 63 pays.

On remarque donc que la croissance a été positive entre 2008 et 2009 seulement pour les produits grands publics. Seuls les produits aux prix les plus accessibles du groupe ont donc résisté à la crise.

## **II. L'environnement : les 5 forces de Porter**

En 2008, le marché mondial des cosmétiques a connu une croissance de 5%. Bien que l'année 2009 ait été un peu moins bonne en raison de la crise, la croissance de ce secteur est restée positive et semble être repartie en 2010. Ce marché présente donc un potentiel important de développement.

En outre, la demande des consommateurs continue de croître, en particulier dans les pays émergents (Chine, Inde ...) qui tirent la croissance du marché, mais également dans les pays développés dans lesquels naissent constamment de nouveaux besoins (pour les hommes, les personnes âgées ...).

Ce marché offrant de belles perspectives, on peut donc s'attendre à ce que l'Oréal se fasse concurrencer sur ce dernier. A quelles menaces est-il soumis ? Pour répondre à cette question et étudier l'environnement concurrentiel du groupe, nous étudierons successivement les 5 forces de Porter.

### **1. Intensité concurrentielle**

L'Oréal semble devoir faire face à une forte intensité concurrentielle : en effet, les concurrents sont nombreux, leur objectif commun étant d'accroître leurs parts de marché en vue de dominer le marché des cosmétiques.

Les principaux concurrents directs de l'Oréal sont : Procter et Gamble, Unilever, Johnson&Johnson et Beiersdorf. Ses groupes sont plus diversifiés que l'Oréal qui a plutôt choisi de se spécialiser dans la cosmétologie et la parfumerie.

#### a) Procter et Gamble

Procter et Gamble, multinationale américaine implantée dans 80 pays et possédant plus de 300 marques à travers le monde, est aujourd'hui l'une des plus grandes sociétés internationales de biens de grande consommation. En 2009, son chiffre d'affaire s'élève à 72,19 milliards de dollars.

Les produits cosmétiques représentent 1/3 des domaines d'activité du groupe, le reste étant constitué de produits de santé et d'hygiène (*Always, Oral-B, Pampers*) et de produits d'entretien (*Ariel, Duracell, ...*).

Les principales marques possédées par le groupe dans le secteur de la beauté sont : *Pantene Pro V, Herbal Essences, Head&Shoulders, Gillette...* dans le domaine de l'hygiène et la beauté ; *Wella professionals, System professionals, Sebastian professionals et Clairol professionals* dans le domaine des produits capillaires professionnels et *Hugo Boss, Dolce & Gabbana, Gucci, Lacoste, Mont Blanc, Rochas...* dans le domaine des parfums et soins sélectifs. Procter & Gamble et l'Oréal sont donc en concurrence directe dans ce secteur depuis plusieurs années, en particulier dans le domaine des soins capillaires (ainsi, aux USA, Procter&Gamble se classe numéro 1 devant l'Oréal).

La concurrence entre les deux acteurs s'est intensifiée à partir de 2005 avec le rachat de Gillette par Procter et Gamble, pour 57 milliards de dollars. Avec cette fusion, P&G est ainsi devenu le leader mondial des produits de grande consommation, devant Unilever. De plus, cela lui a permis de conquérir un nouveau marché, celui des produits pour les hommes.

Mais, l'Oréal dispose des moyens suffisants pour se défendre puisqu'il a lancé en 2004 sa première ligne de soins pour homme en grande distribution (« *Men expert* »), après que Lancôme l'ait fait en 2003 dans le domaine du luxe. De plus, son expertise dans le domaine de la publicité et son expérience plus ancienne dans le domaine lui donnent un avantage par rapport à Procter&Gamble.

#### b) Unilever

Unilever, groupe multinational néerlandais-britannique possédant plus de 400 marques (agroalimentaire, hygiène et beauté, produits d'entretien), est le deuxième groupe mondial dans le domaine des produits de consommation courante. Avec un chiffre d'affaire de 39,8 milliards d'euros en 2009, il se situe loin derrière Procter & Gambler, mais constitue néanmoins un concurrent important pour l'Oréal dans le domaine de l'hygiène-beauté avec des marques telles que *Dove, Axe, Rexona, Sunsilk ou Timotei*.

Le 10 avril 2008, L'Oréal, accusé d'avoir copié la gamme de déodorants *Axe* appartenant à Unilever, a été condamné à retirer ses déodorants *Airness* du marché et à payer une amende de 10 000 euros à Unilever.

#### c) Beiersdorf

Beiersdorf, groupe allemand, affiche un chiffre d'affaire de 5,748 milliards d'euros en 2009. Connu principalement pour sa marque-phare *Nivea*, mais aussi pour des marques telles qu'*Eucerin, La Prairie* ou *Labello*, le groupe a connu une forte accélération de sa croissance

depuis 2005. En rajeunissant sa marque *Nivea* et en diversifiant sa gamme, il s'est développé dans le secteur des produits grand public, mais reste cependant encore loin derrière l'Oréal, Procter&Gamble ou Unilever.

#### d) Johnson & Johnson

Johnson & Johnson, entreprise américaine, est le leader mondial dans le domaine de la santé, à la fois dans le domaine grand public, pharmaceutique et médical. Par ailleurs, le groupe fait partie des premiers fabricants mondiaux de produits de soin. En 2009, son chiffre d'affaire s'élevait à 78 milliards de dollars.

Le domaine « consumer » ( produits de consommation) comprend des produits pour la peau (*Neutrogena, Roc, Vendôme, Clean&Clear ...*), des soins buccaux (*Efferdent ...*) et des produits d'hygiène féminine (*Stayfree, Carefree...*) principalement destinés au grand public.

Depuis quelques années, et plus particulièrement depuis le rachat de Vendôme en 2006, le groupe a décidé de développer son pôle cosmétique, entrant donc directement en concurrence avec l'Oréal.

Ainsi, malgré la forte intensité concurrentielle du secteur des cosmétiques, l'Oréal, de par son expérience, sa force de frappe publicitaire et sa renommée, ne semble pas avoir à s'inquiéter outre mesure. Le groupe doit cependant rester vigilant et réactif.

## **2. Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Sur le marché des cosmétiques, les fournisseurs sont très nombreux, ce qui rend leur pouvoir de négociation très faible. De plus, l'Oréal attachant beaucoup d'importance à la qualité de ses produits, les fournisseurs doivent satisfaire cette exigence, faute de quoi ils seront évincés par le groupe.

En plus du pouvoir de négociation des fournisseurs, il faut considérer aussi celui des distributeurs. Ils sont eux aussi multiples : grandes surfaces pour les produits « Grand Public », salons de coiffure pour les « produits professionnels », parfumeries et grands magasins pour la division « Produit de luxe » pharmacies et parapharmacies pour les produits de la division « Cosmétique active » et, enfin, magasins « BodyShop » pour les produits du même nom. Le pouvoir de négociation de ces distributeurs est faible en raison du nombre impressionnant de marques que possède l'Oréal. Cette importance le rend, de fait, incontournable sur le marché des cosmétiques.

## **3. Pouvoir de négociation des clients**

En raison de l'étendue du marché des cosmétiques, le pouvoir de négociation des clients demeure faible, notamment en ce qui concerne les prix.

Cependant, en raison de l'accroissement de la concurrence sur ce marché, les désirs des consommateurs sont mieux pris en considération : les groupes subissent une sorte de pression pour répondre au mieux aux attentes de leurs clients, sous peine de perdre, sinon, des parts de marché.

## **4. Menaces de nouveaux entrants**

Bien que de nombreux entrants tentent, chaque année, de s'implanter sur le marché des cosmétiques, les barrières à l'entrée sont telles qu'ils sont vite découragés. En effet, les dépenses importantes en R&D et marketing liées au lancement d'un nouveau produit peuvent dissuader les nouveaux acteurs, d'autant plus que ce marché est risqué (80 à 90 % des produits lancés disparaissent en 18 mois). De fait, la menace de nouveaux entrants demeure limitée.

## **5. Menaces de produits substituables**

Le risque de l'arrivée de produits de substitution, face à un groupe tel que l'Oréal, est limitée, celui-ci étant suffisamment diversifié pour ne pas être confronté à une telle menace.

Le rachat de *The Body Shop* entre dans cette logique de diversification: en effet, cela a permis au groupe d'être positionné sur l'ensemble des segments du marché des cosmétiques, élargissant sa gamme dans le secteur des produits cosmétiques « bio », respectueux de l'environnement. Il évite ainsi d'avoir à être confronté à la menace de produits de ce type.

Les cinq forces semblent donc être plutôt du côté de l'Oréal. Quelles stratégies ont permis au groupe d'avoir et de maintenir cette position de leader ?

## **III. Les stratégies**

### **1. R&D et innovation**

La stratégie de l'Oréal se base en grande partie sur l'importance que le groupe donne à sa politique de recherche et développement (R&D), à laquelle il consacre environ 3% de son chiffre d'affaire (contre 1,5 à 1,7 % chez les concurrents). En 2008, il a ainsi dépensé 581 millions d'euros en recherche cosmétique et dermatologique, dont un tiers dédié à la recherche avancée.

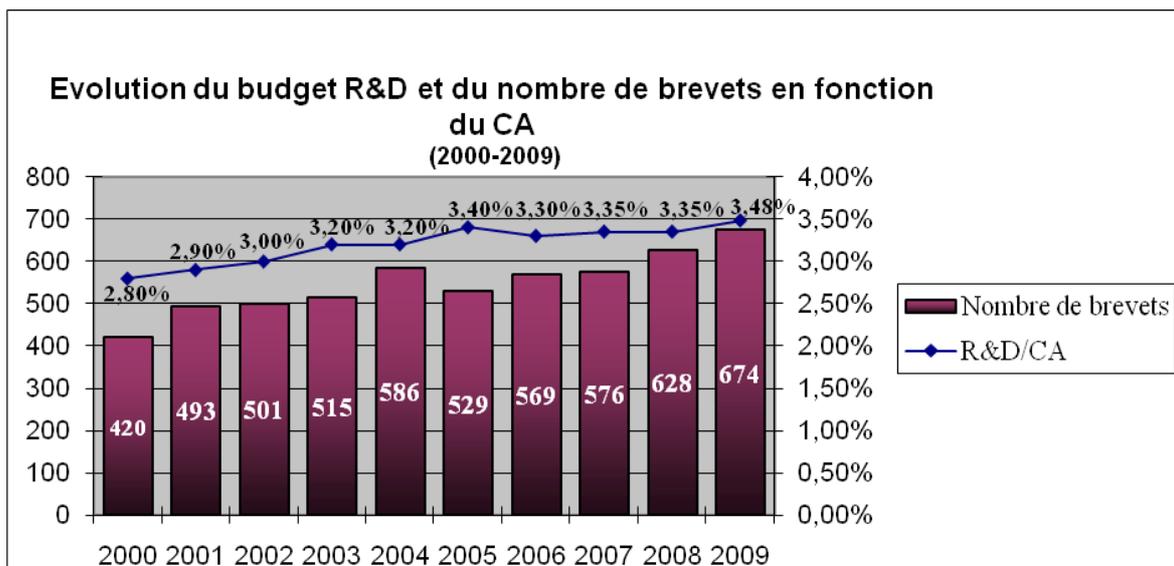
Cette stratégie est ancienne : l'Oréal a toujours innové, ce qui lui confère un avantage considérable et un savoir-faire unique par rapport à ses concurrents. Dès 1909, lorsque Schueller a mis au point les teintures « inoffensives », il faisait déjà figure de visionnaire. Nombreuses des décisions du groupe s'inscrivent dans cette démarche : citons, par exemple, l'élimination des CFC des aérosols en 1986, ou encore la création d'un laboratoire d'écotoxicologie en 1995 afin d'étudier l'impact des produits dans l'air, l'eau et la terre.

Pour appuyer sa recherche, il dispose de 18 centres de recherche et 13 centres d'évaluation répartis dans le monde entier. Leurs activités de recherche sont centrées autour de trois thèmes principaux : la peau, le cheveu et la coloration.

Outre ses propres centres, l'Oréal collabore avec des centres de recherches tels que le CNRS ou l'Inserm pour effectuer certaines études spécifiques.

Enfin, il bénéficie des transferts de savoir-faire lors de l'achat de firmes à travers le monde (par exemple, lors de l'achat en 1998 de *Soft Sheen*, spécialisé dans les produits pour peaux noires).

En outre, le groupe dépose une multitude de brevets afin de ne pas se faire doubler par ses concurrents : il détient ainsi plus de 20 000 brevets et 674 brevets ont été déposés en 2009, ce qui lui vaut la place de première société française en termes de dépôt de brevets en Europe - devant Thomson - selon l'OEB (Office Européen des Brevets). Seuls 17% des brevets déposés correspondent à des produits commercialisés par le groupe.



Source: LOreal.com

Cette stratégie de « course aux brevets » vise à protéger les innovations du groupe, mais aussi et surtout à neutraliser la concurrence en empêchant la naissance de produits rivaux. Selon Patricia Pineau, directrice de la communication de la recherche, « Cette politique agressive est indispensable si nous voulons conserver notre position de numéro 1. »

Ainsi, la R&D est une composante essentielle de la réussite de l'Oréal : il a su maintenir et développer cet élément clé depuis ses origines, ce qui lui a permis d'entretenir une avance technologique et de se démarquer de ses concurrents.

## **2. Information et communication**

### **a) Information**

Observer ses concurrents est devenu indispensable pour un groupe comme l'Oréal qui souhaite à tout prix conserver sa position de leader sur un marché, ici, celui des cosmétiques.

D'où la mise en place d'un système de veille par le groupe. Ceci s'avère fondamental pour lui permettre de réagir à son environnement de manière efficace (en particulier, de détecter avant ses concurrents des besoins particuliers pour lesquels il n'existe pas encore de produits). Ainsi, par exemple, en 1995, au Sommet de la femme à Pékin, l'Oréal s'est rendu compte que peu de ses produits étaient adaptés aux peaux asiatiques et a donc racheté *Maybelline* (en 1996) dont les produits de moyenne gamme sont adaptés aux pays émergents.

En tout, l'Oréal dispose d'un système de sept veilles : outre l'observation de la concurrence, celles-ci visent, notamment, à identifier les nouvelles pratiques commerciales, l'évolution des lois, les zones à fort potentiel de développement, et les grandes évolutions au sein d'une société.

Par cette stratégie, l'Oréal garde un œil sur son environnement, ce qui lui permet de conserver sa place de numéro 1.

### **b) Marketing et communication:**

Le groupe doit, en partie, son succès à sa stratégie de marketing très développée. En effet, les produits du groupe sont présents sur tous les marchés, sur tous les segments

d'activité (du grand public au luxe, en passant par les produits professionnels et pharmaceutiques), et, donc, dans tous les points de vente (grandes surfaces, salons de coiffure, pharmacies). De plus, l'Oréal lance constamment de nouveaux produits, ce qui lui permet d'avoir toujours une exposition médiatique forte.

Sa communication s'avère, par ailleurs, particulièrement efficace. On peut citer, par exemple, l'énorme opération de communication lancée en 2009 par *Diesel* en vue de promouvoir son nouveau parfum « Only the brave ». Outre la forme du flacon en forme de poing, censée refléter les valeurs masculines de Diesel, la marque a lancé un programme de communication dans de nombreux pays : *street marketing* avec danseurs de rues, concours de graffitis, éditions limitées customisées par des artistes. Celle-ci s'est avérée payante puisque le parfum a connu un grand succès aux USA et en Grande Bretagne.

Les dépenses publi-promotionnelles du groupe sont impressionnantes, puisqu'elles représentent 30% du CA (contre 25% en moyenne pour ses concurrents). Une seule agence s'occupe de gérer celles-ci ce qui lui permet à la fois de contrôler son image et d'économiser sur les coûts.

Une partie importante de la stratégie de communication de l'Oréal passe par les affiches publicitaires, censées refléter la diversité. Ainsi, il n'est pas anodin si, en 2009, l'actrice indienne Freida Pinto (héroïne du film « *Slumdog Millionaire* ») est devenue ambassadrice de L'Oréal Paris. A la fois belle et indienne, elle incarne bien les valeurs du groupe, à savoir la beauté et la diversité.

Ainsi, le marketing et la communication constituent l'une des autres forces majeures du groupe.

### **3. Internationalisation**

L'internationalisation est au cœur de la stratégie de l'Oréal : celle-ci se retrouve, en effet, dans son portefeuille de marques (européennes, américaines, asiatiques) et dans le fait qu'elle réalise 86% de son CA en dehors du marché français.

Investir un peu partout permet de diversifier les risques, d'acquérir une renommée mondiale et, dans le cas d'acquisitions ciblées à l'étranger, de gagner du temps

Cette stratégie d'internationalisation du groupe repose sur deux piliers majeurs afin qu'elle soit réussie : l'acquisition stratégique d'entreprises étrangères (en particulier sur les marchés porteurs afin d'augmenter ses parts de marché sur ce territoire) et la nécessité d'adaptation des produits aux particularismes locaux.

#### *a) Fusions/acquisitions :*

Depuis les années 60, l'Oréal a réalisé de nombreuses fusions-acquisitions ciblées, partout dans le monde. Celles-ci visent à élargir le portefeuille de marques à vocation mondiale et à acquérir des parts de marché dans des zones émergentes prometteuses.

La stratégie d'internationalisation de l'Oréal semble suivre le modèle décrit par Uppsala. En effet, le groupe envoie des spécialistes sur le terrain afin de réfléchir à la stratégie d'implantation et de recueillir des informations pour mieux adapter les produits au marché local. Ensuite il recrute des agents locaux chargés de la distribution. Enfin, une fois que les produits semblent adoptés par les consommateurs, l'Oréal réalise une fusion-acquisition avec une marque locale ou crée une filiale.

En outre, le groupe s'est internationalisé en partant des marchés proches géographiquement et culturellement, puis a élargi peu à peu son champ d'action. Cela se voit dans les grandes vagues de fusions-acquisitions qui se sont succédé.

En effet, dans les années 60, l'Oréal s'est surtout attaché à acquérir des marques françaises et européennes, qu'il a ensuite tenté d'internationaliser (*Garnier, Biotherm, Lancôme* ...). *Garnier*, par exemple (créée en 1904, acquise par l'Oréal en 1965) lui a permis d'entrer sur un nouveau territoire, celui des produits cosmétiques. L'objectif de l'Oréal a été de la transformer en marque puissante et globale. Pour ce faire, le groupe a modifié le logo et changé le nom de « Laboratoires Garnier Paris » en « Garnier ». De plus, en lançant le shampoing Fructis en 1996, il s'est adressé à une clientèle plus jeune ce qui lui a permis de séduire une nouvelle clientèle. Ainsi, alors qu'en 1995 80% des ventes Garnier étaient réalisées en France, seulement 20% le sont aujourd'hui.

Puis, surtout à partir des années 80 sous l'impulsion d'Owen-Jones, le groupe va réaliser toute une série d'acquisitions stratégiques aux Etats-Unis, afin qu'ils deviennent le deuxième pôle de rayonnement stratégique de l'Oréal après Paris (*Helena Rubinstein, Redken, Kiehl's Since 1851, Matrix, Dermablend*). En 1996, le groupe acquiert *Maybelline* qui va lui permettre de devenir leader sur le marché du maquillage grand public. L'Oréal a insisté sur l'origine américaine de la société, ce qui lui a permis de prendre des parts de marché à ses concurrents, en particulier Procter&Gamble. De plus, ceci lui a permis de s'implanter en Chine, alors que, jusqu'alors, les marques françaises y étaient jugées trop chères.

Ensuite, les années 90 ont été marquées par la volonté du groupe de s'implanter sur les marchés émergents, en particulier d'Asie (*Mininurse, Yue Sai, Shu Uemura*) et d'Amérique latine (*Colorama, Laboratoires Ylang SA*). L'achat de *Soft Sheen* en 1998 et de *Carson* en 2000, réunis ensuite au sein d'une même entité, entre dans cette logique-là : l'objectif de l'Oréal était de satisfaire la demande des pays émergents et des populations métisses vivant en Amérique du Nord et en Europe.

Enfin, les années récentes semblent marquées par le désir de l'Oréal de se spécialiser dans les produits ethniques, lui permettant à la fois de consolider sa position sur les marchés émergents et de partir à la conquête d'un nouveau marché, encore presque inexploré : le continent africain.

Ainsi, la stratégie d'acquisition de l'Oréal se déroule de la façon suivante : le groupe achète des marques locales, les « rénove » avant de les exporter ensuite dans le monde entier.

#### b) La conquête des pays émergents : adaptation aux particularités locales

L'Oréal est devenu une firme multinationale, présente dans le monde entier. Afin d'acquérir de nouvelles parts de marché, le groupe a dû s'informer sur les consommateurs pour adapter ses produits aux populations locales et de répondre à leurs besoins spécifiques.

La force du groupe a été de savoir consolider sa position sur les marchés « historiques » (Europe de l'Ouest et USA) tout en poursuivant sa conquête des marchés émergents.

En ce qui concerne le marché asiatique, il semble que l'Oréal ait réussi son pari. En effet, le groupe est présent sur le **marché chinois**, par exemple, depuis 1997 et ses résultats sont en progrès constant dans toute l'Asie. La principale difficulté pour l'Oréal en s'implantant sur ce marché a été de respecter l'importance de la tradition et de la culture dans le domaine de la beauté. En effet, il y a de très grandes disparités encore entre le Nord et le

Sud du pays : alors qu'au Nord, le maquillage est plus traditionnel, au Sud, les femmes sont plus extravagantes : le groupe peut donc y proposer des couleurs plus variées. Outre cette adaptation nécessaire, l'Oréal a également réalisé des acquisitions ciblées afin de renforcer son pouvoir sur le marché chinois : en 2003, il a acquis la marque chinoise de soins de la peau *Mininurse*, et, en 2004, la société *Yue-Sai*, spécialisée dans le maquillage et soins de la peau pour les peaux asiatiques.

Du côté de l'**Amérique latine**, l'implantation du groupe est encore plus ancienne puisqu'elle date des années 60. L'Oréal est particulièrement bien développé au Brésil, pays dans lequel l'esthétique joue un rôle très important plus particulièrement grâce à la présence du culte du corps et des dépenses importantes pour les soins des cheveux. De plus le marché se caractérise par une forte mixité ethnique avec notamment des consommateurs d'origine africaine. Pour s'adapter à cette diversité l'Oréal propose un large portefeuille de marques incluant des produits pour les peaux et cheveux noirs. Ainsi, en 2001, le groupe a acquis *Colorama*, entreprise brésilienne leader sur le marché des vernis à ongles et des shampoings.

L'Oréal s'est également implanté en Argentine, à travers l'acquisition des *Laboratoires Ylang SA*, leaders du maquillage grand public (présents dans 10 000 points de vente).

Le groupe est ainsi devenu leader en Amérique latine pour les produits de coloration des cheveux et les produits professionnels (grâce notamment au développement des marques *Kérastase* et *l'Oréal professionnel*) ainsi que dans la distribution sélective avec des marques de luxe comme *Lancôme*.

L'Oréal a récemment axé sa conquête sur le **continent africain**, en commençant par l'Afrique du Sud et en renforçant sa recherche sur les produits ethniques (en particulier, à travers l'achat et la fusion de deux firmes américaines spécialisées dans les produits cosmétiques ethniques : Soft Sheen et Carson). Le marché hispanique dont les cheveux ont certaines caractéristiques communes avec ceux des Noirs américains présente un intérêt similaire.

Ce marché est en croissance, et représente l'un des principaux défis de l'Oréal afin de conquérir de nouveaux consommateurs et d'étendre son activité sur l'ensemble du monde.

#### **4. Ressources humaines**

##### *a) La culture d'entreprise :*

Tout d'abord, la culture de l'Oréal se traduit par un ensemble de signes, symboles ou valeurs reconnues par tous les salariés du groupe : l'image emblématique d'Eugène Schueller, fondateur du groupe, l'innovation comme facteur de succès, la présence de marques historiques (*Dop*, *Ambre solaire* ...) etc. Tout ceci contribue à cimenter la culture d'entreprise et à faire de l'ensemble des salariés un groupe uni et soudé, défendant des valeurs communes.

De plus, la culture d'entreprise du groupe repose sur la volonté de favoriser l'esprit d'entreprise, c'est-à-dire de laisser des marges d'autonomie et d'autocontrôle à ses salariés pour laisser fructifier leur imagination. L'Oréal recherche donc principalement de jeunes collaborateurs, « imaginatifs et talentueux ». La mise en ligne d'un « business game » par l'Oréal en 2001 entre dans cette logique : en effet, sur ce site, des étudiants d'écoles de commerce doivent se mettre à la place du manager d'une entreprise de cosmétique et prendre des décisions, en étant mis en concurrence avec les autres. Désormais, plus de 50 000 étudiants du monde entier se retrouvent sur ce site ce qui permet à l'Oréal de repérer les meilleurs jeunes talents et constitue donc un puissant outil de recrutement. Owen-Jones a, en

particulier, été l'un des premiers à promouvoir les jeunes et les femmes à des positions à fortes responsabilités et à essayer de créer parmi ses salariés un maximum de diversité.

Le management repose, en outre, sur la compétition entre les salariés : en effet, les cadres sont soumis à la pression du culte de la performance, les carrières sont gérées au mérite etc. Dalle a ainsi inventé la « confrontation » c'est à dire qu'avant chaque opération de promotion ou d'innovation de produit, les chefs de produit doivent se battre pour défendre leur projet devant le chef de groupe, la direction du marketing puis, enfin, la direction générale. Selon Owen-Jones, « c'est la compétition qui fait vivre et on doit aimer cela ».

Mais, selon certains, ce mode de management expose les salariés à une pression importante donc il faut être très résistant au stress pour réussir. De plus, le maintien de cette culture d'entreprise dans une organisation mondialisée s'avère de plus en plus compliqué. En effet, les particularités culturelles entrent parfois en conflit avec le désir d'appliquer la même culture d'entreprise partout dans le monde. Par exemple, encourager le fonctionnement par essai/erreur n'est pas aisé dans des pays où l'échec est considéré comme un déshonneur.

#### b) L'importance de la personnalité des dirigeants:

L'autre force de l'Oréal réside les personnalités fortes de ses dirigeants et la stabilité de la direction : en effet, seulement 4 dirigeants se sont succédé en un siècle

- *Eugène Schueller*, père fondateur de l'Oréal en 1909 : il a mis en place le salaire proportionnel. De plus, il a été précurseur en accordant une forte importance à la R&D, en transmettant un véritable savoir-faire en marketing et management et une forte culture interne.

- *François Dalle* : à la tête de l'Oréal entre 1957 et 1984, il a marqué un renouveau au sein du groupe : en effet, il a mis en avant dès son arrivée l'importance de l'éducation en entreprise et de la vision ancrée dans le futur et non dans le présent. Sous sa direction, le groupe va ainsi réaliser diverses acquisitions ciblées, visant principalement à élargir le rayonnement international du groupe, tant au niveau des marchés que des domaines d'activité. Enfin, tout comme son prédécesseur, l'accent va être mis sur la R&D et la volonté de rendre la beauté accessible à tous.

- *Lindsay Owen-Jones* : le « règne de OJ » a été impressionnant. La capitalisation boursière a explosé, le chiffre d'affaire a été multiplié par 4, et le groupe a connu une croissance à 2 chiffres pendant 19 ans consécutifs ! Owen-Jones a donc véritablement boosté le groupe, tout en restant dans la continuité du modèle de l'Oréal, et l'a pleinement intégré au monde globalisé. Ayant réalisé très tôt l'énorme potentiel du marché chinois, il a, en outre, considéré très vite l'Afrique comme le continent du futur, alors même qu'aucune autre entreprise n'y croyait.

- *Jean-Paul Agon* : à la tête de l'Oréal depuis 2006, il a une très bonne connaissance du groupe puisqu'il a été, auparavant, à la tête de Biotherm et de l'Oréal Allemagne. Sa principale ambition est de maintenir la croissance du groupe, et de mettre également l'accent sur la responsabilité sociale de l'entreprise, en insistant sur le fait que l'Oréal est une entreprise citoyenne qui s'engage dans des activités humanitaires et environnementales, tournées vers le monde et les autres.

## **5. L'Oréal, une entreprise responsable**

### a) Développement durable

L'Oréal s'est engagé à réduire son impact sur l'environnement et son utilisation des ressources naturelles, et promeut une innovation durable en intégrant les principes du développement durable au cœur de ses activités de recherche et développement.

Dès 2001 il devient membre d'une association internationale indépendante, le "World Business Council for Sustainable Development" qui favorise les échanges inter-entreprises de connaissances environnementales, économiques et sociales. En 2002, le groupe rejoint le « Pacte Mondial » (Global compact) de l'ONU en acceptant ainsi de respecter les 10 principes de celui-ci.

Plus récemment, dans son dernier rapport (2009), le groupe se donne pour objectif de réduire de moitié ses émissions de gaz à effet de serre, de déchets générés par unité de produit fini et de consommation d'eau par unité de produit fini d'ici 2015 par rapport à 2005.

Afin d'atteindre ces objectifs, le groupe a pris de nombreuses initiatives pour limiter, notamment, l'émission de gaz à effet de serre. Ainsi, par exemple, en Belgique, l'usine de Libramont est 100 % énergie verte et neutre en matière d'émission de carbone. Par ailleurs, l'usine de North Little Rock aux Etats-Unis (Arkansas) pourvoit désormais à l'ensemble de ses besoins énergétiques grâce à un barrage hydroélectrique local. Ceci lui a permis de réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> de 80 % par rapport à 2008.

En outre, L'Oréal essaie de développer l'utilisation des énergies renouvelables. En Chine, l'usine Beauty Tech installe 2 000 tubes solaires pour préchauffer l'eau destinée à la production et au nettoyage, ce qui devrait lui permettre de réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> de plus de 5,3 tonnes par an. En Inde, l'usine de Pune est pourvue de 320 panneaux solaires, lui permettant de tirer parti du fort ensoleillement local et de diminuer la consommation de CO<sub>2</sub>.

De plus, L'Oréal tente de diminuer sa production de déchets et d'améliorer sa politique de recyclage. Ainsi, il est désormais obligatoire d'utiliser, pour les emballages, du carton fabriqué à partir de pâte à papier provenant de forêts gérées durablement.

Ces efforts en matière environnementale lui ont permis d'être classé dans le « top 10 » des entreprises les plus engagées dans la lutte contre le réchauffement climatique par *Climate Counts* qui juge, chaque année, 90 groupes de grande consommation.

Au total, les émissions de CO<sub>2</sub> du groupe ont diminué de 3,3% en 2009 et la consommation totale du groupe a baissé de 5,8% au cours des cinq dernières années.

### b) Engagement social et humanitaire :

Outre l'environnement, L'Oréal s'engage dans ce domaine social, notamment à travers sa Fondation d'entreprise créée en octobre 2007. Celle-ci dispose d'un budget de 40 millions d'euros, ce qui en fait la deuxième fondation de France. Ses trois missions sont : l'aide aux personnes fragilisées, la promotion de la recherche scientifique et l'aide à l'éducation.

En 2009, elle a ainsi créé le programme « Beauté du Cœur ». Celui-ci vise à aider les personnes touchées par la maladie ou les accidents de la vie, à travers le don de produits et des soins esthétiques organisés en partenariat avec d'autres associations telles que les *Restos du Cœur* ou le *Samu Social*.

En outre, la Fondation s'est engagée auprès de Médecins du Monde pour soutenir l'« Opération Sourire » qui vise à redonner le sourire, par le biais de la chirurgie réparatrice, à ceux qui ont vu leurs corps ou visage défigurés par la guerre, la maladie etc.

L'Oréal s'engage également dans le domaine scientifique, afin de favoriser les femmes qui étudient dans ce domaine : depuis 1997, le groupe a lancé le programme "Pour les

*Femmes et la Science*” qui récompense les grandes chercheuses émérites. En 2009, deux lauréates du prix L’Oréal Unesco 2008 ont reçu des prix Nobel : celui de chimie pour Ada Yonath et celui de médecine pour Elizabeth Blackburn.

Enfin, l’éducation est aussi une autre cause dans laquelle l’Oréal s’engage par le biais de sa fondation : le programme « Coiffeurs contre le sida », lancé en 2005 en partenariat avec l’Unesco, vise ainsi à informer les coiffeurs sur les risques du Sida, afin qu’ils relayent ce message auprès de leurs clients. Cette initiative a valu au groupe le prix de la Global Business Coalition against HIV à Londres le 23 mai 2006

## **IV. Perspectives**

### **1. Cibler de nouveaux besoins**

Face à l’intensification de la concurrence et une stabilisation de la croissance sur les marchés des pays développés (Europe de l’Ouest et Amérique du Nord), l’Oréal doit chercher de nouveaux besoins et utiliser la recherche et l’innovation pour les satisfaire et conquérir ainsi de nouveaux consommateurs. Trois nouvelles possibilités s’offrent au groupe sur le marché des cosmétiques : les produits ethniques, les produits pour les seniors et les hommes et les produits bio.

#### **a. Les produits ethniques**

Il s’agit ici d’adapter les produits aux caractéristiques physiques et culturelles d’un groupe de consommateurs. L’industrie des cosmétiques s’est notamment récemment intéressée aux produits adaptés à la peau et aux cheveux africains qui demandent des soins particuliers. En effet, avec un milliard de personnes dans le monde d’origine africaine, c’est un marché très prometteur, bien que le chiffre d’affaire pour ces produits reste encore assez faible. Trois raisons principales nous laissent penser cela :

Tout d’abord selon le bureau de recensement américain, dans 50 ans « plus de la moitié de la population américaine sera non blanche ».

Deuxièmement le pouvoir d’achat des minorités ethnique est en croissance forte : elle est 2.5 fois plus importante que celles des Blancs.

Enfin, des études montrent que « les femmes afro-américaines achètent trois à cinq fois plus de produits capillaires » (C. Matthews, Présidente de Soft-Sheen-Carson L’Oréal).

L’Oréal a tout de suite saisi cette nouvelle opportunité. Ainsi, en 1998, il acquiert *Soft Sheen* une marque américaine capillaire pour les cheveux africains, le leader mondial des produits de défrisage. Deux ans après, le groupe rachète une autre marque spécialisée dans les soins capillaires ethniques : *Carson*, très présent en Afrique. En 2001, *Soft-Sheen* et *Carson* fusionnent et la marque ainsi créée devient numéro un mondial dans les produits pour cheveux africains. Mais l’Oréal ne se contente pas seulement de racheter les marques spécialisées dans ce domaine. Il ouvre également en 2003 un Institut de Recherche sur Peau et Cheveu Ethniques à Chicago, qui devient le seul institut qui analyse la peau et les cheveux africains pour mieux adapter les produits. Des démarches similaires sont entreprises pour les produits destinés aux consommatrices asiatiques.

Cependant, l’Oréal n’est pas le seul sur ce nouveau marché. Le plus grand concurrent de l’Oréal, Procter & Gamble, s’intéresse également au marché des produits ethniques et a lancé récemment des shampoings et des produits démêlants pour des cheveux crépus. Le groupe

doit donc continuer les efforts dans ce domaine pour garder ses parts de marchés et en conquérir d'autres.

### b. Les seniors et les hommes

Un autre groupe de consommateurs qui attire l'attention des fabricants de produits cosmétiques est celui des personnes âgées. Les seniors constituent une cible car, en raison du vieillissement de la population, ils sont devenus très nombreux. Cela est d'autant plus vrai dans les pays développés. En France, en 2005, ils constituaient 32% de la population et on prévoit que ce chiffre passera à 50 en 2040.

Par ailleurs ce groupe se caractérise par un pouvoir d'achat important, les seniors possèdent, selon les statistiques, 50% du revenu net des ménages. De plus, leur consommation de produits de soins est très élevée. Ainsi, par exemple, le budget moyen d'achat des crèmes de soins est de 70.8 euros pour les personnes entre 50 et 59 ans contre 59.3 euros pour la classe d'âge de 40-49 ans, 32.6 euros pour les 30-39 ans et 26.1 euros pour les 20-29 ans. Les seniors se tournent vers des produits actifs de haute technologie et à une forte valeur ce qui correspond bien aux produits de soins proposés par l'Oréal. Ainsi dans les années 2000 le groupe a utilisé sa recherche et l'innovation très développée pour mettre au point des produits pour ce groupe de consommateurs. Quelques exemples :

- Novadiol de *Vichy* : le soin pour les peaux matures qui redonne de la matière à la peau
- Absolu de *Lancôme* : également destiné aux peaux matures, contre le vieillissement hormonal
- Pro-Xylane : un actif anti-âge issu de la chimie verte
- Derma Genèse : premier soin qui crée de nouvelles cellules pour une peau plus jeune

Un autre groupe retient de plus en plus l'attention de l'Oréal et ses concurrents : les hommes. Même si leur part dans la consommation des produits de soins reste encore faible, elle augmente. En effet leur consommation de ces derniers a augmenté de 30% en 4 ans. L'Oréal a donc lancé en 2004 une gamme de soins de peau pour les hommes en grande distribution : *Men Expert* de l'Oréal Paris. En 2008, l'Oréal a même développé des produits de coloration pour les hommes, afin qu'ils puissent dissimuler leurs cheveux blancs : *l'Oréal Professionnel Homme*.

### c. Les produits bios

Les cosmétiques bios, c'est-à-dire à base d'ingrédients naturels, sont aujourd'hui très à la mode. En effet, les consommateurs sont de plus en plus soucieux des problèmes environnementaux et attirés par des produits naturels. Cela leur permet de prendre soin d'eux et de consommer de façon responsable. De plus, ces cosmétiques ne contiennent pas de produits synthétiques ou d'origine animale et donc ne sont pas nuisibles à la santé. Ils représentent donc un marché très prometteur, avec 20% de croissance par an en Europe, mais aussi très concurrentiel.

Pour faire face à cette concurrence et conquérir le marché des cosmétiques bios, l'Oréal a adopté la stratégie d'acquisition. Ainsi, en 2006, il rachète *The Body Shop* connu pour ces produits naturels, le commerce équitable et la responsabilité sociale. La même année, il acquiert le laboratoire français *Sanoflore* qui crée, produit et distribue les cosmétiques naturels issus de l'agriculture biologique.

L'objectif du groupe est désormais de devenir avec ces marques le numéro un mondial de la cosmétique bio.

## **2. L'actionnariat et la direction : quel avenir ?**

Comme nous l'avons vu, l'Oréal maintient une position forte sur le marché et ne semble pas menacé du côté de ses concurrents. Cependant, des changements intervenus récemment ou qui vont avoir lieu dans la direction et l'actionnariat du groupe posent quelques interrogations sur son futur.

### **a. Les dirigeants**

L'un des secrets du succès de l'Oréal sont ses dirigeants : le couple Liliane Bettencourt/Lindsey Owen-Jones. En effet, ce dernier est devenu un objet de culte grâce à ses exploits dans le groupe. Ses nouvelles méthodes de management et sa capacité d'adaptation aux changements ont permis d'obtenir des résultats impressionnants et entrer dans un mode global.

De son côté Liliane Bettencourt, fille d'Eugène Schueller et actionnaire principale de l'Oréal, ne se contente pas d'être rentière mais s'implique beaucoup dans la gestion du groupe. Ses bonnes relations avec le gouvernement ont été essentielles dans la réalisation de certains projets comme par exemple dans l'accord avec Nestlé.

La question qui se pose actuellement concerne donc l'efficacité des successeurs de ce couple. Lindsey Owen-Jones a déjà été remplacé par Jean-Paul Agon en tant que directeur général même s'il reste le président du Conseil d'Administration. Les successeurs de Liliane Bettencourt et son mari André Bettencourt sont également connus : il s'agit de Françoise Meyer et son mari Jean-Pierre. Vu la discrétion de ses derniers, on peut se demander s'ils seront autant engagés dans l'affaire familiale, s'ils garderont les bonnes relations avec les autorités et s'ils s'entendront aussi bien avec l'équipe. Cependant, il est impossible qu'ils se désengagent complètement car il s'agit d'une affaire familiale. De plus, Françoise Meyer siège au Conseil d'Administration et Jean-Pierre Meyer est le vice-président et siège au comité d'audit.

En ce qui concerne Jean-Paul Agon, il est difficile de succéder à quelqu'un comme Lindsey Owen-Jones. De plus on ne sait pas comment va se passer sa collaboration avec les successeurs de Liliane Bettencourt. Il possède, certes, une expérience internationale en tant que ancien directeur de filiale américaine et a fait toute sa carrière à l'Oréal, mais on ne peut pas être certains que ce sera suffisant dans un contexte économique mouvementé.

L'avenir de l'organisation interne du groupe et son management restent donc incertains.

### **b. L'Oréal et Nestlé**

L'Oréal et Nestlé signent leur premier accord en 1974. Nestlé achète à ce moment là 25% de l'Oréal et Mme Bettencourt obtient en échange 4% du capital de Nestlé Alimentaire S.A. Cela renforce la stabilité du groupe et favorise l'internationalisation notamment en ce qui concerne le marché japonais. De plus cela permet à l'Oréal de se protéger du rachat par une autre firme. Par la suite, ils créent ensemble un holding : *Gasparal*, qui détient plus de 50% d'actions de l'Oréal et dont le capital est réparti entre Nestlé et Mme Bettencourt. Enfin, les deux groupes organisent ensuite des joint ventures, qui leur permettent de réaliser des synergies en termes de R&D : le laboratoire pharmaceutique *Galderma* en 1981 et *Innéov* pour des compléments nutritionnels en 2002.

Mais des questions commencent à se poser après le nouvel accord entre les deux groupes en 2004. Selon cet accord, l'Oréal absorbe *Gasparal*, on supprime les droits de vote double et on instaure le droit de préemption de dix ans pour les deux parties sur les participations dans l'Oréal. La famille Bettencourt et Nestlé deviennent des actionnaires directs de l'Oréal. La

première aura une participation de 27,5% en capital et 28,6% en droits de vote. Nestlé pour sa part aura 26,4% en capital et 27,5% en droits de vote. Jusqu'à l'année dernière, les deux n'avaient pas le droit de vendre leurs actions.

Le changement le plus important suite à cet accord est que le groupe l'Oréal devient opérable ce qui veut dire que Nestlé pourra prendre le contrôle sur celui-ci. Est-ce envisageable ? Cela dépendra de la volonté des deux parties.

Première possibilité : Nestlé ne veut pas prendre le contrôle de l'Oréal et la situation restera telle qu'elle est. Il s'agira seulement d'un investissement financier à long terme de Nestlé. Dans ce cas la famille Bettencourt pourra faire jouer ses droits de préemption et augmenter sa participation dans le groupe l'Oréal.

Selon une certaine rumeur il serait possible également que Nestlé veuille prendre le contrôle de l'Oréal. Mais cela est finalement peu probable car il faudrait pour cela que le groupe change complètement sa stratégie actuelle. En effet Nestlé après une diversification suit la tendance de recentrage en se spécialisant dans l'alimentaire. De plus il devrait payer cher pour cette acquisition surtout que la différence de poids entre les deux groupes a beaucoup diminué depuis le premier accord.

Il serait également peu logique de penser que la famille Bettencourt laisse prendre le contrôle par Nestlé sachant que l'Oréal est sa principale source de revenu.

Finalement donc tout laisse penser que la situation dans ce domaine ne va pas évoluer radicalement.

## **Conclusion**

La position forte de l'Oréal, celle de leader mondial sur le marché des cosmétiques, a été obtenue grâce à son expérience, la stabilité et une combinaison de bonnes stratégies. C'est aussi la capacité d'adaptation à l'environnement et aux nouveaux besoins. Finalement, on peut dire que c'est non seulement la combinaison des stratégies mais aussi la combinaison de tous ces éléments qui a permis un tel succès au groupe. En effet, c'est l'expérience dans le choix et la mise en place des stratégies clés de l'entreprise qui a été un élément déterminant dans le développement. Ainsi, l'innovation si importante pour le maintien d'une position forte et pour la croissance a été présente dès la création puisque c'est elle-même qui est à l'origine de l'Oréal. A son tour, c'est cette innovation qui permet de s'adapter continuellement au groupe pour répondre aux nouveaux besoins, faire face à la concurrence et aux changements de la conjoncture.

Mais pour que cette adaptation soit juste et efficace, l'information joue un rôle essentiel. Celle-ci permet de connaître ses concurrents pour mieux leur faire face ainsi que d'observer les marchés et les évolutions de la société pour mieux répondre aux besoins des consommateurs. L'information a été également indispensable pour connaître les nouveaux marchés prometteurs notamment celles dans les pays émergents et adapter les produits à des cultures et des caractéristiques physiques différentes.

L'Oréal a su également se donner une image spécifique et attirante. C'est une entreprise qui s'occupe non seulement de la beauté des hommes et des femmes mais aussi des problèmes sociaux et environnementaux. Elle se montre ainsi responsable et engagée.

Enfin le choix des dirigeants est crucial. Il s'agit toujours des hommes qui ont fait leur carrière dans le groupe donc qui la connaissent parfaitement, ce qui permet de perpétuer la même culture d'entreprise, les mêmes valeurs et stratégies ce qui engendre la stabilité. Mais ce sont également des personnes dynamiques ce qui permet une réactivité face aux changements de l'environnement.

L'Oréal semble donc être dans une position de force infaillible.

Cependant la concurrence s'intensifie et la conjoncture est aujourd'hui très instable donc même les meilleures entreprises ne sont pas à l'abri.

Face à cette concurrence intense et une faible croissance dans les pays développés l'Oréal doit maintenir les efforts sur les nouveaux marchés prometteurs : produits ethniques, produits pour les seniors et les hommes et les produits bios. Il faut également que le groupe continue et renforce la conquête des pays en développement car leur potentiel est très fort.

Prenant en compte le fait que la situation économique s'est dégradée dans de nombreux pays après la crise, le groupe pourrait peut être, développer plus de produits à des prix faibles en faisant cependant attention à ne pas perdre son image d'une entreprise de haut niveau.

A condition donc de continuer dans la voie de la recherche et développement, la diversification, l'information et la connaissance, le « règne » de l'Oréal sur le marché de parfumerie-cosmétologie ne semble pas menacé.

# BIBLIOGRAPHIE

## ➤ Rapports:

- L'OREAL, *Rapport annuel 2009*
- L'OREAL, *Comptes 2009 : Rapport de gestion du Conseil d'Administration*
- PROCTER&GAMBLE, *2009 Annual report*
- HENKEL, *Rapport annuel 2009*
- JOHNSON&JOHNSON, *2009 Annual report*
- BEIERSFORD, *2009 Annual report*

## ➤ Livres :

- Béatrice COLLIN, Daniel ROUACH (2009), *Le modèle l'Oréal : les stratégies clés d'une multinationale française*

## ➤ Articles:

- Chollet M., « L'Oréal ou la science de l'éternel féminin », *Le Monde diplomatique*, juin 2009
- Marco Mosca, « L'Oréal, une saga française », *Challenges*, décembre 2009
- Julia Pascual, « L'Oréal savonne la planche des concurrents », *Libération*, 6 juin 2009
- Francis Lecompte, « Pourquoi l'Oréal combat ses concurrents à coups de brevets », *Capital*, août 2009

## ➤ Sources internet:

- [www.loreal.fr](http://www.loreal.fr) :
- [www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com)
- « Cosmétique et parfumerie : la concurrence passe à l'attaque » : <http://www.lesechosdelafranchise.com/construire-son-projet/cosmetique-et-parfumerie-la-concurrence-passe-a-l-attaque-558.php>
- « Quelle croissance pour le marché mondial des cosmétiques en 2010 ? » : <http://www.premiumbeautynews.com/Quelle-croissance-pour-le-marche,1736>
- « Trois vecteurs de croissance » : <http://www.zonebourse.com/L-OREAL-4666/actualite-analyse/Trois-vecteurs-de-croissance-17918/>
- « Procter & Gamble se taille la part du lion sur le marché mondial de la grande consommation » : <http://www.jdf.com/etude-sectorielle/2005/04/16/04011-20050416ARTHBD00088-procter-amp-gamble-se-taille-la-part-du-lion-sur-le-marche-mondial-de-la-grande-consommation.php>
- « Nous adaptons notre modèle à l'époque où nous vivons » : <http://www.jdf.com/interview/2009/02/21/04008-20090221ARTHBD00154--nous-adaptons-notre-modele-a-l-epoque-que-nous-vivons-.php>
- « Le marketing ethnique, une stratégie pour répondre à une société pluriculturelle » : <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article51>
- « L'Oréal : les Chinoises le valent bien » : [http://www.chine-informations.com/actualite/oreal-les-chinoises-le-valent-bien\\_6080.html#ixzz0jSQPEBwg](http://www.chine-informations.com/actualite/oreal-les-chinoises-le-valent-bien_6080.html#ixzz0jSQPEBwg)
- « L'Oréal : analyse par Oddo Securities » : <http://bourse.blogs.challenges.fr/media/00/01/4e5682eac0489e57a1ba36addfd07d65.pdf>