

Etude de cas : L'oréal



PLAN

1ère Partie : MARCHE DES COSMETIQUES

I. L'offre et la distribution :

1. L'offre :

1.1 Les différents segments du marché de la cosmétique :

- a. Les soins corporels ;
- b. Les produits capillaires ;
- c. Les produits de beauté, soins et maquillages ;
- d. Les parfums.

I.2 Les principaux Groupes :

- a. L'Oréal ;
- b. Henkel et Schwarzkopf ;
- c. Clarins ;
- d. LVMH.

I.3 Les fournisseurs ;

I.4 Les clients.

2. La distribution des produits cosmétiques :

2.1 Les différents choix de réseaux de distribution.

2.2 Stratégie de distribution des entreprises.

II. **La demande :**

1. Les besoins varient selon l'âge et le budget :

- a. L'âge ;
- b. Le budget.

2. La demande varie en fonction des tendances :

- a. La bio cosmétique ;
- b. L'ethno- cosmétique ;
- c. Les dernières innovations.

3. La demande varie en fonction des saisons :

- a. Automne/hiver ;
- b. Printemps/été.

III. **La croissance pour le marché mondial des cosmétiques.**

2^{ème} Partie : PRESENTATION DU GROUPE L'OREAL

I. **Présentation**

II. **L'esprit L'Oréal**

III. **Les D.A.S de L'Oréal**

IV. **La stratégie du groupe**

- 1. L'internationalisation**
- 2. Investissement en Recherche et Développement**
- 3. Rachat, acquisition**
- 4. Stratégie industrielle**
- 5. Stratégie marketing**
- 6. La différenciation**

V. **Diagnostic de L'Oréal (Modèle SWOT & Recommandations)**

1. **Analyse SWOT ;**
2. **Recommandations.**

3ème Partie : Présentation de la politique de comm produits

- I. **Le plan Marketing de l'Oréal :**
 1. **Communication & produit :**
 - a. **La valeur du produit ;**
 - b. **Le service et la qualité.**
 2. **Communication & prix ;**
 3. **Communication & distribution ;**
 4. **Communication & communication.**

1ère Partie : Marché des cosmétiques

On entend par « produit cosmétique », une substance ou une préparation destinée à être mise en contact avec les diverses parties superficielles du corps humain, en vue, exclusivement ou principalement, de les nettoyer, de les parfumer, d'en modifier l'aspect, de les protéger, de les maintenir en bon état ou de corriger les odeurs corporelles.

Le marché des cosmétiques est en constante évolution depuis quelques années. La diversité de l'offre tend à l'hyper segmentation de ce secteur. Il devient donc essentiel de posséder la clé pour convaincre un consommateur de plus en plus informé et exigeant.

On constate un transfert des ventes de la distribution sélective à la grande distribution. En effet, avec l'apparition des « consommateurs pressés », ces derniers préfèrent faire leurs achats en cosmétiques en même temps que leurs courses habituelles pour des raisons de praticité et de gain de temps.

On peut aussi remarquer le développement de la ligne de produits spécifiques pour le marché de la grande distribution. Ceci découle des différences d'images perçues par le consommateur selon les réseaux de distribution.

Dans un premier temps, nous étudierons l'offre et la distribution du marché des cosmétiques, puis dans une seconde partie nous analyserons le Groupe L'ORÉAL et enfin pour terminer nous verrons une présentation de sa politique de communication.

I. L'offre et la distribution :

1. L'offre :

Le marché mondial des cosmétiques a été estimé à 201 milliards de dollars en 2003. Toutefois depuis le début de cette décennie il connaît un ralentissement de sa croissance. Cependant ce marché devrait se dynamiser à nouveau dans les pays en développement grâce à l'arrivée de nouveaux consommateurs sur le marché. De plus, l'apparition de nouveaux segments de produits, vient compléter une offre déjà très large et diversifiée (produits pour hommes, nutri-cosmétique...). En effet, le marché de la cosmétique propose une multitude de produits présents dans de nombreux segments. C'est pourquoi nous verrons dans un premier temps les différents segments de ce marché et dans un second temps les acteurs qui l'animent.

1.1 Les différents segments du marché de la cosmétique :

Actuellement, le marché de la cosmétique reste une valeur sûre qui voit ses bénéfices progresser chaque année. Cela dit il faut prendre en compte la segmentation du marché pour comprendre ce phénomène. En effet aujourd'hui seuls deux segments, à savoir les soins corporels et les produits capillaires tirent le marché vers le haut sur les quatre existants. Les produits de beauté, soins et maquillages ainsi que les parfums évoluent beaucoup moins rapidement, mais restent source de bénéfices.

a. Les soins corporels :

Ce segment est composé des produits d'hygiène buccale, d'hygiène corporelle (dépilatoires, déodorants, produits pour douches et bains), des produits pour le rasage et des produits pour bébés.

Le marché des soins corporels pour les industriels est un enjeu capital pour l'avenir, en effet il profite du phénomène de mode actuel et affiche chaque année des résultats en hausse. En 2003 le chiffre d'affaires de ce marché s'élevait à 1.121 milliards d'Euros répartis de la manière suivante. Face à ce marché porteur les entreprises augmentent chaque année leur production, on estime qu'entre 2000 et 2004 la production des entreprises a progressé de 36% en moyenne.

b. **Les produits capillaires :**

Ce segment est composé outre les shampooings de produits destinés à l'entretien et la mise en beauté des cheveux (lotions et mousses, laques, soins capillaires, produits pour la coloration, pour l'ondulation ou le défrisage ...).

Là encore comme nous l'avions précisé précédemment le chiffre d'affaires est en hausse régulière, atteignant en 2003, 1.636 milliards d'Euros. Entre 2000 et 2004 c'est une hausse de plus de 50 % de la production qui a été constatée.

c. **Les produits de beauté, soins et maquillages :**

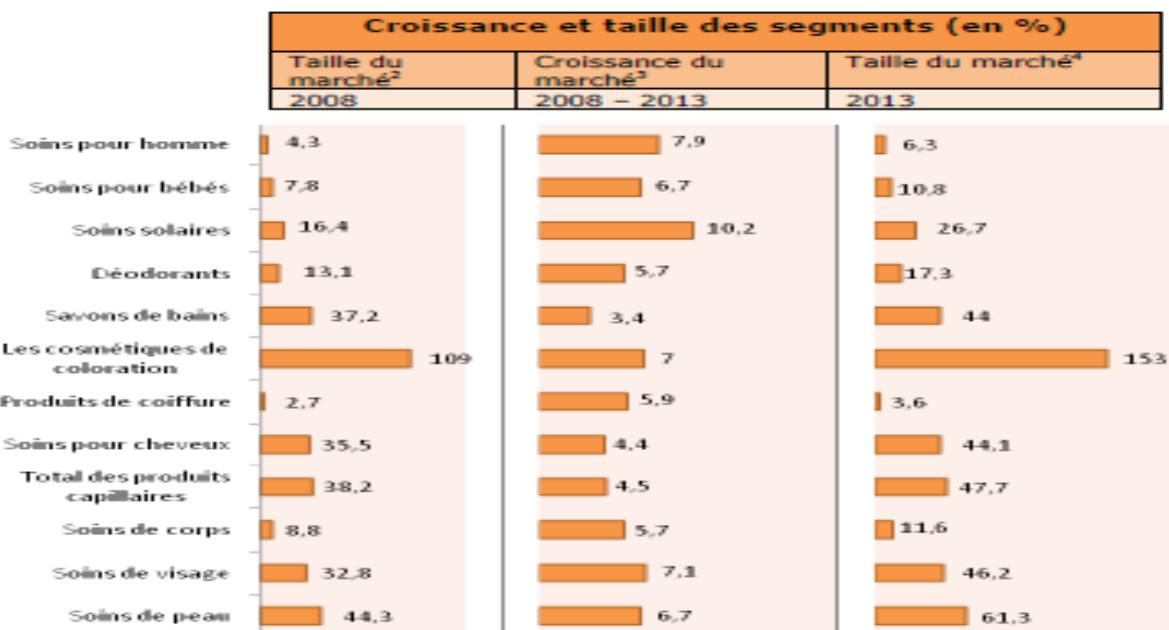
Ce segment prend en compte les produits pour la beauté et les soins du visage et du corps (nettoyants, lotions, crèmes...), ainsi que les produits solaires et les préparations pour manucures ou pédicures.

Concernant ce segment, le chiffre d'affaires s'élève à 3.914 milliards d'Euros, c'est certes bien plus important que les deux segments précédents mais il faut garder à l'esprit qu'il s'agit d'un marché arrivé à maturité qui n'évoluera plus énormément. Malgré une hausse moyenne d'environ 20% entre 2000 et 2004, il faut prendre en compte l'évolution négative du maquillage qui amène le segment à ne plus être aussi compétitif.

d. **Les parfums :**

Ce segment regroupe les parfums, les eaux de parfums et de toilette, les eaux de Cologne et de lavande ainsi que les lotions pour le rasage.

Sur ce segment, le chiffre d'affaires s'évalue à 3.112 milliards d'Euros. On peut expliquer ceci par le fait que les parfums sont des produits souvent chers et bien installés dans la consommation de cosmétiques. Cependant ce marché est en régression depuis une dizaine d'années avec une baisse de 10% en volume.



Sources : Euromonitor 2008, L'Economiste du 03 mars 2010

1.2 Les principaux groupes :

a. L'ORÉAL :

L'ORÉAL se positionne comme le leader mondial de la cosmétique. Ce groupe compte de très nombreuses marques comme Lancôme, Cacharel, La Roche Posay, Vichy, Giorgio Armani, Garnier, Maybelline... Le groupe L'ORÉAL est présent partout dans le monde, son chiffre d'affaires a progressé d'environ 9% entre 2005 et 2006, s'élevant désormais à 1.471 milliards d'Euros.

b. Henkel et Schwarzkopf :

Ce groupe se situe surtout dans le monde entier, comme L'ORÉAL, mis à part en Afrique. Il possède entre autres la marque « Diadermine ».

c. Clarins :

Ce groupe détient des marques telles que « Azzaro » ou « Thierry Mugler ». Son chiffre d'affaires s'élève à 998 millions d'Euros en 2006, soit une augmentation de 3% par rapport à 2005. Son

résultat net a connu une augmentation d'environ 21% entre 2005 et 2006.

d. **LVMH :**

Composé, entre autre, des marques « Dior, Givenchy, et Guerlain », les ventes du groupe pour les segments des parfums et produits de beauté représentent, en 2006, 1.169 milliards d'Euros. Le groupe est présent partout dans le monde.

D'autres groupes sont présents sur le marché :

Il existe d'autres groupes sur le marché de la cosmétique comme par exemple « Yves Rocher » qui se positionne comme la première marque mondiale sur les cosmétiques végétales. On trouve aussi des « lessiviers » qui cherchent à diversifier leur activité de produits d'hygiène comme « Colgate » et « Henkel ». Enfin, il y a quelques acteurs de l'agroalimentaire tel « Unilever ».

L'offre sur le marché du cosmétique féminin est large et variée. Cependant, malgré certains segments de marché qui arrivent à maturité tandis que d'autres sont à saturation, l'offre reste tout de même grandissante et innovante. De nombreux groupes d'offreurs sont présents et dissimulés sur une multitude de marques, ce qui engendre une concurrence toujours plus sévère.

1.3 **Les fournisseurs :**

• Fournisseurs des matières premières :

La fabrication des produits L'ORÉAL nécessite l'utilisation d'une large gamme de matières premières entrant dans la composition de leurs formules. L'ORÉAL travaille en étroit partenariat avec des fournisseurs spécialisés dans diverses familles techniques, comme par exemple :

- Polymères ;
 - Corps gras ;
 - Produits naturels ;
 - Parfums ;
 - Filtres solaires ;
 - Vitamines ;
 - Etc ...
- Fournisseurs des emballages :

Pour L'ORÉAL, il est essentiel d'offrir à ses clients des emballages innovants, respectueux de l'environnement et mettant ses produits en valeur. Pour cela, le Groupe collabore avec un large panel de fournisseurs impliqués dans différentes technologies telles que :

- Flacons et pots plastiques ;
 - Flacons et pots Verre ;
 - Pièces injectées ;
 - Tubes plastiques ;
 - Tubes aluminium ;
 - Bidons aérosols ;
 - Systèmes de diffusion ;
 - Etiquettes ;
 - Notices ;
 - Ondulés ;
 - Etuis ;
 - Etc ...
- PLV – Promo / Fournisseurs :

Afin de mettre en avant les produits et de les valoriser sur les points de vente, d'attirer les consommateurs et les clients,

L'ORÉAL développe des présentoirs, des objets promotionnels et des accessoires.

Les Acheteurs collaborent en partenariat avec un large panel de fournisseurs spécialisés, capables de proposer :

- PLV permanente ;
 - PLV promotionnelle ;
 - Impression ;
 - Objets promotionnels.
- Fournisseurs d'équipements :

Doté de nombreuses usines réparties mondialement, L'ORÉAL collabore avec une large communauté de fournisseurs d'équipements industriels répartis suivant 3 catégories :

- Equipements de fabrication : Skids de process, équipements de pesée, équipements de lavage, ...
- Machines de conditionnement : Remplisseuses, étiqueteuses, distributeurs, machines de regroupements, ...
- Utilités : Compresseurs, chaudières, groupes froids, palletiers, sécurité incendie, ...

- Achats indirects / Fournisseurs :

Couvrant un large domaine d'activités au sein de L'ORÉAL, les achats indirects sont en relation étroite avec de nombreux fournisseurs. Le Groupe a donc structuré ses frais généraux en différentes famille d'achats telles que :

- Prestations intellectuelles ;
 - Voyages, déplacements ;
 - Réunions/ évènements ;
 - Frais bâtiments ;
 - Intérim ;
 - SI et Télécommunication ;
 - Services ressources humaines ;
 - Fournitures de bureau et fournitures techniques ;
 - Energie & fluides ;
 - Maintenance & pièces détachées ;
 - Services liés au Personnel ;
 - Transport express ;
 - Assurance ;
 - Documentation.
- Partenariats d'outsourcing / Fournisseurs :

En parallèle de la production interne de ces produits, le Groupe collabore avec un large panel d'entreprises sous-traitantes comme par exemple :

- Conditionnement ou finition de produits finis ;
- Fabrication de produits finis spécifiques (savons, crayons, lingettes, etc.) ;
- Service logistique.

1.4 Les clients :

Les consommateurs et les acheteurs :

- Consommateurs actuels et potentiels (NCR et NCA) ;
- Autres agents :
 - Prescripteurs : Les esthéticiennes, les coiffeurs, etc.

- Conseillers : Les connaissances des consommateurs qui ont déjà consommé le produit cosmétique haut de gamme (Famille, amis, etc.) ;
- Les distributeurs :
 - Tous les circuits de ventes directes, qui représentent 10 à 15% du marché du cosmétique total (ex : Avon) ;
 - Magasins spécialisés (Marionnaud, Beauty Succes, Sephora, etc.) ;
 - Petits commerces indépendants haut de gamme, qui sont relativement nombreux au Maroc (Parfumeries indépendantes).

Une étude française estime que les dépenses d'hygiène des ménages représenteraient 1,35% de leurs revenus en milieu rural. En milieu urbain, elles sont de 1,80%, soit une consommation de 65 Dhs par an et par habitant.

Une forte demande est enregistrée pour les produits démaquillants, des anti-tâches et des écrans totaux. Cela s'explique par le type de climat très ensoleillé que connaît le Maroc.

2. **La distribution des produits cosmétiques :**

« On entend par distribution, l'ensemble des opérations nécessaires pour que les biens produits soient mis à la disposition des consommateurs ou des entreprises constituant la cible de clientèle visée. On distingue ainsi différents réseaux de distribution ».

2.1 Les différents choix de réseaux de distribution :

Par nos recherches sur Internet, ainsi que notre analyse terrain, voici les principales possibilités pour les fabricants :

- Grande distribution : Un grand choix de produits accessibles à tous, qui tend à l'hyper segmentation, avec un rapport qualité / prix intéressant.
La vente en libre service est pratiquée dans ce réseau.
- Parfumerie sélective : Les leaders sur ce marché sont « Marrionaud » et « Sephora ». Nous avons constaté que « Sephora » avait créé sa propre marque de distributeur, cependant leur plus grande activité représente la vente de produits haut de gamme : un large choix de cosmétiques (parfums, maquillages, soins...) qui évoquent le luxe et le rêve.
Ces réseaux de distribution proposent une vente assistée avec des vendeuses, dites «conseillères ».
- Pharmacie, parapharmacie : Réseau dit spécialisé, nous y retrouvons des produits haut de gamme (ils bénéficient d'une image liée à la recherche pharmaceutique et scientifique) où les pharmaciens peuvent répondre aux mieux aux attentes des consommateurs, notamment en besoin de conseil.
- Vente par correspondance (Internet, catalogue) : Club Créateur de Beauté, Agnès B, Yves Rocher...) : Réseau en progression, les consommateurs « pressés » apprécient ce mode d'achat qui permet un gain de temps, puisqu'il évite de se déplacer en magasin. Présence de tous types de produits avec une large fourchette de prix.
- Hard discount : De plus en plus présent, ce réseau de distribution propose des produits premiers prix, souvent

d'entrée de gamme. Nous avons pu constater que le merchandising est nettement moins bien élaboré que dans les autres circuits.

Le marché des cosmétiques féminins est présent dans tous les réseaux de distribution adaptés à son offre. Cependant on note que le réseau qui génère le plus de chiffre est celui de la grande distribution (un produit sur deux est acheté dans un hyper ou super marché).

2.2 La stratégie de distribution des entreprises :

Dans un premier temps, nous pouvons noter une différence de perception des produits cosmétiques. En effet, un produit cosmétique vendu dans une pharmacie ou une parfumerie sera perçu comme anomal, c'est-à-dire un produit assez cher qui demande une certaine réflexion avant l'achat. A l'inverse, vendu en hypermarché, ce même produit aura un statut beaucoup plus banal.

Ces derniers proposent de nombreux produits cosmétiques à des prix relativement abordables pour les consommateurs. On constate une offre prépondérante due à une hyper segmentation des rayons ; ce qui peut troubler l'esprit des consommateurs qui s'y perdent. Par conséquent, ils ont de plus en plus besoin de conseils et sont exigeants en matière de qualité et de propreté des rayons. C'est donc pour cela que les circuits de distribution des parapharmacies et parfumeries connaissent une réelle progression ces dernières années.

On peut aussi remarquer que les entreprises adaptent leurs produits (emballages, prix, marques...) en fonction des différents réseaux de distribution :

Par exemple le leader mondial L'ORÉAL commercialise deux produits d'usage identique sous des noms différents : En pharmacie, la crème nettoyante pour visage est vendue sous le nom de marque «Biotherm» pour un prix de 15 Euros et en hypermarché ce produit est commercialisé sous le nom « Pure Zone » pour un prix de 5 Euros. Cet écart de prix résulte des choix de distribution ce qui permet aux fabricants d'attribuer à un même produit deux perceptions éloignées.

Les fabricants de produits cosmétiques tels que L'ORÉAL adoptent donc des stratégies dites du « rouleau compresseur ». Cette stratégie consiste à imposer ses produits dans tous les réseaux de distribution de la beauté du plus chic au plus populaire, ainsi que dans le monde entier. Pour couvrir tous les réseaux de distribution, ils doivent aussi se résoudre à segmenter leurs marques de façon abondante. Par exemple, le leader L'ORÉAL parvient à saturer tous les circuits de distribution en segmentant ses marques « L'ORÉAL Paris, Garnier, Cacharel, Biotherm » ...

Nous remarquons que le marché des cosmétiques est contraint à l'hyper segmentation. Ce secteur s'ouvre aussi à tous les réseaux de distribution et se rend donc accessible à tous : parapharmacie, parfumerie, magasin hard discount, GMS...

II. La demande :

Les français possèdent en moyenne vingt produits cosmétiques par foyer. Ils sont donc de plus en plus amateurs de ce type de produits et de plus en plus regardants quant aux atouts d'un produit. Ils sont aussi à l'affût des innovations : femmes, hommes et enfants, le marché est prometteur.

1. Les besoins varient selon l'âge et le budget :

a. L'âge :

L'offre cosmétique féminine s'adresse à un public de tout âge, des adolescents jusqu'aux personnes âgées. Le constat de Madame Larcher : « un classement de ses clientes en trois catégories, aux besoins et comportements différents ».

- Les clientes de moins de trente ans sont les clientes les moins expertes. Selon Madame Larcher, « Elles n'ont pas les bons réflexes pour prendre soin de leur peau, si on ne les conseille pas, elles n'achètent pas. » Parmi elles, on trouve les adolescentes. D'ici à 2010, le monde comptera 17 millions d'adolescents, soit 10 % de plus qu'aujourd'hui, d'après Census, le bureau d'études américain. Le marché des cosmétiques (tant féminin que masculin) devrait donc pouvoir compter sur ces jeunes consommateurs, une part de la clientèle que les multinationales de la beauté souhaitent séduire. En effet, selon John Wendt, président de « Maybelline », (une des enseignes mondiales de L'ORÉAL), « Ces adolescents dépenseront plus de 400 milliards de Francs par an en produits cosmétiques ».

- Les clientes âgées de trente à cinquante ans : cette catégorie correspond essentiellement à des femmes actives et soucieuses de leur image. Elles veulent conserver le contrôle de leur peau. Elles sont au courant du jargon technique : antioxydants, acides de fruit... et sont à l'affût des innovations. Elles aiment tester des nouveautés et exigent des produits très spécifiques (crème pour le cou, crème pour le buste...). Elles sont beaucoup plus informées notamment par le biais de la presse féminine, leur sensibilité à la publicité est forte. D'après Madame Larcher : « Si elles voient un produit qui vante les mérites d'une crème qui gomme les rides en un mois, elles viennent le demander. »
- Les Seniors : Elles sont de plus en plus nombreuses du fait du vieillissement de la population et sont des ferventes consommatrices de soins anti-âge. Elles refusent de se voir vieillir ou du moins ne veulent pas que cela se voit. Pour satisfaire cette demande, les laboratoires rivalisent dans le but de trouver la crème miracle qui effacera les effets du temps.

b. **Le budget :**

Christine Larcher et les informations obtenues auprès de notre échantillon de clientes nous confirment que les femmes de moins de trente ans ont un budget qui se situe entre 15 et 30 euros par mois. Les femmes de plus de 30 ans, quant à elles, n'hésitent pas à dépenser entre 130 et 150 euros tous les trois mois. Elles mettent le paquet : elles achètent en moyenne trois produits anti-âge par an, sans lésiner sur les prix. A titre indicatif : Un pot de crème de jour Sisley coûte 215 euros les 50 millilitres.

2. La demande varie en fonction des tendances :

a. La bio cosmétique :

La demande de produits cosmétiques dépend beaucoup des tendances actuelles. Les besoins des consommatrices varient en fonction des offres nouvelles susceptibles d'accroître leur bien être et leur beauté. Le marché des cosmétiques Bio a gagné une nouvelle clientèle à la suite des diverses campagnes médiatiques. Les enquêtes de « l'UFC que choisir » et les reportages de l'émission « Envoyé spécial », ont eu pour effet d'alerter la clientèle. On y révèle la présence de produits toxiques, soupçonnés de multiplier les cellules cancéreuses. Sous le choc de ces déclarations, certaines consommatrices ne semblent jurer que par le Bio. Cet engouement est bien réel et les marques de produits Bio attirent des clients de plus en plus nombreux.

Les labels sont la seule garantie dont dispose les consommatrices soucieuses d'acheter des produits cosmétiques Bio. Afin d'obtenir ces labels, les marques doivent certifier que 95% du total des ingrédients sont d'origine naturelle et qu'au minimum 10% sont issus de l'agriculture biologique. « ECOCERT » est l'organisme qui vérifie le respect des conditions nécessaires à l'attribution du Label « Cosmebio ». La cosmétique naturelle et biologique se développe positivement, la demande des consommatrices permettra sans doute une croissance durable du marché.

D'après les études terrain que nous avons effectuées, les femmes de moins de 30 ans semblent moins se soucier de l'existence des produits Bio. En effet, sur dix femmes de moins de 30 ans interviewées, cinq ont entendu parler des produits Bio, seules deux en ont déjà achetés. Certaines jeunes femmes savent l'existence de ces produits mais peu nombreuses sont celles qui

les utilisent régulièrement. Au contraire les jeunes mamans et les femmes de plus de trente ans sont beaucoup plus réceptives à ce type d'offres. En revanche, sur dix femmes de plus de 30 ans interviewées, huit ont entendu parler des produits Bio, cinq en consomment régulièrement, deux occasionnellement.

b. **L'ethno-cosmétique :**

Cette offre concerne les produits cosmétiques destinés aux peaux noires et métissées ainsi qu'aux cheveux crépus et frisés. Les peaux noires présentent des spécificités qui commencent peu à peu à être prises en compte par l'offre cosmétique.

Cette demande représente une réelle opportunité pour les grandes entreprises de l'industrie cosmétique qui ont ciblé un marché au fort potentiel. Néanmoins, les besoins des clientes sont encore peu connus car il est difficile de déterminer de façon exacte la population concernée. Les statistiques sont quasi inexistantes car elles reposeraient sur un critère racial. Pourtant il est possible d'avancer quelques chiffres : la filiale ethnique de L'ORÉAL estime que sa cliente Afro Antillaise dépense trois fois plus, hors coiffure, que les femmes Blanches. Ainsi la firme française s'est engouffrée dans ce marché afin de répondre au mieux à une demande qui s'avère dynamique. Avec ce nouveau concept marketing, L'ORÉAL s'intéresse de près à une population pour qui l'offre en produits de beauté a longtemps été restreinte.

c. **Les dernières innovations :**

La « dermabrasion » un nouveau soin de type « gommage » qui permet à la cliente d'effectuer elle-même l'opération à domicile plutôt que de se rendre chez un dermatologue. Ce kit est appelé « Refinish » par L'ORÉAL et contient plus de particules qu'un gommage habituel. L'efficacité du produit a été confirmée par les clientes qui l'ont utilisé. Les rougeurs sont inévitables mais

disparaissent en 15 minutes, elles montrent l'efficacité du produit. Le kit éradique boutons et points noirs et a été jugé excellent pour une utilisation amateur. Le seul bémol est son prix de vente encore un peu élevé (15 euros en grandes surfaces).

Les autobronzants : Le lait hydratant pour le corps se dote de propriété qui donne à la peau un teint halé toute l'année.

3. La demande varie en fonction des saisons :

Les produits consommés ne sont pas les mêmes selon les saisons et les budgets qui y sont consacrés varient également.

a. Automne/hiver :

C'est la saison où les femmes dépensent le plus en produits cosmétiques. En effet, d'après Christine Larcher « On vend deux produits (crème jour plus crème nuit) alors qu'en été on en vend qu'un qui fasse deux en un ». L'hiver est la saison où les femmes prennent le plus soin de leur visage. Les consommatrices interrogées confirment ces propos qu'elles soient âgées de plus ou moins de 30 ans.

b. Printemps/été :

Les travers de l'hiver montrent leurs conséquences dès les beaux jours. Avec l'arrivée des températures estivales, retrouver une image de soi plus conforme à ses désirs devient une priorité. En été, les femmes basculent leur budget cosmétique sur les produits solaires (crèmes, huiles, lait après solaire).

La demande, notamment en maquillage, varie également selon les saisons en fonction des tendances des créateurs de mode. Madame Larcher : « Pour l'hiver 2006, la tendance sera au violet et aux tons « végétaux » (vert mousse...) ».

III. La croissance pour le marché mondial des cosmétiques :

Malgré la crise, le marché mondial des parfums et cosmétiques résiste, indique une étude récente du cabinet français « Eurostaf ». En 2008, bien qu'en ralentissement, le marché mondial avait connu une croissance satisfaisante (+ 5%, hors effets de change). En revanche, l'année 2009 a été particulièrement difficile pour le secteur de la beauté, même si la croissance mondiale devrait rester positive, grâce au dynamisme des pays émergents.

L'année 2010 s'annonce meilleure, et plusieurs acteurs, notamment en amont de la filière, ont déjà noté une reprise sensible. Selon Eurostaf, « dès 2011, le marché devrait renouer avec des taux de croissance proches de ceux qu'il a connus entre 2004 et 2007 ».

❖ Pays émergents et pays en développement :

Au niveau géographique, les perspectives de croissance apparaissent très différentes d'une région à l'autre. L'Europe de l'Ouest, le premier marché mondial, l'Amérique du Nord et le Japon représentent encore l'essentiel des ventes. Mais ces marchés sont matures, avec des taux de pénétration importants des différentes catégories de produits. La croissance dans ces pays devrait donc rester modérée, à l'exception peut-être du marché masculin.

A contrario, l'Europe de l'Est, l'Amérique latine et l'Asie (hors Japon) se développent très rapidement. Parmi les marchés émergents, trois figurent aujourd'hui parmi les 10 plus gros consommateurs de cosmétiques : le Brésil, la Chine et la Russie. Le Brésil occupe même le premier rang pour les produits de soins pour les cheveux, et peut-être aussi pour la parfumerie.

Rien d'étonnant à ce que les géants de la cosmétique concentrent leurs moyens sur ces nouveaux marchés. Pour L'ORÉAL, ils devraient représenter 50% des ventes dans moins de 10 ans, et alors que le groupe réalise déjà 60 % de son activité hors Europe,

cette proportion devrait passer à 90%. En fait, L'ORÉAL entend ainsi séduire et fidéliser près d'un milliard de nouveaux clients. Une stratégie de croissance partagée : à l'image de « Yves Rocher », qui entend développer la sous-traitance et l'ouverture de sites de production délocalisés pour servir les consommatrices indiennes, chinoises ou coréennes, ou de « Shiseido », qui veut faire progresser la part des marchés extérieurs dans son chiffre d'affaires de 35% actuellement à 50% d'ici 2017.

❖ Durabilité et écologie :

Bien qu'encore marginale en termes de parts de marché, la cosmétique bio et naturelle poursuit son explosion et semble peu sensible à la crise. Selon une récente étude de Kline, le marché des cosmétiques naturels et biologiques a encore connu une croissance à deux chiffres en 2009, et sa croissance annuelle depuis 2004 est supérieure à 15%.

Rien n'indique que cette croissance devrait s'interrompre, d'autant que ces produits sont également très appréciés dans les pays émergents. Le Brésil est déjà le second consommateur mondial de cosmétiques naturels et les traditions indiennes et chinoises leurs promettent un bon potentiel.

❖ Segments et gammes :

Entre les différents segments du secteur, les soins s'affirment comme le moteur de croissance du marché tandis que le maquillage, les produits capillaires et d'hygiène-toilette connaissent une croissance plus modérée, selon Eurostaf. Toutefois, le potentiel du maquillage est très fort en Asie, y compris au Japon. De ce point de vue, avec l'acquisition de Bare Escentual, Shiseido semble jouer gagnant sur tous les tableaux en mettant la main sur un spécialiste de maquillage naturel très présent en Amérique du Nord et qui ne demande qu'à se développer en Asie.

La crise a par ailleurs accru les disparités entre niveaux de gamme, faisant souffrir le sélectif tandis que le mass résistait mieux.

2ème Partie : Présentation du Groupe L'Oréal

I. Présentation :

Historique et Chiffres clés :

L'ORÉAL, leader mondial du marché des cosmétiques, trouve son origine dans une entreprise familiale fondée en 1909 par le chimiste Eugène Schueller qui commercialise auprès des salons de coiffure parisiens les produits qu'il a lui-même conçus et réalisés. Cet esprit et les valeurs qui s'y rattachent sont le ciment du groupe et lui permettent aujourd'hui de dominer le marché des cosmétiques.

Le groupe L'ORÉAL a vu le jour avec le lancement sur le marché de la coloration pour cheveux, véritable innovation, qui fut le premier grand succès de ce qui allait devenir la société leader sur le marché des cosmétiques.

En 1912, le Groupe commence à s'ouvrir à l'international en exportant ses produits en France, Hollande, Autriche et Italie. Au cours du siècle le Groupe L'ORÉAL n'a cessé de maintenir sa ligne de conduite à savoir « innovation et communication». Pour satisfaire l'innovation, le département Recherche a été développé et n'a cessé de croître.

Le Groupe est passé de 3 chercheurs en 1920 à plus de 2823 à ce jour. Aujourd'hui, côté en Bourse, il compte plus de 400 filiales commerciales et une cinquantaine d'usines dans le monde. Aujourd'hui, le groupe L'ORÉAL est caractérisé par une forte croissance partout dans le monde et une forte amélioration des marges. En effet, la multinationale affiche pour l'année 2008 un chiffre d'affaires d'une valeur de 17,5 milliards d'Euros. Ainsi, pour la 19^{ème} année consécutive, L'ORÉAL obtient une croissance du chiffre d'affaires de 7,1%. Les belles percées de L'ORÉAL se sont réalisées sur les marchés historiques comme l'Amérique du Nord ou l'Europe malgré des marchés compétitifs. Mais les résultats les

plus spectaculaires sont à rattacher aux nouveaux marchés comme la Chine avec 69% de croissance, la Russie ou l'Inde, sur lesquels le groupe est en plein développement actuellement.

Le financement de sa politique d'investissement se fait par son capital ainsi réparti en 2008 :

Mme Bettencourt et sa famille détiennent 51% du capital de « Gesparal », soit 27,54% de celui de L'ORÉAL. « Gesparal » détient lui-même 51% du capital de L'ORÉAL, ce qui place la fille du chimiste et fondateur de l'entreprise Eugène Schueller comme principal actionnaire de L'ORÉAL. Cette structure financière permet un contrôle familial du Groupe facilitant la stabilité pour mener une stratégie de croissance à long terme.

Quelques chiffres sur l'exercice 2009 du groupe L'ORÉAL :

Depuis un siècle, L'ORÉAL a connu d'énormes changements et c'est aujourd'hui :

- Une maison Mère L'ORÉAL SA Paris ;
 - 290 filiales et une présence dans 130 pays ;
 - Un effectif de 67 662 salariés ;
 - Plus de 40 usines dans le Monde ;
 - Un investissement de 3% du CA en recherche avec 3268 chercheurs et 600 brevets déposés chaque année.
 - 1er groupe cosmétique mondial ;
 - 1 siècle d'expertise cosmétique / 628 brevets déposés ;
 - CA consolidé : 17,5 milliards d'Euros ;
 - 23 marques mondiales (dont le CA>50 millions €)
- Des produits vendus dans 130 pays (marchés matures : Amérique du Nord + Europe de l'Ouest = 67% CA ; marchés émergents : Amérique Latine, Chine, Inde, Japon = 33% CA) ;
- 67 662 collaborateurs.

II. L'esprit L'Oréal :

Inventer la beauté, telle est la vocation de L'ORÉAL. Depuis sa création par un chercheur il y a un siècle, le Groupe n'a cessé de croire en la recherche, de repousser les limites de la science et de

la connaissance, de multiplier les innovations et les brevets, avec le goût de l'exploration et l'obsession de la qualité. La beauté est pour L'ORÉAL « une aventure scientifique » : participer au bien-être de millions d'hommes et de femmes, telle est sa volonté.

La vision du groupe L'ORÉAL est de satisfaire toujours plus le consommateur en répondant à ses attentes tout en apportant une valeur ajoutée sur l'ensemble de ses gammes de produits.

Son objectif est d'apporter les meilleures solutions (et le meilleur contenu technologique) en matière de beauté. Le succès du groupe tient à la recherche et à l'expertise que L'ORÉAL a choisi de mettre au service des femmes et des hommes du monde entier pour contribuer à répondre à ce besoin essentiel de bien-être dans toute sa diversité.

Couvrir toutes les envies de beauté dans chaque circuit de distribution et chaque région du monde, c'est la vocation des marques du Groupe très différentes et parfaitement complémentaires en termes de positionnement, d'origine culturelle et de niveau de prix. Toutes présentent un formidable potentiel de croissance et offrent à L'ORÉAL une flexibilité pour s'adapter aux grands marchés et conquérir de nouveaux territoires. Elle s'appuie sur un portefeuille unique de marques pour rendre les différentes facettes de la beauté accessibles à tous.

III. Les D.A.S de L'ORÉAL :

Les cinq grandes branches regroupent un certain nombre de marques et dispose d'un portefeuille de marques, toutes ayant la même distribution et politique de prix, mais chacune ayant un positionnement différent ; positionnement qui permet ainsi d'empêcher les marques d'une même division de se cannibaliser les unes aux autres.

Chacune de ces branches peuvent regrouper plusieurs D.A.S :

- D.A.S du Soin ;
- D.A.S du Maquillage ;
- D.A.S des Parfums ;
- D.A.S des produits capillaires professionnels ;
- D.A.S de l'Hygiène ;
- D.A.S du Capillaire
- D.A.S The Body Shop.

L'ORÉAL, c'est quatre divisions opérationnelles, organisées selon les circuits de distribution :

- Produits Grand Public (53% du CA) => Grande distribution ;
- Produits de Luxe (25% du CA) => Circuit sélectif ;
- Produits Professionnels (15% du CA) => salons de coiffures ;
- Cosmétique Active (7%) => Pharmacies.

IV. **La stratégie du Groupe :**

Celle-ci se décompose en différentes stratégies :

1. **L'internationalisation :**

Les années de la présidence de Sir Lindsay Owen-Jones sont celles de l'internationalisation systématique et bien orchestrée du groupe. Une formidable expansion géographique qui se traduit par plus de 50% du chiffre d'affaires hors Europe. Le groupe est actuellement présent dans 130 pays. C'est ce développement d'une ampleur spectaculaire qui a fait de L'ORÉAL le leader de l'industrie cosmétique. L'ORÉAL estime que, chaque année, 70 millions de personnes dans le monde deviennent ses clients potentiels. Le Groupe souhaite cependant intensifier sa conquête de nouveaux marchés où il est déjà présent et où la croissance est déjà positive. Mais L'ORÉAL envisage aussi de s'implanter

dans des marchés qui offrent un très grand potentiel pour ses marques comme les pays du Proche et Moyen Orient, d'Afrique ainsi que les « BRIMC »: Brésil, Russie, Inde, Mexique et Chine qui, dans quasiment toutes les divisions du groupe, tirent la croissance.

2. Investissement en Recherche & Développement :

La stratégie de L'ORÉAL consiste à se différencier de ses concurrents en termes de marques, de qualité mais aussi et surtout en termes d'innovation. Dans cette optique, la R&D joue un rôle fondamental dans la mesure où elle seule catalyse l'innovation. L'ORÉAL investit depuis de longues années un tiers de son budget Recherche & Développement dans des travaux de recherche fondamentale, qui visent à développer la connaissance dans trois domaines-clés : la peau, les cheveux et la couleur.

Le Groupe dépose de nombreux brevets et protège ainsi ses innovations pendant 20 ans.

En déposant massivement des brevets, le leader mondial des cosmétiques cherche à se protéger de la contrefaçon mais aussi à neutraliser ses rivaux en les empêchant d'innover.

De plus, il s'engage dans des voies de recherche qui lui semblent porteuses, comme la génomique ou le développement de produits « ethnique ». L'ORÉAL gère 94% de la fabrication de ses produits cosmétiques et mise donc sur un investissement très important dans la Recherche & Développement.

En termes d'innovation, L'ORÉAL a réalisé plusieurs avancées technologiques majeures et créé deux nouveaux laboratoires. L'un dédié à la cosmétique bio et naturelle pour alimenter les marques « The Body Shop » ou « Sanoflore ». L'autre en cosmétique instrumentale pour « saisir ce qui commence dans ce

domaine prometteur. » Les laboratoires mettent au point chaque année plus de 3 000 nouvelles formules mises sur le marché mondial et permettent d'avoir en portefeuille 13 000 colorants. A côté de cette recherche interne, L'ORÉAL a développé 80 collaborations scientifiques actives dans le monde. Les laboratoires du Groupe sont implantés en France, aux États-Unis, au Japon et en Chine.

Ils regroupent plus de 2 900 collaborateurs issus d'une trentaine de spécialités telles que la Chimie, la Biologie, la Médecine, la Physique, la Physico-chimie ou la Toxicologie. En cédant en 2007 une partie de sa participation dans Sanofi-Aventis, L'ORÉAL a optimisé ses ressources dédiées au financement de ses projets stratégiques. Enfin, il est très important de savoir que, dans le milieu de la cosmétique, le produit unique capable de répondre à toutes les habitudes et à toutes les législations n'existe pas. Par exemple, la définition « légale » d'un produit cosmétique diffère d'un pays à l'autre. Certains produits sont « cosmétiques » dans certains pays mais pas dans d'autres, ce qui complique le travail en recherche & développement. Il faut donc connaître les cultures, les habitudes des modes de vie et de consommation (beauty routine), les tendances, la mode et surtout la législation. La formulation cosmétique nécessite donc d'avoir une approche globale et de formuler pour les besoins et les habitudes locales.

3. Rachat, acquisition :

L'ORÉAL a diversifié son portefeuille de marques en menant des acquisitions ciblées à l'étranger comme Jade en Allemagne, Maybelline aux Etats-Unis en 1999 pour le maquillage grand public, Soft Sheen et Carson et la marque japonaise Shu Uemura. Les acquisitions effectuées par L'ORÉAL lui ont permis de pénétrer de nouveaux marchés, de se renforcer rapidement sur certains circuits de distribution et de conquérir de nouvelles zones géographiques. Toutes différentes et parfaitement complémentaires en termes d'origine culturelle, de

positionnement ou de prix, les marques rachetées par L'ORÉAL sont déployées par circuit de distribution où chaque division développe une vision spécifique de la beauté : la création artistique des coiffeurs, le luxe en distribution sélective, la santé et le soin dans les pharmacies, ou l'accessibilité en grande distribution. Ainsi, le positionnement d'ouvrir et de développer tous les chemins de la beauté est poursuivi. Les acquisitions, dont le rythme reste soutenu, ont toutes fait l'objet de discussions approfondies au sein du Conseil, comme l'offre récente de rachat d'Yves Saint Laurent Beauté en 2008, qui constitue une nouvelle opportunité de développement. Elles suivent une ligne stratégique claire, renforcent le portefeuille de marques dans le métier de L'ORÉAL et anticipent les tendances de demain.

4. **Stratégie industrielle :**

- 94% de la production du groupe est réalisée en interne ;
- L'ORÉAL possède une quarantaine d'unités de production dans le monde, dont une vingtaine situées hors Europe ;
- Intégration totale de la chaîne logistique avec une volonté de maîtriser la qualité sur l'ensemble de la chaîne de production (l'objectif étant de réaliser des économies d'échelle en jouant sur des effets de volume) ;
- Accentuer la flexibilité en ce qui concerne le lancement des produits (pouvoir lancer un produit en 6 mois), la recherche (avoir dix ans d'avance), la recherche appliquée et le marketing ;
- Maîtriser les sources, c'est-à-dire les matières premières et les emballages ;
- Préserver l'environnement ;
- Assurer la sécurité des personnels et la qualité.

Cette politique industrielle est basée sur une production locale : le nombre d'unités produites dans chaque grande région du monde est proportionnel au chiffre d'affaires de cette région.

5. Stratégie marketing :

Le Groupe doit, en partie, son succès à une politique marketing agressive.

En effet, L'ORÉAL propose des produits de qualité élevée, un packaging attractif, des points de vente divers (magasins, pharmacies, salons de coiffure,...), 19 marques mondiales (Garnier, L'Oréal Paris, Matrix, Lancôme, Vichy, ...), une communication performante, un accès facile aux produits (ceux-ci sont souvent exposés dans les meilleurs rayons des magasins, à la hauteur des yeux) et pour chaque segment de clients une catégorie de prix abordable.

Les marques du Groupe L'ORÉAL sont présentes dans tous les circuits de distribution, positionnées sur des créneaux différents et toutes parfaitement complémentaires, afin de satisfaire l'ensemble des goûts.

6. Différenciation :

L'ORÉAL développe une stratégie de différenciation.

La recherche est un avantage concurrentiel durable et c'est seulement quand la technologie devient banalisée que L'ORÉAL n'est plus présent sur un marché.

Le Groupe se distingue de ses concurrents par son large portefeuille de marques internationales et qui répond aux multiples aspirations de beauté du monde entier.

Elle ne se limite pas à offrir des produits universels mais, au contraire, prend en compte les diversités culturelles de chaque zone où elle est présente avec la nécessité d'adapter les produits aux besoins des consommateurs.

Ainsi, L'ORÉAL, en fin stratège, a choisi de ne pas négliger les différences d'âge et de culture des consommateurs et de

s'adapter aux diversités. Tous ses produits sont fabriqués sur mesure pour les clients des diverses régions, comme par exemple le liquide anti-rides élaboré pour la génération des baby-boomers aux Etats-Unis et le rouge à lèvres destiné aux jeunes Chinois. De plus, le Groupe L'ORÉAL ne dépend pas d'une seule zone géographique, il s'est rapidement implanté sur les marchés émergents, ni d'un seul type de réseau de distribution notamment depuis l'acquisition de « The Body Shop ». Ceci lui confère des qualités défensives.

v.

Diagnostic de L'Oréal (Modèle SWOT & Recommandations) :

1. Analyse SWOT :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Présence sur tous les circuits de distribution et sur tous les segments ; - Politique d'innovation permanente ; - Premier déposant de brevets cosmétiques au monde ; - Puissance de la communication ; - Produits de qualité à un prix raisonnable (offre diversifiée, gammes complètes) ; - Présence sur tous les circuits de distribution et sur tous les segments ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Problème de vieillissement de certaines gammes ; - Problème d'adaptation aux changements du comportement des consommatrices ; - Problème de vieillissement de certaines gammes ; - Problème d'adaptation aux changements du comportement des consommatrices : Celles-ci achètent malin ; - Pour certains produits, L'ORÉAL est confronté à la concurrence des marques des distributeurs (MDD).

- Présence mondiale : leader mondial des cosmétiques (dans plus de 130 pays, plus de 290 filiales, plus de 42 usines) ;
- Intégration : 94 % des produits fabriqués par L'ORÉAL ;
- Politique d'innovation permanente ;
- Premier déposant de brevets au monde (environ 20 000 brevets en vigueur dans le monde) ;
- Puissance de communication grâce à l'intégration (détient 49% de Marie Claire Album, présent sur TF1 et Canal J) ;
- Acquisitions ciblées à l'étranger (Jade en Allemagne et Maybelline aux USA, Soft Sheen et Carson, au Japon Shu Uemura).

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Politique de GRH adaptée à la législation des pays ; - Les Français sont les plus gros consommateurs de produits cosmétiques et de parfums au monde ; - Importance de la Recherche & Développement ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Vente directe en baisse ; - Réglementations de plus en plus contraignantes ; - Vente directe (VPC et vente à domicile) en baisse ; - Réglementations de plus en plus contraignantes ;

- Développement de la vente par Internet ;
- Cotation du groupe en bourse ;
- Taux de croissance du marché cosmétique mondial ;
- Développement de la cosmétique active ;
- Elargissement de la cible ;
- Portefeuille de marques équilibrées et complémentaires ;
- Acquisitions ciblées à l'étranger ;
- Les Français sont les plus gros consommateurs de produits cosmétiques et de parfums ;
- Investissement dans la génomique : peut déboucher sur une offre de cosmétiques sur mesure ;
- Développement de produits ethniques ;
- Développement de la vente par Internet ;
- Croissance de nouveaux marchés, nouveaux relais de croissance (Brésil, Amérique latine...) ;
- Développement de la cosmétique active ;

- Menaces concurrentielles (Procter & Gamble, Colgate, Palmolive).

- Large cible : des jeunes aux seniors, les hommes et les femmes, les diverses ethnies.

2. **Recommandations :**

a. **Produit :**

- Modifier l'image et donc l'esthétique du produit et la facilité de reconnaissance en pharmacie ;
- Nom du produit en Version Française et Version Arabe ;
- Propriétés dermatologiques du produit en Version Française et Version Arabe.

Et ce pour toute la Publicité sur Lieu de Vente.

b. **Communication :**

- Mettre l'accent sur les attentes des consommateurs et consommatriices des produits de la marque L'ORÉAL ;
- Mettre l'accent également sur les PLV.

3^{ème} Partie : Présentation de la politique de comm produits

I. Le plan Marketing de l'Oréal :

1. Communication & produit :

a. La valeur du produit :

Il faut communiquer sur les caractéristiques du produit cosmétique :

- Les composantes ;
- Les performances :
Ex : La crème antirides réduit les rides.
- L'efficacité :
Ex : La crème antirides réduit visiblement les rides après usage.
- Le contenu symbolique : Valeur signe => consommation sociale :
Ex : La crème cosmétique bio.
- Les caractéristiques de ventes :
Ex : L'emballage, le conditionnement sobre des produits haut de gamme, etc.
- Le rouge à lèvres, le mascara et le fond de teint arrivent en tête des produits les plus demandés au niveau du maquillage de la femme marocaine, indique une étude actualisée au 30 Août 2002, par la Mission Economique Française sur le marché des parfums et cosmétiques au Maroc ;
- Avec un revenu variant de 1 500 à 5 000 Dhs, elles sont ainsi 3 millions de consommatrices à être ciblées par des campagnes de publicité.

b. Le service et la qualité :

- Le service :
Ex : Yves rocher "service proposé dans leur boutique" ;

- La qualité :
Indispensable car le secteur choisi est haut de gamme ☐
Aixer la communication sur l'aspect qualité du produit.

2. Communication & prix :

- Prix élevé et faible communication : Produit réservé à l'élite.
Ex : "Effet Veblen".

3. Communication & distribution :

Il existe très peu de magasins spécialisés dans le secteur excepté les enseignes « Marionnaud » et « Beauty Success ».

Le développement de la grande distribution, des salons d'esthétique et de bien-être avec l'implantation massive de franchises internationales contribue à la croissance du secteur.

Il existe aussi quelques importateurs/distributeurs dont les principaux sont « Olca » et « Cosmetica ».

Il faut de souligner que les laboratoires pharmaceutiques tentent de se positionner et de représenter des marques étrangères.

Le réseau de distribution devrait profiter du plan Rawaj Vision 2020.

Lancé en juin 2007 par les pouvoirs publics marocains, ce plan cherche à tripler le PIB du commerce pour faire passer sa part dans le PIB à 15% à l'horizon 2020.

Ce plan permettra d'élargir la population cible du marché des cosmétiques et contribuera à structurer davantage le circuit de la distribution.

Stratégie de distribution :

Distribution sélective constituée des parfumeries, des grands magasins et des instituts de beauté prestigieux, ex : « Marionnaud » et « Beauty Succes ».

4. Communication & communication :

