

L'ORÉAL

Analyse stratégique

Problématique

Le modèle de gouvernance L'Oréal :

Comment maintenir une position pérenne sur le marché mondial des cosmétiques ?

Fiche d'identité du groupe L'Oréal

L'ORÉAL

« *Parce que je le vaux bien* »

Date de création : 30 juillet 1900 (Société française de teintures inoffensives pour cheveux)

Date clé : 1939 : création du nom actuel L'Oréal

Fondateur : Eugène Schueller

Personnages clés : François Dalle, Charles Zviak



Forme juridique : Société Anonyme depuis 1939 (SA)

Capital : 135 212 432 €

Siège Social : 14 rue Royale, 75 008 PARIS

Siège administratif : 41 rue Martre - 92117 Clichy

Direction : Lindsay Owen-Jones, Jean-Paul Agon

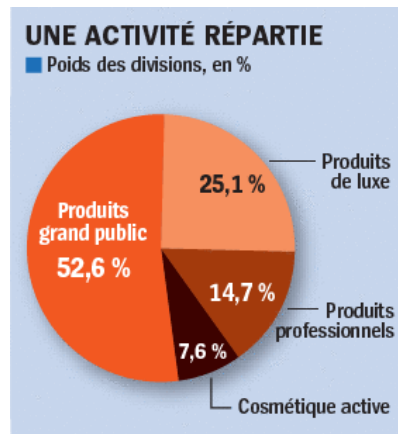
Activité :

Cosmétiques

5 métiers : Soins du Cheveu, Coloration, Soins de la peau, Maquillage, Parfum

Marques : L'Oréal Paris, Maybelline, Garnier, Softsheen & Carson, Lancôme, Yves Saint Laurent Beauté, Giorgio Armani, Biotherm, Helena, Rubinstein, Diesel, Shu Uemura, Kiehl's, L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken, Matrix, Mizani...

Organisation divisionnelle : Produits Grand Public, Produits de Luxe, Produits Professionnels, Cosmétique Active



CA annuel 2009 : 17,5 milliards d'euros

Effectif : 67 500 salariés

Implantation :

- 290 filiales
- Présence dans 150 pays
- Implantations en Europe, Amérique du Nord, Amérique Latine, Asie, Afrique, Orient, Pacifique
- 40 usines dans le Monde

Investissement :

- 3% du CA en R&D
- 2800 chercheurs
- Plus de 580 millions d'euros investis en R&D
- Plus de 500 brevets déposés chaque année

Site Web: www.loreal.fr

Sommaire

INTRODUCTION	1
D'UNE PME FAMILIALE A UN MODELE INTERNATIONAL : LE FRUIT D'UNE GOUVERNANCE EFFICACE	3
I. Section 1 : D'un héritage familial...	3
1. <i>100 ans d'histoire sur le marché des cosmétiques</i>	3
2. <i>L'empreinte d'un management paternaliste</i>	4
II. ... vers une structure divisionnelle contrôlée.	8
1. <i>Un pouvoir décentralisé au niveau mondial</i>	8
2. <i>Une structure actionnariale stable</i>	9
3. <i>Le Conseil d'Administration</i>	10
4. <i>La politique d'investissements : croissance interne et prospection externe</i>	12
L'OREAL : UN DYNAMISME SUPERIEUR AU MARCHE DES COSMETIQUES	13
I. Rester leader sur un marché en perpétuelle évolution	13
1. <i>Des changements sociaux, économiques et environnementaux</i>	13
2. <i>Un marché concentré et soumis à de nouvelles forces en présence</i>	14
3. <i>Vers de nouvelles opportunités de croissance</i>	15
II. Une hégémonie commerciale reflet de la politique managériale	17
1. <i>Une croissance tirée par la maîtrise du marketing et de la R&D</i>	17
2. <i>La puissance des marques du groupe reste un avantage concurrentiel</i>	18
3. <i>Une activité globale florissante</i>	21
4. <i>Une vision stratégique : la culture de l'excellence</i>	22
III. La stabilité financière, un gage de confiance pour les parties prenantes	24
1. <i>L'analyse boursière de l'Oréal</i>	24
2. <i>Les résultats économiques en forte hausse</i>	25
3. <i>Les résultats financiers</i>	26
4. <i>Une politique de croissance externe active sur des cibles à taille limitée</i>	27
A L'AUBE D'UNE NOUVELLE ERE COSMETIQUE ?	28
I. La responsabilité sociétale : L'Oréal, surdoué du développement durable	28
1. <i>Un leader impliqué en développement durable</i>	28
2. <i>2005-2015 : une stratégie environnementale à long terme</i>	30
3. <i>Des actions environnementales à nuancer</i>	32
II. Accompagner l'accélération de l'aventure l'Oréal	34
1. <i>Une nouvelle phase d'expansion</i>	34
2. <i>Peaufiner les réseaux de distribution</i>	35
3. <i>Tonifier la politique de recherche et développement</i>	35
III. La gestion de la crise : un empire ébranlé ?	36
1. <i>Le conflit politico familial et économique-juridique</i>	36
2. <i>La stratégie du silence : « Business first ! »</i>	38
3. <i>Les scénarii possibles : quelle gestion de l'après 2014 ?</i>	39
CONCLUSION	40
BIBLIOGRAPHIE	
TABLE DES ILLUSTRATIONS	
TABLE DES MATIERES	
ANNEXES	I

INTRODUCTION

Que l'on soit en Chine, en Amérique, en France ou au Japon, qui n'a jamais entendu parler du groupe L'Oréal ? Qui peut prétendre ne s'être jamais servi d'un produit L'Oréal ? Quasiment personne. En effet, aujourd'hui, le groupe est connu, reconnu et surtout présent à l'échelle internationale.

Depuis plus de cent ans, le groupe L'Oréal est implanté sur le marché des cosmétiques. Au cours de cette période, il a su trouver des solutions de développement et d'expansion à l'international pour devenir aujourd'hui le leader mondial de l'industrie des cosmétiques. Cette expansion se caractérise par une quête constante d'innovations, de développement et de succès soutenue par des efforts importants en recherche. A force de persévérance, le groupe L'Oréal est aujourd'hui présent dans tous les pays du monde et dispose de marques de dimension internationale dans tous les secteurs de la beauté que sont la coloration, le maquillage, le soin de la peau, les parfums, les produits capillaires ainsi que les produits ethniques.

Après avoir connu des années de prospérité et de développement, le monopole développé par le groupe L'Oréal est aujourd'hui confronté à d'importants acteurs, que sont Procter et Gamble, Johnson et Johnson ainsi qu'Unilever. Des groupes internationaux qui ont su trouver leur place sur le marché mondial des cosmétiques et qui aujourd'hui ont des gammes de produits larges et profondes, comparables à celles développées par L'Oréal au cours de son histoire.

Cependant, certains facteurs que sont la gouvernance, la dimension de pouvoir et l'intégration des salariés dans la vie de l'entreprise opposent L'Oréal à ses concurrents principaux. En effet, entreprise reconnue mondialement, L'Oréal a souvent été primée pour son management, son éthique ou encore pour sa communication financière. De plus, selon certains sondages publiés ces dernières années, le groupe est considéré comme l'employeur idéal pour un certain nombre d'étudiants en commerce mais également en ressources humaines et communication. En 2007, L'Oréal a été désigné comme l'une des « entreprises les plus éthiques du monde » par Ethisphère magazine qui a mis en évidence les liens forts qui unissent profit et éthique au sein de l'entreprise.

Mais quelles sont en réalité les explications à donner pour expliquer le succès et la notoriété internationale de L'Oréal ?

La structure actionnariale du groupe explique peut être en partie cette popularité, les chiffres parlent d'eux-mêmes : le premier actionnaire de L'Oréal est le public, détenteur de 36,12 % du capital. Vient au second rang la famille Bettencourt avec 31 %, suivi de Nestlé avec 29,78 %. Cette structure de l'actionnariat favorise une prise de décisions rapide et claire et

montre clairement l'intérêt porté au groupe par les consommateurs de plus en plus nombreux à devenir actionnaires.

De plus, le groupe L'Oréal respecte le principe d'une action, un vote et la séparation des fonctions est assurée depuis 2006 avec le non cumul des fonctions de président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Cette dissociation permet à la fois d'assurer une grande continuité dans la vision stratégique et de donner un nouvel élan aux affaires du groupe. En ce sens, le groupe reste très dynamique et s'adapte facilement aux évolutions de son marché.

Enfin, la continuité dans les valeurs du groupe et ses principes d'action comme le respect des principes d'éthique, de diversité, de respect de l'environnement et d'une grande attention portée aux consommateurs et aux différentes parties prenantes qui permettent au groupe d'être reconnu et respecté. Ces différentes parties prenantes assurent une certaine réactivité et créativité et permettent au groupe d'élaborer une stratégie à long terme claire et efficace.

Cette structure d'actionnariat et l'organisation particulière du groupe ont de nombreux impacts sur l'organisation et la structure de ce dernier. Un impact à différentes échelles que sont les ressources humaines, la communication, l'innovation et le développement à l'international du groupe.

Dans cette analyse stratégique, il est alors question de mettre en exergue les raisons et les impacts de ce mode de gouvernance sur le fonctionnement et les choix stratégiques du groupe qui font du groupe L'Oréal, un succès familial et historique. La question fondamentale est donc :

Le modèle de gouvernance L'Oréal :
comment maintenir une position pérenne sur le marché mondial des cosmétiques ?

Afin de répondre de façon structurée à cette problématique, nous étudierons dans une première partie l'évolution du groupe L'Oréal au cours de son histoire et les liens à mettre en lumière entre son développement et le type de gouvernance mis en place au sein du groupe.

Dans une seconde partie, il sera question d'étudier les raisons qui ont fait de L'Oréal, le leader incontestable sur son marché.

Enfin, nous essaierons d'expliquer les répercussions à anticiper en cas de changement de mode de gouvernance. Un changement lié à la disparition de Madame Liliane Bettencourt ou à la fin du pacte avec le groupe Nestlé en 2014. Face à ces deux échéances, plusieurs scénarii sont à envisager.