

# FUSION NESTLÉ - L'ORÉAL ?



## SUJET

Depuis que le géant suisse de l'agroalimentaire a cédé Alcon Novartis pour 39 milliards de dollars, la rumeur selon laquelle Nestlé, qui détient déjà 30% de l'Oréal (n°1 mondial des cosmétiques), rachèterait les 30% de la famille Bettencourt, descendante du fondateur de l'Oréal, ne cesse d'enfler. Ce rachat ne pourrait se concrétiser qu'en avril 2009, lorsque le pacte d'actionnaires avec la famille Bettencourt expirera.

***Nous essaierons de comprendre pourquoi Nestlé souhaiterait racheté l'Oréal ?***

Après une présentation des deux Business Model des groupes Nestlé et l'Oréal, nous feront apparaître les complémentarités présentes et futures des deux groupes, mais aussi les conséquences néfastes tant d'un point de vue interne que d'un point de vue externe.

## Table des matières

Table des matières.....	2
<b>ANALYSE DES BUSINESS MODELS DE L'OREAL ET NESTLE.....</b>	<b>2</b>
<b>A.PRESENTATIONS DES 2 GROUPES.....</b>	<b>2</b>
1.L'OREAL.....	2
2.NESTLE.....	3
<b>B.LES DOMAINES D'ACTIVITES STRATEGIQUES D.A.S (Macroéconomie).....</b>	<b>3</b>
1.Les D.A.S de l'Oréal.....	3
2.Les D.A.S de Nestlé.....	3
<b>C.STRATEGIC ASSETS.....</b>	<b>3</b>
<b>D.FORCES / FAIBLESSES.....</b>	<b>4</b>
1.FORCES.....	4
2.FAIBLESSES.....	5
3.CONCLUSION : Avantages concurrentiels et complémentarités des 2 groupes.....	5
<b>I.ANALYSE EXTERNE (ENVIRONNEMENT).....</b>	<b>5</b>
A.PESTEL.....	5
B.PORTER.....	6
.....	6
C.OPPORTUNITES ET MENACES.....	6
1.OPPORTUNITES.....	6
2.MENACES.....	7
<b>CONCLUSION :.....</b>	<b>7</b>

### **ANALYSE DES BUSINESS MODELS DE L'OREAL ET NESTLE**

#### **A. PRESENTATIONS DES 2 GROUPES**

##### **1. L'OREAL**

L'OREAL, est à l'origine une entreprise familiale fondée en 1909 par le chimiste Eugène Schuller qui commercialise les produits qu'il conçoit au départ, les teintures pour cheveux, puis, plus généralement, la beauté.

C'est une des rares entreprises à afficher une croissance à deux chiffres depuis plus de 15 ans (source Express.fr).

Le groupe s'intéresse également aux activités dermatologiques et pharmaceutiques par le biais de joint-venture et de participations capitalistiques comme GESPARAL, joint-venture créée à l'origine par Nestlé et l'Oréal, ou Galderma co-entreprise avec Nestlé également.

En 2008, L'Oréal a réalisé un CA de 17.54 milliards d'euros (source infofinanciere.fr, février 2009).

**2. NESTLE**

Nestlé a été fondée en 1866 par le chimiste suisse Henri Nestlé, qui inventa le lait en poudre pour les nouveau-nés. Au fur et à mesure de sa croissance, en Suisse comme à l'étranger, le chocolat, confiseries, eaux, boissons instantanées et produits laitiers frais sont venus compléter les activités de Nestlé.

Nestlé a réalisé de solides performances en 2008 avec un CA de 74 milliards d'euros (source site Nestlé), soit une croissance de 8.3%.

C'est ainsi que la collaboration des recherches en Nutrition de Nestlé et en Dermatologie de l'Oréal, donne naissance à INNEOV, cosmétique alternative qui agit de l'intérieur pour un meilleur résultat est un succès. Les deux multinationales sont sommet du podium européen des compléments alimentaires vendus en pharmacie, soulignant ainsi leurs complémentarités. Par ailleurs, Nestlé et l'Oréal sont également partenaires dans la joint-venture GALDERMA.

**B. LES DOMAINES D'ACTIVITES STRATEGIQUES D.A.S (Macroéconomie)**

**1. Les D.A.S de l'Oréal**

(cf ; annexe 1)

Les cinq grandes branches regroupe 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.

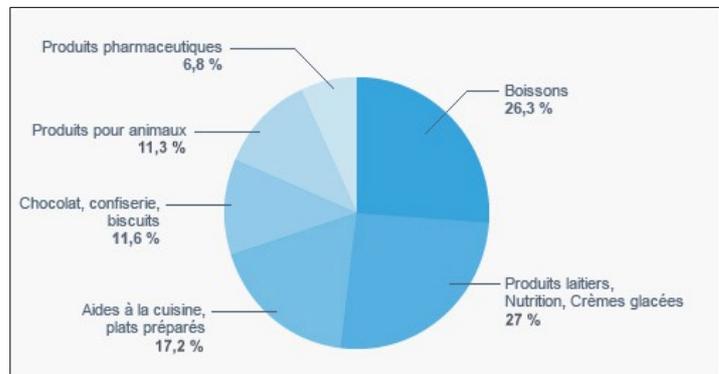
- D.A.S du **Soin**
- D.A.S du **Maquillage**
- D.A.S des **Parfums**
- D.A.S des **produits capillaires professionnels**
- D.A.S de l'**Hygiène**
- D.A.S du **Capillaire**
- D.A.S **The Body Shop**

**2. Les D.A.S de Nestlé**

(cf. annexe 1)

On distingue 6 branches à l'intérieur du groupe Nestlé qui regroupent plusieurs D.A.S.

- D.A.S de la **Nutrition infantile**
- DAS de la **Nutrition Clinique**
- D.A.S de la **Boisson instantanée**
- D.A.S des **Chocolats Confiserie**
- D.A.S des **glaces**
- D.A.S des **produits culinaires**
- D.A.S de la **charcuterie Traiteur**
- D.A.S du **Surgelés**
- D.A.S des **Céréales**
- D.A.S des **Produits pour animaux**
- D.A.S des **Produits laitiers frais**
- D.A.S des **Eaux**
- D.A.S de la **restauration professionnelle**



**C. STRATEGIC ASSETS**

	<b>L'OREAL</b>	<b>NESTLE</b>
<b>CAPITAL</b>	CA : 135 212 432 euros  Répartition du capital : Bettencourt 30.8 %-Nestlé 29.6% Saliarié 0.6% - actions auto-détenu 3.2% - actionnaires individuels 5.3%- investisseur français 99.9 % –investisseurs internationaux 20.6%	CA : 65 421 millions d'euros  Répartition du capital :
<b>METIER</b>	Cf. DAS + annexe Les cosmétiques Parts de marché : Marges: importantes Marché à forte croissance: BIRMC + les « 12 prochains » (cf. annexe)	Cf. DAS + annexe L'agroalimentaire Parts de marché : Marges: petites Marché à forte croissance: BIRMC + les « 12 prochains » (cf. annexe)
	Technique d'intégration appuyée par le recours au Benchmarking, les acquisitions, fusions (cf annexes)	

**STRATEGIE D'ENTREPRISE L'OREAL ET NESTLE**

<b>STRUCTURE</b>	-Hyper segmentation dans l'organigramme (cf annexe) -Organisation de Concours annuels (fidélisation et motivation)	-Organigramme simplifié (peu de niveaux hiérarchiques pour permettre plus de responsabilités aux divers collaborateurs (motivation, implication)
<b>PROJET</b>	-Fidélisation des actionnaires (confiance) -Concours annuels (motivation + fidélisation), Importance de la chaîne de valeur -Diversification opérationnelle (différentes gammes, différentes marques, distribution ciblée, communication adaptée aux divers publics internationaux) -Création d'usines, partenariats, acquisition, fusions...	- Diversification géographique et au niveau des produits -Importante capacité de production - Lourds investissements -Création d'usines -Intégration, nombreux partenariats...
<b>NOTORIETE</b>	-« Top of Mind » (cf. annexe) -Image de « bien-être » -Notoriété Internationale	-« Notoriété spontanée » (cf. annexe) -Image de « bien-être » -Notoriété Internationale
<b>VSD</b>	-Intégration -Partenariats -Joint-venture -Acquisitions -Diversification, segmentation -Stratégie Benchmarking, Marketing Mix -Très forte culture d'entreprise	
<b>KEY RESSOURCES</b>	Très bonne gestion des moyens de production Intégration Personnel hautement qualifié (formations, challenges) Entreprises innovantes Grande renommée Internationale Important capital des 2 groupes qui permet une croissance soutenue Diversification des offres des 2 groupes présents sur de nombreux segments	
	-Rentabilité : - 3.6% -Résultat net :-26.6% (1948 millions d'euros) -Les ressources reposent sur les brevets et les compétences et ressources de base que possède L'Oréal	-Rentabilité : +30 points (14,3%) -Un résultat net : + 69.4% (18 milliards francs suisses soit 12 milliards d'euros) - Les ressources clés reposent essentiellement sur les compétences et les ressources de base que <b>Nestlé</b> détient afin de s'assurer d'une position défendable durable 23% parts marché agroalimentaire

**D. FORCES / FAIBLESSES**

1. FORCES

• **Nestlé**

- Leader mondial du marché agroalimentaire
- Nestlé s'adresse à toutes les catégories socioculturelles de population et toutes les tranches d'âge
- Produits de qualité
- Développement de CRM
- Réseau d'experts en nutrition
- Groupe innovateur
- Nombreux partenariats (Perrier France, accords (General Mills)
- Présence mondiale avec l'Europe comme premier marché.

• **L'Oréal**

- Produits de qualité à un prix raisonnable (offre diversifiée, gammes complètes)
- Présence sur tous les circuits de distribution et sur tous les segments
- Présence mondiale : leader mondial des cosmétiques (dans + 130 pays, + 290 filiales, + 42 usines)
- Intégration : 94 % des produits fabriqués par L'Oréal
- Politique d'innovation permanente
- Premier déposant de brevets au monde (environ 20000 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)

**2. FAIBLESSES**

• **Nestlé**

- Forte dépendance vis-à-vis de la grande distribution.
- Changement des modes de vie qui a influencé la consommation.
- Toute la gamme de produits n'est pas forcément rentable
- Evolution incessante du comportement du consommateur et ont de nouvelles attentes (équilibre, plaisir, authenticité).
- 2de place derrière Kellog's dans le domaine des céréales.
- Le groupe n'est pas leader sur l'ensemble des marchés du secteur agroalimentaire et demeure leader voire moins sur certaines branches.
- Le groupe n'occupe pas la première place (« Top of Mind ») dans la pyramide de notoriété.

• **L'Oréal**

- 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).

**3. CONCLUSION : Avantages concurrentiels et complémentarités des 2 groupes**

**Les deux groupes présentes des avantages concurrentiels présents et futurs tels que leur parfaite gestion des moyens de production, anticipent par la biais d'innovation grâce à une veille concurrentielle permise par leurs activités capitalistiques telles que les fusions acquisition co-entreprise... qui permettent une intégration (tant au niveau de la fabrication, de la formation des collaborateurs et de la recherche) avec toutefois un plus pour L'Oréal qui intègre également sur le plan communication (TF1, Canal J, Claire Album) Ces 2 groupes sont exemplaires dans leur vision présente et leurs prévisions dans le futur.**

**Bien qu'opérant dans des domaines différents L'Oréal et Nestlé ont des univers qui se rapprochent : Le bien être et la Santé.**

**I. ANALYSE EXTERNE (ENVIRONNEMENT)**

**A. PESTEL**

	<b>L'OREAL</b>	<b>NESTLE</b>
<b>Politique</b>	-Le défi politique : L'Oréal doit être conforme à tous les différents styles de leadership dans divers pays.	-Le défi politique : Nestlé doit être conforme à tous les différents styles de leadership dans divers pays.
<b>économique</b>	-L'Oréal devrait s'adapter à tous les différents environnements économiques et des problèmes dans tous les pays, En outre, il est vrai qu'au cours des cinq dernières années, quelques échecs retentissants ont souligné la nécessité de cette adaptation.	-Nombreuses crises alimentaires (accidents écologiques, Organismes Génétiquement Modifiés, crise de la vache folle, fièvre aphteuse, grippe aviaire) <b>Un nouveau mot d'ordre est né : la traçabilité</b>
<b>Socio-culturel</b>	Les consommateurs sont soumis à des influences complexes, dont les références évoluent très rapidement selon les pays (différente communication, différentes recettes, différentes gammes)	
<b>Technologique</b>	- Veilles Technologiques >Innovations - Technologies Scientifiques - Laboratoires - Département Recherche et Développement - Usines	
<b>Ecologique</b>	-Gamme Biologique/Nature (The BodyShop) -Problèmes dus à l'obligation de respecter les normes écologiques dans les ingrédients des formules et packaging (Paraben) -Tendance Bio	-Aliments issus de l'agriculture biologique -Dimension éthique, ce mode de culture préservant l'environnement.
<b>Légal</b>	-Les règles régissant les produits cosmétiques dans l'Union européenne (cf annexes) -Les la législation pour la publicité (règlement 1988) -Nombreux brevets (cf annexes) -Lois écologiques (cf annexes) -Normes Internationales -Normes Nationales	-traçabilité -Mobilisation des pouvoirs publics contre l'obésité -Normes Internationales (OMS, Codex, FAO, OMC...) -Normes Nationales -Loi sur l'environnement (cf annexes)

**B. PORTER**

	<b>L'OREAL</b>	<b>NESTLE</b>
<b>Les nouveaux entrants</b>	<p>. Le marché de la parfumerie est lucratif (nouveaux acteurs réguliers)</p> <p>. Les marchés de maquillage et de soin sont plutôt encombrés (20 leaders ont +71% du marché mondial en 2002).</p> <p>. niches de produits alternatifs forment des potentielles opportunités pour de nouveaux entrants</p> <p>On peut donc conclure qu'il y a beaucoup de nouveaux entrants en parfum, mais ils ne forment pas une grande menace et en maquillage et soin le marché est pratiquement fermé. Cela impose donc une force plutôt faible.</p>	<p>-Développement des MDD sur les divers D.A.S de Nestlé (niche à fort potentiel et qui va se développer avec les conséquences de la crise)</p> <p>-Marché saturé toutefois</p> <p>On peut conclure qu'il y a de nombreux entrants et que cela va sûrement se confirmer.</p>
<b>concurrentielleL'intensité</b>	<p>-Concurrence très forte (Procter &amp; Gamble)</p> <p>-Dans l'industrie cosmétique, l'innovation est donc un atout qui concerne l'intensité concurrentielle.</p>	<p>-Importante concurrence dans tous les segments (Kellogg's, Jordan...)</p> <p>-Différenciation par l'innovation</p>
<b>L'intensité concurrentielle dans le secteur Cosmétique et Agroalimentaire est donc très forte.</b>		
<b>Substitution</b>	<p>Il n'existe pas un vrai produit de substitution, et donc nous ne pouvons observer aucune menace.</p>	<p>. <b>Produits MDD</b></p>
<b>Pouvoir de négociation fournisseurs</b>	<p>Forte menace du pouvoir de négociation des fournisseurs il est indispensable de construire et maintenir des fortes relations avec des fournisseurs pour garantir l'innovation technique de différenciation. Il est très coûteux et difficile de changer de fournisseur.</p>	<p>Faible pouvoir des fournisseurs (multiples marques)</p>
<b>Pouvoir de négociation clients</b>	<p>Le pouvoir de négociation et de décision des clients est important, du fait du grand nombre de différentes marques du groupe (et de la concurrence) et le client a un choix très grand.</p> <p>La clientèle est de plus en plus exigeante et les achats des clients sont liés à l'indice de confiance et à l'humeur plus qu'à la réalité économique.</p>	<p>Le pouvoir de négociation et de décision des clients est important, du fait du grand nombre de différentes marques et des produits de substitution des MDD</p> <p>La clientèle est de plus en plus exigeante et les achats des clients sont liés à l'indice de confiance, la qualité et à l'humeur.</p>
<b>On constate ici une menace assez forte</b>		

**C. OPPORTUNITES ET MENACES**

1. OPPORTUNITES

• **Nestlé**

- Augmentation des consommateurs de +25 ans (potentiel réel pour les différents marchés)
- Leader mondial sur le marché de l'agroalimentaire (pérennité des ventes)
- Forte fidélisation vis-à-vis des consommateurs.
- Les distributeurs des produits Nestlé seront toujours présents, compte tenu du prestige du groupe à l'échelle mondiale.

• **L'Oréal**

- 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 marché, nouveaux relais de croissance (Brésil, Amérique latine...)
- Développement de la cosmétique active

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

## 2. MENACES

### • **Nestlé**

- Le nombre très important de concurrents s'avère être une réelle menace quant aux places que risque de perdre Nestlé de par le monde.
- Seuls 24% des hommes de plus de 25 ans consomment des céréales : risque potentiel
- Le groupe n'est en première position dans tous les domaines ce qui lui enlève une part de notoriété.
- Course aux innovations : Les concurrents prennent de plus en plus de parts chez les distributeurs.
- La fidélisation connaît une baisse avec l'arrivée de produits MDD
- Mobilisation des pouvoirs publics contre l'obésité

### • **L'Oréal**

- Vente directe (VPC et vente à domicile) en baisse.
- Réglementations de plus en plus contraignantes.
- Menaces concurrentielles (Procter & Gamble, Colgate Palmolive)

## ⇒ Facteurs Clés de Succès pour L'Oréal

- Etre présent dans de nombreux différents segments
- En termes de type de produit (parfum, maquillage, soins capillaires, etc.)
- En termes de cible (hommes, femmes, enfants, âgées, marché de luxe, grande distribution)
- Créer des synergies entre des différents segments
- Pouvoir se différencier de la concurrence et débanaliser son offre
- Avoir à disposition la recherche et développement et être constamment innovatrice
- Construire et maintenir des fortes relations avec fournisseurs et sous-traitants ou encore intégrer la chaîne amont dans sa propre organisation
- Savoir jouer sur l'émotion du consommateur (communication)

## ⇒ Facteurs Clés de Succès pour Nestlé

- Rester innovant en étant attentif aux attentes des consommateurs
- Maintenir la qualité des produits en maintenant les investissements énormes en recherche pour l'amélioration des produits (au niveau qualité nutritive et sanitaire ainsi que pour les procédés de fabrication).
- Lutter contre la pression sur les prix en proposant des produits innovants à des prix raisonnables (présence dans les hard discounters).
- Mise en valeur des Hommes avec une réduction des niveaux hiérarchiques, un élargissement des responsabilités, une politique de contacts personnels pour maintenir la motivation et éviter les dérives des grands groupes.
- Nombreuses marques qui se traduisent par un fort impact de la publicité

## CONCLUSION :

Par ces deux analyses, nous pouvons voir que Nestlé, leader mondial du marché agroalimentaire, possède de nombreux atouts pour conserver sa place de numéro 1 et que l'Oréal était un Business model exemplaire qui présente beaucoup d'atout pour Nestlé.

En effet, les concurrents de plus en plus nombreux risquent de voler des parts de marché au groupe. De plus, Nestlé n'est pas spécialisé à proprement parler dans un domaine ou un produit spécifique, ce qui entraîne un attrait plus faible par rapport aux marques de spécialistes (Evian sur le marché des eaux par exemple).

Pour pouvoir limiter les différentes menaces qui pourraient toucher ultérieurement le groupe, le rachat de l'Oréal serait peut-être la solution pour se maintenir toujours au plus haut niveau :

- Bénéficier des marges dans le domaine des cosmétiques,
- devenir un géant mondial et bénéficier d'un très bon positionnement des produits en tête de gondole,
- avoir plus de pouvoir de pression auprès de ses distributeurs
- récupérer un savoir-faire sachant que les deux groupes se concentrent sur deux aspects très proches : Le bien être et la santé,
- augmenter d'avantage son CA en bénéficiant de la fiscalité suisse.

En revanche, le Groupe pourrait être confronté au problème liés au gigantisme des entreprises (problèmes sociaux, concurrence déloyale). Un problème de Monopole pourrait être évoqué : Nestlé devra obtenir l'autorisation des autorités.

Et la France pourrait subir une fuite au niveau du PIB qui va baisser par voies de conséquences, et d'importants licenciements seraient peut être à prévoir. Au niveau interne, Les 2 groupes ayant une organisation de structure différentes (Nestlé veut diminuer les niveaux hiérarchiques alors que l'Oréal segmente énormément ses départements) peut entraîner des conflits sociaux au sein même de l'entreprise.