

Analyse stratégique

Le cas

L'ORÉAL



Présenté par :

MABIKA Germa Karim Seyes

MADZOU Aristide Romaric

NGOUNOU MONKAM Franklin

INTRODUCTION

L'analyse stratégique permet d'avoir une idée sur les facteurs susceptibles de générer un impact sur un secteur d'activité donné, de mesurer son intensité et d'évaluer la capacité de l'entreprise à faire face au défis tout en saisissant les opportunités qui s'y présente. Comme toutes grandes firmes, la firme L'Oréal n'échappe pas à cette règle. Elle est considérée, de nos jours, comme le précurseur de la mode et la beauté. Elle recherche tout le temps la meilleure équation et la meilleure recette pour garder la place d'honneur et de prestige. Notre travail consistera dans un premier temps à faire une présentation de la firme au niveau mondial et marocain ; deuxièmement étaler ses différentes domaines d'activités stratégiques, ensuite faire un diagnostic stratégique du groupe enfin présenter la gamme ELSEVE au Maroc.

I-) PRESENTATION DE L'OREAL

L'OREAL dans le monde :

Fondée par Eugène Schueller en 1909, l'Oréal est une multinationale d'un capital de 41 Mds € (2008) et d'un chiffre d'affaire de 17 Mds € (2007). La plus géante parmi ses concurrents en terme de budget, recherche, innovation et marketing, l'Oréal est le leader du secteur de la cosmétique. Cette entreprise a pu défier la mondialisation et proposer des produits qui vont satisfaire les besoins et les exigences de catégories différentes de consommateurs tout en les adaptant à leurs spécificités culturelles. On peut parler alors de « glocalisation » (globalisation et localisation) L'Oréal est une société qui a fait de la diversité sa priorité, à l'image de 4 divisions opérationnelles : les produits de coiffure professionnelle, les produits de luxe, la cosmétique active et les produits grand public. L'activité originelle du groupe « **produits professionnels** » est au service des professionnels de la coiffure. La Division gagne des parts de marché, par la conquête de nouveaux salons et le lancement de nouveaux services. L'activité « **produits de luxe** » est la plus rentable du groupe et inclut des marques prestigieuses en distribution sélective. Des marques telles que

Lancôme, Guy Laroche, Biotherm. L'Oréal possède aussi les licences pour les produits cosmétiques pour les marques Cacharel, Diesel, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent.

La « **Cosmétique active** » est une activité de haute technicité, des soins dermo-cosmétiques sur conseils et prescriptions. L'activité « **produits Grand Public** », la plus populaire du groupe, est celle des produits de haute technologie pour tous avec L'Oréal Paris. Elle possède aussi diverses participations dans des activités telles que la chimie fine, la dermatologie, la santé, la finance, le design, la publicité, les assurances. L'Oréal Paris, Présente dans plus de 130 pays, se développe autour de la même philosophie : innover et offrir au plus grand nombre de consommateurs les produits les plus performants, au meilleur prix. Avec la mission de rendre leurs produits accessibles à tous, ils utilisent les dernières découvertes scientifiques pour développer des produits exclusifs, visionnaires et plus sûrs, qui sont faciles à comprendre et à utiliser. Les packagings de luxe de leurs produits, les standards de qualité élevée de leurs usines et les concepts innovants de leurs points de vente, traduisent une vision de la beauté et de l'excellence, accessibles à tous. La philosophie de L'Oréal Paris est que chacun, quel que soit son âge, sexe, ou origine, « **le vaut bien** ». La marque s'engage à accompagner les femmes et les hommes du monde entier à travers toutes les étapes de leur vie. L'Oréal Paris défend le droit à la beauté ; le droit à tous les types de beauté ; le droit de chacun à s'épanouir avec grâce et assurance.

L'OREAL au Maroc :

Hervé Streichenberger Directeur Général de L'Oréal Maroc La filiale L'Oréal Maroc créée en 1943, est composée d'un peu plus de 100 personnes de différentes nationalités. Elle est spécialisée dans l'importation et la distribution des produits cosmétiques. Le business de l'inventeur de la formule « puisque vous le valez bien » se porte bien, voire très bien au Maroc. Certes le Maroc est encore loin de la dépense moyenne de 80 euros enregistrée aux U.S.A, en Europe ou au Japon, mais la consommation des produits cosmétiques y est en forte croissance et de manière régulière. Le chiffre d'affaire de la filière est supérieur à 200 millions de dhs, soit une hausse de 10% en un an. Pour le groupe L'Oréal, le marché marocain est un relais de croissance et à ce titre, il a un caractère stratégique. A l'exception de ses marques très haut de gamme - Lancôme, Biotherm et des parfums entre autres - L'Oréal y a déployé la quasi-totalité de son portefeuille. Pour l'instant, la taille du marché ne justifie pas la présence de ses marques de luxe. Ces marques pourraient venir

lorsque la structuration de la parfumerie moderne sera plus approfondie. Cela signifie par exemple, d'arriver à l'équivalent d'un « Marionnaud » dans chaque grande ville. L'OREAL présente dans tous les circuits de distribution, arrive en tête sur trois grands secteurs : les produits capillaires, le maquillage et les parfums (avec des marques comme l'Oréal Perfection, Plénitude, Vichy, Biotherm) L'Oréal est présente sur tous les circuits de distribution que peut offrir le marché marocain, c'est-à-dire les ventes en GMS, en parfumeries, pharmacies, professionnels, (vente dans les salons de coiffure et instituts de beauté) et la vente directe. La division « Produits Grands Public » regroupe les marques cosmétiques distribuées dans les circuits commerciaux de grande diffusion et met ainsi la qualité L'Oréal à la disposition du plus grand nombre de consommateurs marocains. La division « cosmétique Active » est vendue exclusivement en pharmacie. L'Oréal vise un renforcement de ses parts de marché dans les segments « soin de la peau » et « maquillage en dermatologie » qui constitue son principal actif. La division « Produits Professionnels » offre aux consommatrices marocaines des services techniques personnalisés en salons de coiffure et développe la revente de produits professionnels exclusivement aux salons, à travers un portefeuille de marques diversifiées et complémentaires. Quant à la division « Produits de Luxe » , elle a été arrêtée en fin d'année 2000 pour les raisons suivantes :

- Une faible rentabilité.
- Une distribution hors norme par rapport aux cahiers des charges des Marques.
- Un marché parallèle et contrebande trop importante.

I - 1) Mission

- ❖ Comme entreprise : Notre stratégie de leadership est fondée sur un investissement permanent dans notre Recherche et Développement ; elle permet à nos marques de proposer des produits innovants, hautement efficaces, pratiques et agréables à utiliser, dans le respect des normes de qualité et d'innocuité les plus élevées. Nous visons l'excellence et n'hésitons pas à nous remettre continuellement en cause et à reconsidérer notre façon de travailler. Nous accordons une grande valeur à l'honnêteté et à la clarté : nos publicités sont fondées sur des performances avérées, prouvées par des données scientifiques. Nous bâtissons des relations solides et

durables avec nos clients et nos fournisseurs, fondées sur la confiance et l'intérêt mutuels. Nous agissons avec intégrité : nous respectons les lois des pays où nous avons une activité ainsi que les pratiques de bonne gouvernance. Nous respectons des normes comptables et de reporting élevées et nous soutenons la lutte contre la corruption. Nous assurons à nos actionnaires une rentabilité à long terme en protégeant et en faisant le meilleur usage des actifs de l'entreprise.

- ❖ Comme employeur : Nous voulons que L'ORÉAL soit un meilleur lieu de travail. Nous savons que nos Collaborateurs représentent notre principal atout. Ils doivent bénéficier d'un environnement de travail sûr et sain, où le talent et le mérite personnel sont reconnus, la diversité valorisée, la vie privée respectée et le juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pris en compte. Nous croyons qu'il est important d'offrir à nos Collaborateurs un environnement stimulant, des perspectives d'évolution motivantes, ainsi que la possibilité de changer les choses. Nous encourageons un climat d'ouverture, de courage, de générosité et de respect, pour que chaque Collaborateur se sente libre d'exprimer ses questions, ses idées et ses préoccupations.
- ❖ Comme entreprise citoyenne responsable : Nous prenons part à la création d'un monde de beauté et d'équité. Nous sommes conscients de l'impact de nos activités sur l'environnement naturel, y compris sur la biodiversité, et nous nous efforçons sans cesse de le minimiser. Nous sommes déterminés à ne pas compromettre l'avenir au nom du présent. Nous apportons une contribution positive dans les pays et aux communautés où nous sommes présents. Nous respectons les cultures et les sensibilités locales. Nous nous engageons à respecter les Droits de l'Homme. Nous voulons contribuer à l'abolition du travail des enfants ainsi qu'au travail forcé. Nous voulons mettre un terme au recours à l'expérimentation animale dans notre industrie et nous contribuons au développement

et à l'utilisation de méthodes alternatives. Nous recherchons activement et favorisons les partenaires qui partagent nos valeurs et nos engagements éthiques.

I – 2) Valeurs

- *DIVERSITE*: c'est une valeur fondamentale à l'entreprise.
- *CITOYENNETE*: confirmation de son engagement citoyen en rejoignant le GLOBAL Compact de l'ONU en 2002. Elle promeut les femmes et la science, la solidarité et l'éducation.
- *QUALITE* : une démarche scientifique rigoureuse, et une quête constante d'innovation.
- *ETHIQUE* : respect des règles éthiques rigoureuses.
- *HYGIENE ET SECURITE*: l'entreprise est soucieuse de l'hygiène sanitaire et du bien être corporel de ses clients.
- *INNOVATION* : L'innovation est un enjeu majeur pour l'Oréal et ses fournisseurs.
- *TRANSPARENCE* : visibilité du processus de production et traçabilité des produits utilisés.
- *RESPECT DE LA JEUNESSE* : aide les jeunes dans des programmes d'insertions professionnels et d'apprentissages.
- *ENVIRONNEMENT* : préservation de la biodiversité.

I – 3) FAITS ET CHIFFRES

- ❖ 1^{er} groupe cosmétique mondial
- ❖ 100 ans d'expérience en cosmétique
- ❖ 5 métiers phares : Soins du cheveu, Coloration, Soins de la Peau, Maquillage, Parfum
- ❖ 25 marques internationales (CA >50 Millions d'euros)
- ❖ Distribuées dans 130 Pays

- ❖ Le groupe possède 16 Centres de recherche dans le monde
- ❖ 17 milliards € de chiffre d'affaires consolidé en 2008
- ❖ 560 millions d'euros investi en R&D
- ❖ 63000 employés dans 130 Pays
- ❖ 4,7 milliards de Produits fabriqués chaque année
- ❖ L'Oréal dispose de 290 filiales, ainsi que 42 usines dans le monde
- ❖ Capital social : 41,514 Milliards € (22 Octobre 2009)
- ❖ Dettes : 3700 millions € en 2008
- ❖ Résultat net : 1,9 milliards € en 2008

II-)LES ACTIVITES DU GROUPE

II – 1) Les DOMAINES D'ACTIVITES STRATEGIQUES

Le groupe L'Oréal divise ses activités en cinq domaines : Soins de la peau (25,6%), Soins des cheveux (24,2%), Maquillage (20,8%), Coloration (16,2%) et Parfums (10,5%). Ces domaines d'activités se positionnent sur des marchés différents et proposent une offre indépendante.

Par ailleurs, le groupe est organisé en 4 divisions qui sont les suivantes :

- Produits professionnels
- Produits grands publics
- Produits de Luxe
- Cosmétique Active
- The Body Shop que l'on peut considérer comme une division.

A°) Division Produits professionnels

L'activité originelle du groupe est au service des professionnels de la coiffure, avec, au premier plan, les produits L'Oréal Professionnel. Cette division a pour mission de développer des services et de proposer des produits répondant aux attentes de tous les professionnels de la coiffure en matière de coloration et de soin des cheveux. Les différents métiers de la division sont la coloration, le coiffage et la forme, le shampooing et les soins. Ainsi, l'objectif du groupe est, pour cette division, d'être le partenaire du plus grand nombre de salons de coiffure dans le monde en gagnant des parts de marché, par la conquête de nouveaux salons et le lancement de nouveaux services.

La Division des Produits Professionnels croît de + 7,5 % avec des scores positifs en Europe de l'Ouest et une forte progression dans le reste du monde. La croissance s'accélère dans toutes les régions du monde avec une progression de la Division trois fois plus rapide que celle du marché. Elle conquiert ainsi de nouveaux salons et gagne des parts de marchés sur l'ensemble des continents. Ainsi, en Europe de l'Ouest, la progression de + 4 % est alimentée par tous les pays et toutes les marques. En Amérique du Nord (+ 6,2 %), la Division bénéficie de l'acquisition de deux distributeurs, qui permettent un rapprochement stratégique avec les clients coiffeurs, et du dynamisme de ses marques, en particulier Redken et Kérastase. La marque PureOlogy nouvellement acquise est également en forte croissance. Le reste du monde est à + 16,4 %, avec des progressions de + 9,3 % au Japon, de + 40,7 % en Russie et de + 29,4% en Chine.

B°) Division Produits Grands Publics

Cette activité, la plus populaire du groupe, est celle des produits de haute technologie pour tous, à des prix accessibles, et distribués dans tous les circuits de grande diffusion.

Le premier enjeu de la Division est le déploiement mondial des grandes signatures de la division, L'Oréal Paris, Garnier et Maybelline New York, commercialisées dans les points de vente de la grande distribution et les

parfumeries-drogueries, pour profiter du dynamisme de la consommation dans les pays « relais » de croissance et de la poussée des circuits de distribution moderne.

Le deuxième enjeu est de poursuivre les conquêtes géographiques, en investissant à la fois dans les pays du BRIMC (Brésil, Russie, Inde, Mexique, Chine) et en soutenant le développement au bon niveau en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord. Le troisième enjeu est de déployer la Division sur des catégories à fort potentiel de croissance et à forte valeur ajoutée, comme le soin de la peau et le maquillage sans négliger de développer les positions sur le segment d'origine, les capillaires. Ainsi, les principales marques du groupe L'Oréal pour cette division sont L'Oréal Paris, marque premium, Garnier, Elsève, Elnett, SoftSheen-Carson, Studio Line, Perfection.

La Division Produits Grand Public représente 52.6% du chiffre d'affaires du groupe et croît de + 7,9 %. Les zones les plus dynamiques, avec une croissance à deux chiffres, restent l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord, deux régions clés où la Division progresse plus vite que le marché. La formidable accélération du reste du monde, propulse ces pays au dessus de la barre des 30 % de chiffre d'affaires de la Division. En effet, 70 % de la croissance de la Division viennent de 12 pays qui sont, dans l'ordre : Russie, Etats-Unis, Chine, Ukraine, Espagne, Royaume-Uni, Inde, Mexique, Pologne, Australie, Brésil et Italie. Enfin, sur les deux catégories à forte valeur ajoutée, le soin de la peau et le maquillage, la Division a pris l'ascendant sur la concurrence grâce à de grands lancements et à une politique rigoureuse de construction de piliers. En soin du visage, la Division passe la barre du milliard d'euros avec une progression de + 19 %, aidée par le lancement réussi de *Derma Genèse* de L'Oréal Paris.

C°) Division Produits de Luxe

Cette activité, la plus rentable du groupe, inclut des marques prestigieuses en distribution sélective. Ainsi, la division développe, fabrique et commercialise des marques de produits de beauté de luxe, essentiellement parfum, soin et maquillage, dans la distribution sélective

mondiale. La division s'attache à développer chaque marque avec un modèle économique unique pour construire un portefeuille très complémentaire.

L'objectif est de développer le luxe au niveau mondial. Les nouveaux marchés, Russie, Chine, Inde, Mexique ou Moyen-Orient, connaissent des taux de croissance important. En parallèle, la demande reste très soutenue sur les marchés occidentaux. Les marques de la division Produits de Luxe sont Lancôme, Cacharel, Helena Rubinstein, Biotherm, Giorgio Armani, Ralph Lauren, Diesel, Kiehl's, Shu Uemura, et Viktor&Rolf.

D°) Cosmétique Active

Leader mondial du marché des soins dermocosmétique, la division dispose d'un portefeuille de 5 marques uniques et complémentaires (Vichy, La Roche-Posay, Innéov, Skinceuticals, Sanoflore) pour répondre aux besoins croissants de santé et de soin de la peau des consommateurs. Aux quatre coins du monde, la division propose des produits efficaces et sûrs, adaptés au conseil des pharmaciens et à la recommandation des dermatologues.

Le dynamisme du marché de la dermocosmétique est soutenu par la demande croissante de santé dans la beauté, la modernisation du circuit de la pharmacie et des drugstores et le rôle croissant des dermatologues dans l'esthétique. Dans ce contexte, trois idées stratégiques inspirent l'ensemble de la politique de la Division : diversifier le portefeuille de marques pour saisir les nouveaux courants de consommation alliant santé et beauté, renforcer les relations privilégiées avec les pharmaciens et les dermatologues, accélérer le déploiement des marques dans les zones géographiques à très fort potentiel de développement de Europe de l'Est, Asie, Amérique latine mais aussi Etats-Unis.

La division Cosmétique Active croît de + 10.8%. L'année a été marquée par la bonne tenue de l'Europe de l'Ouest, malgré la faiblesse saisonnière des produits solaires et des amincissants, par le dynamisme de l'Amérique du Nord et par la poursuite de l'accélération du reste du monde (Amérique latine, Asie, Europe de l'Est) qui représente aujourd'hui 33 % du chiffre d'affaires. L'ensemble des marques a contribué à cette performance, ce

qui renforce la position mondiale de la Division sur son cœur de métier, le soin de la peau.

E°) The Body Shop

La stratégie de The Body Shop s'articule autour de trois grands objectifs : le lancement de nouvelles gammes de produits à base d'ingrédients naturels afin de nourrir en permanence la marque et renforcer son identité, l'expansion sur de nouveaux marchés à fort potentiel de croissance et enfin le développement d'une distribution multi circuit pour multiplier les points de contacts avec les consommateurs.

Racheté en juillet 2006, The Body Shop s'intègre progressivement au sein de L'Oréal et commence à bénéficier de ses ressources en recherche et développement, et de son expertise marketing.

Le chiffre d'affaires net consolidé a progressé de + 5,7 % en 2007. Les zones géographiques ont affiché de belles performances, à l'exception des Etats-Unis. La croissance des ventes de détail a atteint + 7,9 %, tirée par une forte progression, à parc de magasins identique, au Royaume-Uni, à Singapour, à Hong Kong et en Europe de l'Est. 161 magasins ont été ouverts en 2007 portant leur nombre à 2 426 dans 59 pays. La marque continue à, étendre son réseau de boutiques exclusives à travers le monde. L'Inde compte désormais 20 magasins. Le nombre de points de vente est passé de 15 à 21 en Russie, de 31 à 42 en France et de 112 à 124 en Arabie Saoudite. Le système de distribution à domicile *The Body Shop at Home* se développe au Royaume-Uni, aux Etats-Unis, en Australie et en Allemagne.

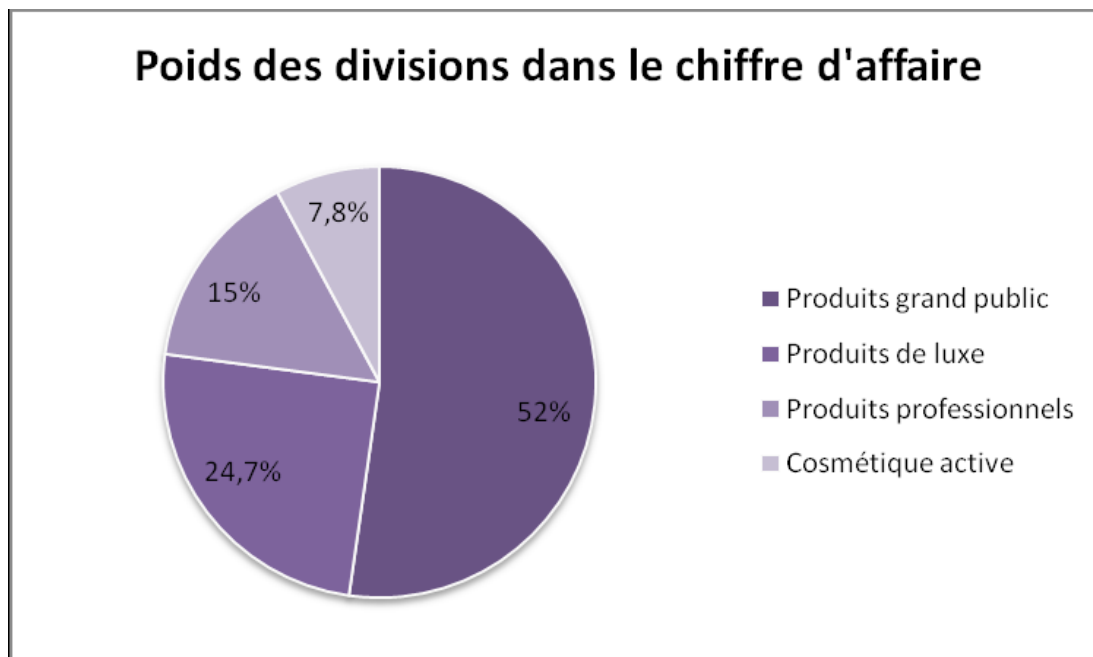
En 2007, la croissance de la division est favorisée par des lancements réussis dans toutes les catégories, notamment dans le soin de la peau avec les gammes *Wise Woman* et *Body Focus*. Le succès de la rénovation des gammes *Seaweed* et *Tea Tree* en soin de la peau et du relancement de l'eau de toilette emblématique *White Musk* participe à la progression de The Body Shop.

Les efforts déployés pour renforcer et faire connaître la philosophie de la marque contribuent à augmenter sa notoriété et ainsi à fidéliser ses clients. The Body Shop poursuit sa politique d'engagement autour de ses valeurs, en continuant à promouvoir son programme de lutte contre la violence domestique, Stop Violence in the Home, et à se mobiliser pour lutter contre le sida.

II- 2) LES REPARTITIONS

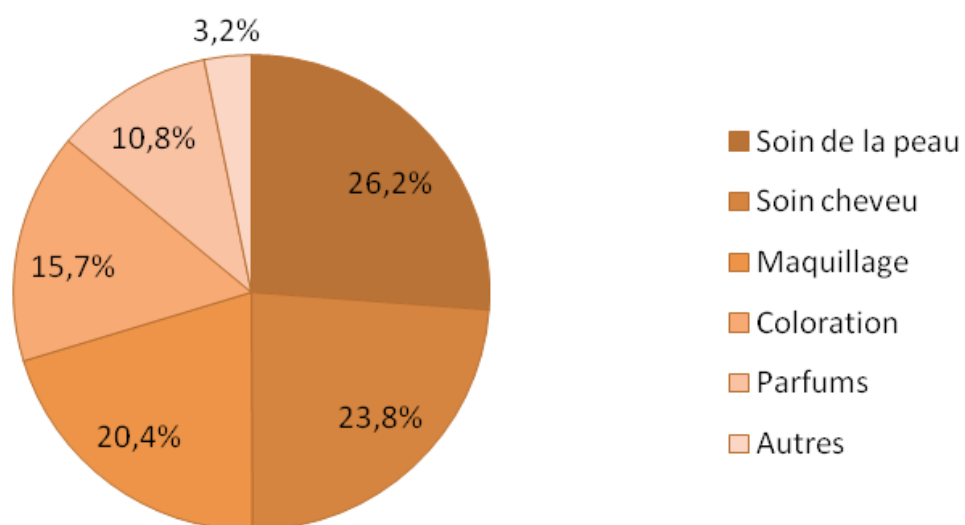
➤ LA REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Si l'on observe la répartition du chiffre d'affaire en fonction des différentes divisions du groupe, on constate que ce sont les produits grands publics qui génèrent le résultat le plus important (52%), suivi par les produits de luxe (24,7%), les produits professionnels (15%) et la cosmétique active (7,8%).



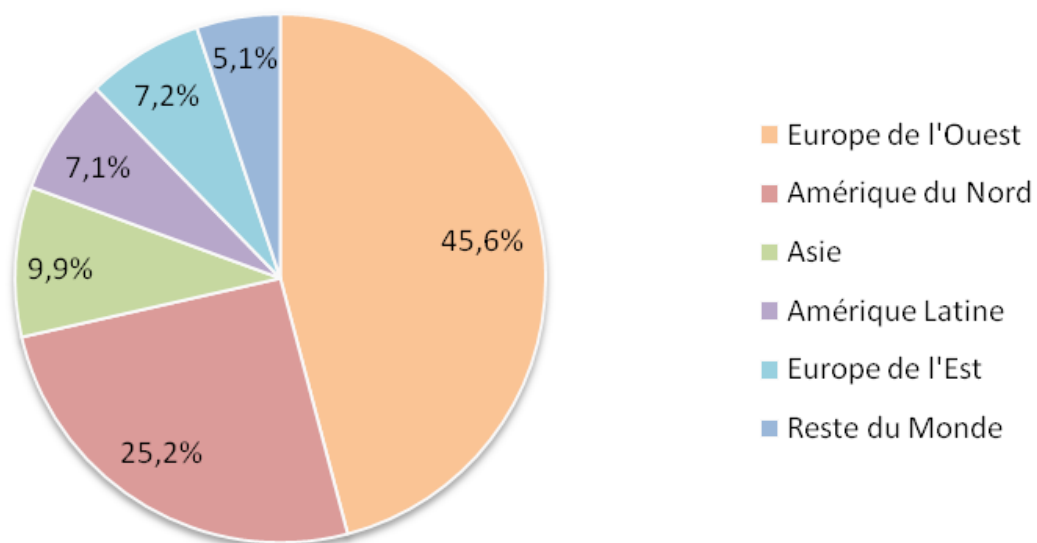
En ce qui concerne la contribution au chiffre d'affaire par métier, ce sont les soins de la peau qui y contribue le plus fortement (26,2%), puis les soins cheveu (23,8%), le maquillage (20,4%), la coloration (15,7%) et les parfums (10,8%).

Poids des métiers dans le chiffre d'affaire



Géographiquement, c'est la zone Europe de l'Ouest (45,6%) qui génère le plus de chiffre d'affaire, suivi de la zone Amérique du Nord (25,2%), Asie (9,9%), Europe de l'Est (7,2%), Amérique Latine (7,1%) et Reste du monde (5,1%).

Poids des zones géographiques dans le chiffre d'affaire



II- 3) STRATEGIE DU GROUPE

- Stratégie d'internationalisation

L'Oréal doit son succès à sa présence sur les marchés étrangers, le groupe étant aujourd'hui présent dans 130 pays. Ainsi, le groupe réalise 40% de son chiffre d'affaires en Europe, et 20% aux États-Unis, l'objectif étant de porter cette part à 25%. Cette implantation mondiale lui a valu sa position de leader mondiale et l'Oréal estime que, chaque année, 70 millions de personnes dans le monde deviennent ses clients potentiels. Mais le groupe a aujourd'hui décidé de concentrer ses efforts sur ce qu'il appelle les «BRIMC » : le Brésil, la Russie, l'Inde, le Mexique et la Chine qui, dans quasiment toutes les divisions du groupe, tirent la croissance.

- Stratégie d'investissement en R&D

Depuis son origine, L'Oréal a fondé son succès sur l'innovation technologique. Ainsi, le groupe consacre plus de 3 % de son chiffre d'affaires à la recherche. La politique du groupe est de renouveler complètement la gamme de produits tout les ans ce qui implique un gros travail de recherche de nouvelles formules innovantes. La finalité de la R&D de l'Oréal est de trouver des produits, qui se doivent d'être sûrs et bien tolérés, innovants et performants, en plus d'être agréables. Au sein du groupe L'Oréal, la fonction recherche et développement a donc pour mission :

- Approfondissement des connaissances de la peau et du cheveu, aussi bien sur le plan biologique que physique, chimique, mécanique, ...
- L'étude de la peau et de la chevelure : leur vieillissement, leur pigmentation, le blanchissement et la chute des cheveux, les effets du soleil sur la peau,
- La synthèse de nouvelles molécules actives,
- L'étude des substrats - Peau et Cheveu - pour s'assurer de la sécurité et de l'innocuité des produits et donc savoir évaluer cette innocuité.

- La conception et le développement de nouveaux produits dans tous les domaines de la cosmétique : soins de la peau et du cheveu, forme et coloration du cheveu, protection solaire, hygiène corporelle, maquillage et parfumerie.

-La connaissance des attentes des consommateurs en caractéristiques physique, physico-chimique, chimique, biologique, sensorielle..., et être capable de mesurer ces propriétés cosmétiques.

L'Oréal a également choisi de proposer des produits de la qualité et préfère donc créer ses produits elle-même. En effet, elle 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. Plus de 120 molécules ont été inventées depuis 30 ans par les chercheurs de L'Oréal. 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 et 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.

- Stratégie d'acquisition

Le secret de la croissance rapide de L'Oréal réside dans le rachat de marques de cosmétiques auxquelles elle donne un nouveau souffle et dont elle change la stratégie de marketing avant de les lancer dans le monde entier. 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, 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.

Exemples :

- Exemple avec la marque Maybelline. En 1999, L'Oréal a acheté cette société américaine de produits de beauté qui détenait des parts de marchés majeures. Puis, L'Oréal a changé complètement son emballage inerte et l'a remplacé par une nouvelle étiquette « Maybelline New York », forgeant ainsi des atouts dans les villes. Résultat : les ventes de

Maybelline sur les marchés au dehors des Etats-Unis ont progressé de 93% de 1996 à 2002.

- Autre exemple. Le rachat du groupe SoftSheen et du groupe Carson et leur fusion par la suite pour conquérir des parts de marchés dans la population africaine et afro-américaine avec la nouvelle marque SoftSheen.

- 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.

- Stratégie Industrielle

Le groupe l'Oréal s'appuie sur une politique industrielle rigoureuse qui comporte plusieurs objectifs :

- maîtriser la capacité de production ;
- réduire les coûts ;
- 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.

De plus, le groupe cherche en permanence à rationaliser l'outil productif afin de gagner en efficacité et dégager des économies d'échelle. Ainsi, en 2006, L'Oréal a fermé deux sites américains qui ne lui permettaient plus de produire de manière optimale.

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. Le groupe réalise 94 % de sa production avec son personnel et au sein de ses propres usines.

- Stratégie de différenciation

L'Oréal a été la première entreprise mondiale à concevoir la beauté dans toute sa diversité géographique et culturelle. Le luxe italien avec Giorgio Armani, l'élégance française avec L'Oréal Paris ou Lancôme, le style américain avec Ralph Lauren, le maquillage à l'américaine avec Maybelline New York, l'inspiration naturelle avec la marque britannique The Body Shop ou le maquillage artistique japonais avec Shu Uemura... De cette façon, le portefeuille de marques du groupe 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 les Liquides 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.

III -)Diagnostic Stratégique

III – 1) Matrice SWOT

<p>OPPORTUNITES</p> <p>Dans le monde :</p> <ul style="list-style-type: none">□ Forte croissance du marché des cosmétiques□ Augmentation du nombre de consommateurs dans les pays émergents <p>• □ Emergence de nouveaux segments (produits ethniques, cosmétiques pour homme, nutricosmétique)</p> <ul style="list-style-type: none">• Montée en puissance de circuits de distributions alternatifs (circuits professionnels, instituts de beauté, spas...)• □ Le facteur démographique □ une population vieillissante prête à payer cher l'illusion de la jeunesse• □ L'idée de l'âge relatif• □ Développement de nouvelles formes de communication (Second Life,) <p>Au Maroc :</p> <ul style="list-style-type: none">• □ Marché porteur et en pleine croissance• □ Les marocaines sont prêtes à s'endetter pour s'offrir un plaisir.• □ Le marché enregistre une	<p>MENACES</p> <p>Dans le monde :</p> <ul style="list-style-type: none">• □ Certains marchés sont arrivés à maturité (Le Japon, les U.S.A, Allemagne...)• □ Certains segments sont arrivés à saturation (marché des parfums...)• □ Forte concurrence sur le marché des cosmétiques surtout les soins.• Crise financière et économique internationale <p>Au Maroc :</p> <ul style="list-style-type: none">• Marché encore étroit (3 millions de consommateurs)• □ Pouvoir d'achat restreint (entre 1500 et 5000 DH)• □ La dépense moyenne en produits d'hygiène est de 65 DH par habitant et par an.• □ L'offre est nettement supérieure à la demande• □ Concurrence accrue pour une clientèle restreinte• Les marques
--	--

<p>évolution annuelle entre 10 et 15%</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Les produits grand public connaissent une évolution de 20% □ Le marché de l'hygiène représente 60% du marché global des cosmétiques Le développement des salons de coiffures et franchises internationales nécessitant des produits professionnels <ul style="list-style-type: none"> Le développement du libre-service et des GMS □ La baisse des droits d'importation découlant des accords avec l'Union Européenne. 	<p>internationales fabriquées au Maroc (sous licence) dominant le marché de l'hygiène corporelle, ex : Procter&Gamble, Johnson&Johnson, Colgate Palmolive...</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Concurrence de firmes nationales (ex : AZBANE, premier producteur national de shampoings, savons, produits pour hôtels...) Un réseau de distribution disparate et souvent informel (contre bande, réseaux parallèles...)
<p>FORCES Dans le monde :</p> <ul style="list-style-type: none"> Leader mondial des cosmétiques Très forte image de marque □ Le groupe : <ul style="list-style-type: none"> est présent dans plus de 150 pays dans le monde compte 300 filiales compte au 31.10.2007 63358 employés. Est présent sur tous les segments des cosmétiques <ul style="list-style-type: none"> L'Oréal commercialise 130 produits chaque seconde à travers le monde □ 5 dirigeants depuis un siècle □ stabilité dans 	<p>FAIBLESSES La dynamique (fusions, acquisitions, alliances, cessions...) continue que connaît la firme nécessite une réorganisation constante du portefeuille.</p> <ul style="list-style-type: none"> □ La présence de L'Oréal sur tous les segments du cosmétique nécessite la révision permanente de la stratégie globale pour gérer les marques. □ Le nombre élevé de marques sur les mêmes segments augmente le risque de cannibalisation et d'autoconcurrence

<p>la politique de la firme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importants investissements en recherche et développement (3400 chercheurs et 3% du CA alloué à la R&D soit 510 Millions d'Euros en 2007) • ☐ En 2006 elle reçoit le prix « Corporate Diversity Innovation » • ☐- En 2007 l'Oréal est classée parmi les entreprises les plus éthiques au monde par Ethisphère magazine • Une croissance annuelle de 11,6% soit plus que le marché lui-même. • ☐ Chiffre d'affaire annuel de 13 Milliards d'Euros • ☐ L'innovation (500 brevets déposés chaque année) • ☐ L'Oréal élabore lui-même ses propres • La dynamique (fusions, acquisitions, alliances, cessions...) continue que connaît la firme nécessite une réorganisation constante du portefeuille. • La présence de L'Oréal sur tous les segments du cosmétique nécessite la révision permanente de la stratégie globale 	<ul style="list-style-type: none"> • ☐ Le vieillissement de certaines gammes • ☐ Le prix coûteux de l'adaptation et de la réorganisation • ☐ Discrimination raciale à l'embauche (Garnier condamnée par la justice française en Juillet 2007) <p>- Bien qu'implantée au Maroc l'Oréal ne possède pas de site Internet dédié au Maroc contrairement aux autres pays.</p>
---	--

pour gérer les marques.

- □Le nombre élevé de marques sur les mêmes segments augmente le risque de cannibalisation et d'autoconcurrence

- □Le vieillissement de certaines gammes

- □Le prix coûteux de l'adaptation et de la

réorganisation

- Discrimination raciale à l'embauche

(Garnier condamnée par la justice française en Juillet 2007)

molécules (en 2004, 120 nouvelles molécules créées)

- L'Oréal s'oriente vers une rationalisation des

marques (par le regroupement des marques

locales), ainsi, 14 marques réalisent 92% du

CA du groupe.

Au Maroc :

- L'Oréal compte une filiale au Maroc depuis

1943

- □200 millions de DH de CA en 2006

- □Une croissance annuelle de 10% soit

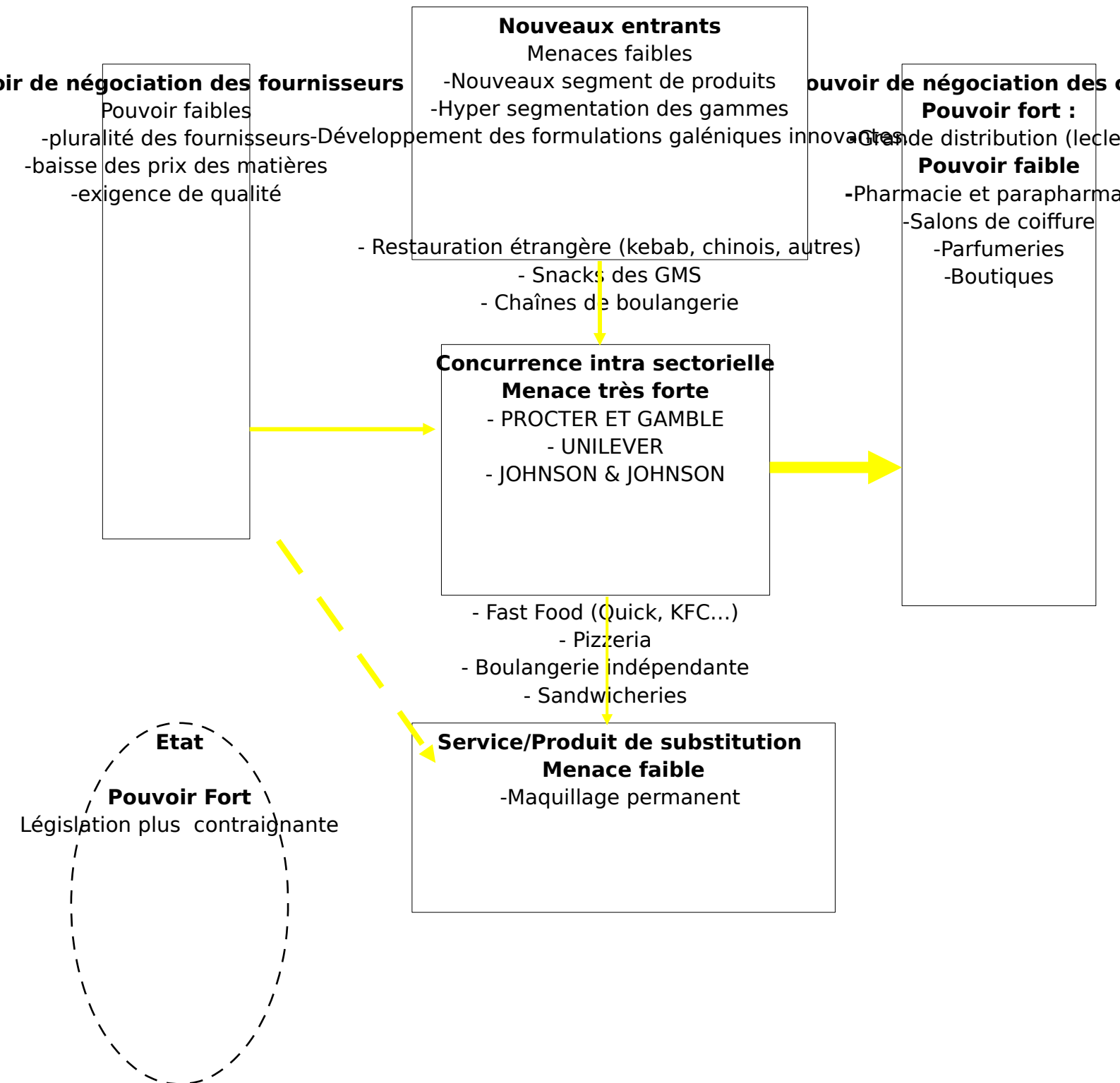
l'équivalent de celle du marché global des cosmétiques.

- □Leader dans 3 grands secteurs (les produits

capillaires, le maquillage et les

parfums)

III - 2) Les 5(+1) FORCES DE PORTER



Matrice BCG et Mc Kinsey

Nous ne disposons pas de l'ensemble des informations nécessaires pour réaliser ces matrices.

III – 3) CHAÎNE DE VALEUR DE L'OREAL

Cette chaîne de valeur résulte de la combinaison plus ou moins efficace des activités créatrices de l'entreprise. Porter a mis en relief 2 grands types d'activité : l'activité principale et l'activité de soutien :

Activités principales :

Logistique interne : L'Oréal améliore la gestion de ses approvisionnements en étant en position de force par rapport à ses fournisseurs. Elle lance des appels d'offre pour sélectionner les meilleurs en termes de qualité et de prix.

Logistique externe : les distributeurs de L'Oréal sont multiples. On retrouve la grande distribution pour les produits de la division Grand Public, les pharmacies et les parapharmacies avec le conseil des dermatologues pour les produits de la division Cosmétique active, les salons de coiffure pour la division Produits Professionnels, les parfumeries et les grands magasins et les boutiques en *duty free* pour la division Produits de Luxe.

Production : Etant que l'Oréal est une entreprise industrielle, elle est basée sur la production des produits cosmétiques, nous pouvons dire qu'une forte production permet d'augmenter d'une manière significative la valeur de l'entreprise (avec 4,7 milliards de produits fabriqués par année).

La commercialisation et la vente : L'Oréal doit son succès à une politique marketing agressive. 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.

Activités de Soutien :

Recherche et Développement : L'Oréal investit au moins 3% de son chiffre d'affaires annuel dans les recherches, les innovations technologiques pour permettre le renouvellement des gammes de produit.

Gestion de ressources humaines : L'Oréal dispose des personnes compétentes qui maîtrisent les produits.

Infrastructures : L'Oréal doit en partie son succès à la création et à l'acquisition des laboratoires partout dans le monde pour mieux cibler les besoins de consommateurs de chaque région.

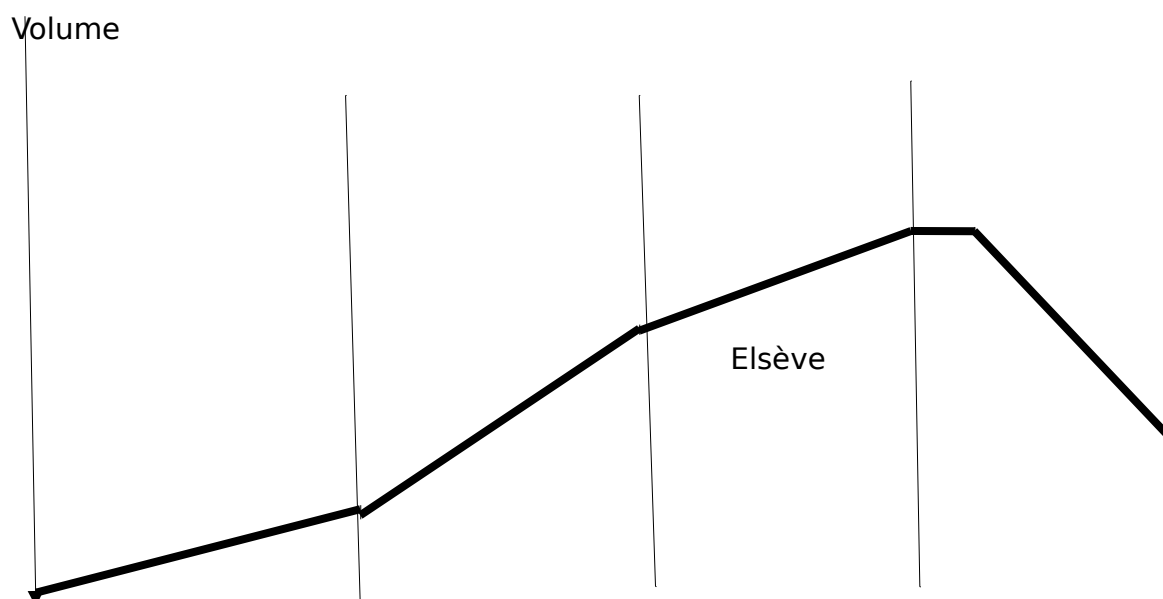
IV -)Présentation de la gamme Elsève

Un produit est une réponse à l'ensemble des besoins. On ne vend pas seulement un produit mais la *marque*, le *label*, l'*étiquette*, la *norme*. Elsève est le produit phare de la marque L'Oréal paris. En effet, la gamme est leader dans plusieurs pays. En France, par exemple, elsève détient 16,3% des parts de marché contre 11,1% pour head&shoulders, son challenger. Cette gamme sert à assurer la rentabilité de l'entreprise et la maîtrise de son marché dans tous les pays où elle s'implante. Ainsi, elsève devient Elvital en Allemagne, et Elvive en Amérique latine et aux Etats-Unis.

IV - 1) La Vie du Produit :

Tout produit suit un cycle de vie c'est-à-dire il naît, il vit et meurt ensuite. L'Oréal est situé dans le cycle de vie, en renouvelant sans cesse leurs produits.

L'Oréal fidélise leurs clients et cela permet de maintenir le produit en vie.



I Lancement
IV Déclin

II Développement

III Maturité

Le shampoing l'Oréal se situe donc dans la phase de maturité. Dans cette phase, le produit subit des modifications pour se démarquer des concurrents. La phase de Maturité marque surtout la *stratégie de lutte concurrentielle*, il est donc primordial, pour garder le produit en vie, d'utiliser de nombreux investissements de communication, des réductions (PLV) et une baisse parfois importante du prix.

Tableau descriptif de la gamme ELSEVE au Maroc :

Shampooing	Nom	Principe actif	Type de cheveux	Prix
Soins	Nutri-Gloss	Protéine de perle	Longs, éteints	40 DH
	Color vive	Nutrifiltre UV	Colorés, méchés	33 DH
	Re nutrition	Gelée royale	Secs ou desséchés	40 DH
	Liss Intense	Nutrilium	Frisés	33 DH
	Liss Intense (extra riche)	Nutrilium + Huile d'Argan	Indomptables	37 DH
Réparateur	Anti-casse	Crème céramide	Abîmés, cassants	37 DH
Hydratant	Boucles sublimes	Glycérine hydratante	Bouclés, ondulés	40 DH
Doux	Energie	Citrus CR	Normaux, tendance à régresser	36 DH
	Multi vitamines	Vitamines E, PP, B5	Normaux	40 DH
Revitalisant	Volume non stop	Expansyl	Plats, sans volume	37 DH
Homme	Prévention	Complément protect. chute	Fragiles, début de chute	37 DH

	Antipelliculaire	Zinc pyrithione	Pellicule	37 DH
--	------------------	-----------------	-----------	-------

IV – 2) Analyse concurrentielle

Les concurrents d’Elsève se divisent en concurrents directs et concurrents indirects.

Les concurrents directs :

- Hair-care de Nivea
- Gliss de Schwartzkopf
- Le petit marseillais de Johnson&Johnson

Les concurrents indirects :

- Pantène, Head&Shoulders et Prêt Plus de Procter&Gamble
- Dove et Sunsilk d’Unilever
- Cadum de Colgate-Palmolive
- Johnson de Johnson&Johnson

Les concurrents directs :

Hair-care de Nivea :

Présent sur le marché européen du shampoing depuis le début des années 80, Beiersdorf a attendu septembre 2007 pour faire son entrée au Maroc. Une arrivée en force avec une gamme de 10 références (contre 19 en France), complétée en janvier 2008 des six nouveautés Gold et Cacao Explosion. En juin prochain, quatre lancements viendront renforcer l’offre. La gamme Diamond Gloss, pour cheveux éteints et sans brillance, proposera en effet shampoing, après-shampoing, fluide réparateur et «brume lumière». Objectif majeur pour la marque en 2008 : pérenniser son arrivée récente dans le marché déjà en difficulté des shampoings.



Le petit marseillais :

Repris par l'américain Johnson & Johnson en 2006, Le Petit Marseillais est présent sur le marché des soins capillaires depuis 2003. Il y développe une gamme de dix références en shampoing et huit en soins. Trois nouveautés dans chacune des deux familles sont attendues en 2008. Dernière nouveauté en date, le shampoing brillance, lancé fin 2007, vient compléter l'eau de rinçage, elle aussi née l'an dernier. Une gamme au vinaigre de figue et à la fleur de coton qui se présente comme une «recette de brillance naturelle» pour «un pur moment de plaisir »et« une astuce beauté ». Le shampoing est présenté en flacon de 250 ml. Le Soin Pure Brillance est proposé en flacon de 500 ml.



Schwartzkopf Gliss :

Présente depuis six ans en grande distribution, Schwarzkopf (Henkel) se positionne sur la performance et la féminité. La nouvelle gamme Gliss Nutri-Protect, lancée en février, est enrichie en huile de rose, «nourrit et renforce chaque cheveu en le recouvrant d'un film protecteur ». Elle se compose d'un shampoing en flacon de 250 ml, d'un après- shampoing en flacon de 250 ml, et d'un masque gel pour les cheveux fragilisés, desséchés et ternes en pot de 200 ml.



Concurrents indirects:

Head & Shoulders

Head & Shoulders est le numéro 1 mondial des shampoings antipelliculaires.

Dans tous les pays où il existe, le shampoing Head & Shoulders est recommandé par des professionnels.

PANTENE

Pantène est aussi bien présent en grandes surfaces qu'on points de ventes traditionnels comme les épiceries et autres magasins de quartier, la gamme comporte 5 collections plus un shampoing antipelliculaire. Ces cinq collections

sont :

- La collection soin intensifs au lait nourrissant
- La collection lisse et soyeux
- Le système volume véritable
- Le système classique
- Le système purifiant

Cadum

Avec 7 500 tonnes vendues chaque année, la marque représente plus de 40 % du marché du shampoing. 50% des ventes sont réalisées par l'historique shampoing aux oeufs.

Gamme Head & Shoulders :

Head & Shoulders est disponible avec trois variantes :

- Classique: pour cheveux normaux
- lisses et soyeux : pour cheveux secs



- Fraîcheur citron : pour cheveux gras

PANTENE

Pantène est aussi bien présent en grandes surfaces qu'on points de ventes

traditionnels comme les épiceries et autres magasins de quartier, la gamme comporte 5 collections plus un shampoing antipelliculaire.

Ces cinq collections sont :

- La collection soin intensifs au lait nourrissant

- La collection lisse et soyeux
- Le système volume véritable
- Le système classique
- Le système purifiant



Cadum

Avec 7 500 tonnes vendues chaque année, la marque représente plus de 40 % du marché du shampoing. 50% des ventes sont réalisées par l'historique shampoing aux oeufs.



Son chiffre d'affaires a augmenté de 21% entre 2002 et 2006 grâce aux nouvelles recettes. Il est 30 à 40 % moins cher que la concurrence, le message de Cadum est clair « acheter de la qualité ne coûte pas forcément plus cher ». Dès son arrivée sur le marché, Cadum a très tôt développé une politique de communication. Au cours des années 70 sont réalisés les premiers spots TV avec des comédiens marocains. Cadum, a, par ailleurs, été la première marque à acheter des espaces publicitaires chez 2M.

Sunsilk:

La marque s'adresse aux femmes. Il est distribué en GMS ainsi que chez les détaillants.



Dove:

Marque positionnée dans le segment des soins, Dove est présente dans toutes les grandes surfaces en format 250ml.



IV - 3) Analyse SWOT Elsève

	FORCES	FAIBLESSES
PRODUIT	<p>Bénéficie de l'image de marque de L'Oréal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elsève propose 14 produits différents, segmentés selon les types de cheveux (gras, secs, abîmés...) • Grande diversité • Produits de qualité, positionnement haut de gamme • Fidélisation de la marque • Bénéficie d'une innovation constante et d'un renouvellement permanent des produits 	<p>Le produit Elsève se situe dans la phase de maturité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produits axés sur le chimique plus que sur le biologique (très peu de composants naturels) • Au Maroc, le produit n'est disponible que dans un seul format (250ml)

	<p>(packaging, principes actifs...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elargissement de la gamme Soins (5 lignes). 	
PRIX	<p>Relativement aux produits positionnés haut de gamme, Elsève propose des prix convenables se situant entre 37 DH en moyenne pour les shampoings et après shampoings, et 75 DH pour les masques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baisse importante des prix lors des promotions 	<p>Prix élevés (par rapport à la moyenne du marché) qui éliminent une grande majorité de la population (consommateurs potentiels).</p>
DISTRIBUTION	<p>Elsève est présent dans la majorité des circuits de distribution (GMS, parfumeries de quartier...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabilisation du nombre de canaux et des points de vente 	<p>Absence de la marque chez les détaillants - épicier- (canal particulièrement proche du consommateur au Maroc et qui joue le rôle de prescripteur pour celui-ci)</p>
COMMUNICATION	<p>Investissements importants en communication (fait appel aux stars du Show-biz et du cinéma...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relance du produit 	

	<p>avec des campagnes publicitaires à grand budget</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présence dans les médias marocains (publicité Elève en arabe) • PLV (promotions sur le lieu de vente) □ Stands en Grandes surfaces • Pas moins de 1 000 journées d'animations, 13 millions d'échantillons distribués • Parrainage d'événements de grande envergure comme le festival du film de Cannes 	
--	--	--

L'Oréal est déjà très performant sur la largeur de l'offre faite aux consommateurs et sa mise en avant par le marketing, sur la recherche et développant de produits innovants et sur l'internationalisation de son offre. Sur ce dernier point, L'Oréal peut néanmoins intensifier son activité dans les pays émergents à fort potentiel. Mais, c'est surtout sur l'optimisation de la supply chain et la pénétration de nouveaux circuits de distribution que L'Oréal peut se perfectionner. Par exemple, le groupe pourrait développer des magasins en noms propres et également la vente par internet.