

L'ORÉAL  
LA  
BEAUTÉ  
DE LA  
STRATÉGIE

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



BÉATRICE COLLIN  
JEAN-FRANÇOIS DELPLANCKE

L'ORÉAL  
LA  
BEAUTÉ  
DE LA  
STRATÉGIE

DUNOD

Maquette couverture : Hokus Pokus Créations  
Crédits photo couverture : © Kaisorn – Fotolia.com

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod, 2015  
5 rue Laromiguière, 75005 Paris  
www.dunod.com  
ISBN 978-2-10-072670-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Introduction</b>	1
---------------------	---

## PARTIE 1

### L'ALCHIMIE D'UNE LONGUE RÉUSSITE

<b>1 D'un siècle à l'autre : la construction d'une identité</b>	7
Eugène Schueller : un scientifique et un entrepreneur...	8
L'enfance et les études	8
Les débuts professionnels et la création de L'Oréal	9
Un innovateur et entrepreneur infatigable	10
Un engagement politique	12
La place de la famille et le sens de la succession	13
François Dalle : le stratège et l'architecte du « grand L'Oréal »	14
Du Nord à Paris	14
Le parcours chez L'Oréal	15
Le passage de témoin	16
La diversification	17
La multiplication des produits et des marques	19
L'internationalisation	19
Le management et la structuration du groupe	21
La pérennisation du groupe	22
Charles Zviak : un président de transition	24
Lindsay Owen-Jones : l'ambassadeur de la mondialisation	26
Le parcours	27
Le marché nord-américain	28
L'implantation au Japon	31
Les principaux ingrédients de la mondialisation	32
Jean-Paul Agon : la crise et la refondation	34
L'itinéraire au sein du groupe	34
Un nouveau défi	35
Un changement de paradigme	36
D'un siècle à l'autre...	36

<b>2 L'esprit L'Oréal</b>	39
La recherche et le marketing	40
L'intuition et le pragmatisme	42
La haute compétition	43
Une culture de la confrontation et une stratégie d'occupation du terrain	45
Leader et challenger : les vertus de la « saine inquiétude »	47
Une conclusion très provisoire...	49
<b>3 Une affaire familiale</b>	51
La famille Bettencourt-Meyers	51
Liliane Bettencourt, l'héritière	52
Françoise Bettencourt-Meyers et Jean-Pierre Meyers, les successeurs	54
L'arrivée de la quatrième génération	55
Nestlé, un partenaire actionnarial depuis 40 ans	56
Nestlé, leader mondial de l'agroalimentaire	56
Le partenariat actionnarial avec L'Oréal	58
Vers une nouvelle gouvernance : l'accord de 2014	61
Les intérêts et intentions des parties prenantes	61
À la table des négociations	63

PARTIE 2

UNE STRATÉGIE BIEN SINGULIÈRE

<b>4 Et L'Oréal créa le secteur des cosmétiques</b>	69
Un positionnement unique de leadership mondial	69
Les principaux concurrents	72
Les purs <i>players</i>	72
Les entreprises de luxe diversifiées	79
Les grands groupes diversifiés	82
La position singulière de L'Oréal	89
<b>5 La fabrique de la stratégie</b>	93
L'environnement de L'Oréal	93
L'analyse du macro-environnement	94
La dynamique de l'industrie mondiale des cosmétiques	97
Le jeu des acteurs	100
Les ressources et compétences clefs de L'Oréal	107
Les ressources et compétences tangibles	108
Les ressources et compétences intangibles	111

## PARTIE 3

## LE MONDE SELON L'ORÉAL

<b>6 Internationalisation, mondialisation, universalisation</b>	123
Le processus de développement mondial	123
Les deux premières phases du processus	126
La dynamique de transformation	128
Vers une troisième phase	129
L'universalisation	130
Les traits distinctifs du concept d'universalisation	130
La déclinaison du concept d'universalisation	133
<b>7 Précis de géopolitique loréalienne</b>	139
Les marchés matures	140
L'Europe de l'Ouest, une présence séculaire	141
L'Amérique du Nord, le vaisseau amiral	143
Le Japon, la longue conquête d'un marché insulaire	146
Les pays émergents	148
La Chine, un pari gagnant... et gagné	149
Le Brésil, marché stratégique et plaque tournante de l'Amérique latine	151
Le Mexique, un pays attractif au-delà de ses frontières	154
L'Inde, le challenge d'un pays différent et convoité	154
L'Europe de l'Est, des positions solides dans un environnement difficile et fragile	156
Les <i>next emerging markets</i>	157
L'Amérique latine, conquête et reconquête	158
L'Asie, dans le sillage de la Chine et de l'Inde	158
Aux confins de l'Europe	159
L'Afrique et le Moyen-Orient, la nouvelle terre promise	160
Le 6 <sup>e</sup> continent	163
<b>Conclusion</b>	165
<b>Repères bibliographiques</b>	167
<b>Outils d'analyse stratégique (Annexe)</b>	169
L'analyse PESTEL	169
Le cycle de vie de l'activité	170
Les systèmes concurrentiels	171
Les 5 (+ 1) forces de Porter	172
Les ressources et compétences stratégiques d'une entreprise	174
<b>Index des marques mondiales de L'Oréal</b>	177





# Introduction

---

**T**out le monde connaît L'Oréal et, très franchement : « *L'entreprise le vaut bien!* » Mais, en réalité, savez-vous que...

- Au début du xx<sup>e</sup> siècle – il y a de cela plus de cent ans – il s'agissait d'une start-up parisienne, dont l'identité et le destin seraient profondément marqués par l'ingénieur chimiste qui l'a fondée?
- Cette entreprise (toujours) familiale a progressivement créé son secteur, celui des cosmétiques, pour devenir aujourd'hui le leader mondial de la beauté?
- L'Oréal a conçu un modèle d'innovation particulièrement performant et admiré en mariant, de façon antagoniste et féconde à la fois, la recherche et le marketing?
- Ce nom cache une trentaine de marques mondialisées, qui couvrent le luxe, la grande consommation, la parapharmacie et les professionnels de la coiffure?
- L'Oréal a occupé l'espace français, européen, puis mondial d'une façon qui permet d'approfondir et de renouveler notre regard sur la mondialisation?

Voilà plus de vingt ans que nous étudions la stratégie, le management, l'histoire et la culture de L'Oréal. Finalement, bien au-delà de sa prospérité et de ses résultats, l'entreprise, tout en restant la même, s'est profondément transformée. Nous avons donc voulu faire le point et percer les secrets de cette longue réussite. Dans ce but, nous avons mobilisé trois facettes de notre métier :

- Le chercheur, qui s'attache d'abord à collecter l'information. Aujourd'hui, L'Oréal ouvre largement ses portes aux historiens, aux chercheurs et aux journalistes, etc. – le phénomène, relativement récent, mérite d'être souligné. Ainsi, l'information est abondante. Après l'avoir collectée, nous l'avons organisée et traitée pour la rendre intelligible et lui donner du sens. Il s'agit pour nous, au-delà des apparences, d'aller au cœur d'un fonctionnement, d'en rendre compte et de soumettre notre travail à

l'épreuve du temps, des faits et des théories : un travail difficile et passionnant auquel nous voulons aujourd'hui vous associer.

- Le consultant en management, qui souhaite dégager des bonnes pratiques et tirer des enseignements pour tous ceux qui travaillent au sein des organisations et cherchent à en améliorer le fonctionnement et les performances. Nous l'avons fait avec prudence, en prenant soin de contextualiser notre travail, afin d'éviter les malentendus et les faux « bons conseils ».
- Le professeur enfin, qui s'adresse aux praticiens et aux étudiants cherchant à apprendre, à s'orienter et à conduire activement leur parcours professionnel. Plus généralement, nous avons pensé à « l'honnête homme » du XXI<sup>e</sup> siècle, à celui ou à celle qui veut comprendre ce qui se joue aujourd'hui au sein de ces grandes entreprises qui sont devenues les acteurs majeurs de la mondialisation. À cet égard, nous avons tenu à rester rigoureux, tout en employant un langage clair et accessible.

Maintenant, s'il fallait dire l'essentiel en quelques mots et délivrer le message clef de notre long travail, voici sans doute ce que nous dirions : L'Oréal est une entreprise à la fois simple et complexe. Simple par la fascination qu'elle exerce, la clarté de sa vision, la force et la cohérence de sa communication, la passion qui anime ses dirigeants ; simple aussi par les valeurs qui cimentent sa culture, la régularité de ses résultats et de sa croissance, la puissance et la finesse de sa stratégie... Mais L'Oréal est aussi une entreprise complexe. Complexe pour dire à la fois que le tout ne se résume pas à la somme des parties, et que L'Oréal parvient à se construire à partir de logiques souvent contradictoires et antagonistes.

Par exemple, parlons chiffres : ils relèvent d'une rationalité comptable et pratique – L'Oréal sait compter, faire un business plan, bâtir un budget et s'y tenir, procéder à une acquisition, « Un sou est un sou » – mais ils renvoient également à une pensée imaginative et visionnaire... Expliquons-nous !

Quand le fondateur du groupe, Eugène Schueller (1881-1957), fait partager à ses commerciaux un objectif de vente de 2 milliards de petits berlingots Dop, sur la base d'un shampoing par semaine pour chaque Français (il y en a 43 millions à l'époque), il est dans une structure de pensée intuitive et visionnaire, très similaire à celle de Jean-Paul Agon, l'actuel président, quand il parle d'1 milliard de nouveaux consommateurs à l'horizon 2022. Dans un cas comme dans l'autre, on en conviendra vite, on n'est pas à quelques centaines de millions près !

Pour nous, cette capacité à mettre l'organisation sous tension en faisant coexister, de façon féconde mais pas toujours pacifique, des logiques antagonistes, est au cœur de la réussite de L'Oréal : l'intuition et le pragmatisme, l'identité (soi-même) et la diversité (l'autre), la fidélité au passé et l'aptitude à s'en dégager, la recherche et le marketing, la compétition et la solidarité... À cet égard, nous aurions pu parler de « dialectique » ou même de « dialogique », en faisant référence aux travaux d'Edgar Morin<sup>1</sup> sur la complexité. Nous avons préféré l'usage du mot « alchimie », qui vient composer le titre de notre première partie.

« L'alchimie d'une longue réussite » s'intéresse aux fondations de l'édifice « loréalien ». Dans cette partie, nous étudierons avec attention l'histoire du groupe depuis ses origines. Sur cette base et de façon plus synchronique, nous tenterons alors de définir « l'esprit L'Oréal<sup>2</sup> », en n'hésitant pas à consacrer un chapitre à une dimension essentielle de cet esprit : L'Oréal n'aurait jamais été L'Oréal s'il n'avait été une affaire familiale.

La construction et l'élaboration de la stratégie du groupe font l'objet de la seconde partie. Nous expliquerons d'abord en quoi L'Oréal occupe une place unique dans un secteur qu'il a lui-même créé – celui de la cosmétique – et qu'il domine depuis près de trente ans. Nous montrerons ensuite comment, au cœur de cette stratégie, une dialectique forte et subtile relie et met en tension les compétences distinctives de l'entreprise et les éléments clefs de son environnement.

Dans la troisième partie, nous analysons la façon dont L'Oréal voit et structure le monde dans lequel il évolue. Cette vision du monde conduira l'entreprise à utiliser un mot un peu insolite et inhabituel : « universalisation » se substitue ici aux termes de « mondialisation » ou de « globalisation », qui inondent la littérature managériale. Nous prendrons soin

---

1. Edgar Morin (né à Paris en 1921) est un penseur fécond et inclassable, tout à la fois sociologue, philosophe, anthropologue... Son œuvre immense et protéiforme a été traduite dans quelque 28 langues et exerce une influence profonde sur la pensée contemporaine. Pour ce qui nous concerne ici, Edgar Morin a attaché son nom à la pensée complexe, qu'il a introduite et définie dès 1982 dans *Science avec conscience* (Fayard, 1982). La pensée complexe se veut à la fois critique, créative et responsable, elle cherche à relier ce que la science tend souvent à séparer, elle est fondamentalement transdisciplinaire.

2. Nous empruntons cette expression à François Dalle, le second président de L'Oréal (entre 1957 et 1984). « L'esprit L'Oréal », c'est le titre qu'il donne à la dernière partie de ses mémoires, pour désigner la culture de l'entreprise, son identité, son ADN... : « Ce qui peut nous faire courir tous ensemble d'un même élan » (in *L'Aventure L'Oréal*, Odile Jacob, Paris, 2001).

d'expliciter ce mot et de montrer qu'il ne s'agit plus pour L'Oréal d'exporter le « chic français », ni de mondialiser des marques et des outils de production. Le groupe doit s'inscrire dans un monde multipolaire, où l'on vend du maquillage américain en Chine, des huiles capillaires d'inspiration indienne en Europe et des produits ethniques partout où un marché existe... Et, en effet, on retrouve L'Oréal partout dans le monde, mais avec une façon bien particulière d'aborder chaque marché.

Avant de vous inviter à partager notre travail, nous voudrions remercier chaleureusement toutes celles et tous ceux qui, en nous accordant leur temps et leur confiance, ont stimulé notre réflexion.

À cet égard, nous voudrions en priorité exprimer notre profonde reconnaissance à nos interlocuteurs de L'Oréal. Nous pensons tout particulièrement à Sara Ravella et son équipe, à Jean-Paul Agon, Jean-Claude Le Grand, Patricia Pineau, Jérôme Tixier et Frédéric Rozé. Sans leur soutien, leur expérience et leurs idées, ce projet n'aurait jamais pu aboutir.

Nous voudrions aussi remercier les Éditions Dunod qui ont accueilli notre manuscrit : nous devons beaucoup à Odile Marion pour sa clairvoyance et son expérience du monde de l'édition, et à Sophie de la Porte pour ses conseils éditoriaux.

Bien sûr, nous exprimons toute notre gratitude à notre assistant de recherche, Benjamin Lehiany : il nous a apporté une aide irremplaçable dans la recherche documentaire et nous a fait bénéficier de son enthousiasme et de son professionnalisme. En cours de route, il a également obtenu avec brio son doctorat au Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École polytechnique. Depuis, il a pris son envol et nous lui souhaitons tout le succès qu'il mérite.

*Last but not least*, nous adressons un clin d'œil complice à Daniel Rouach, notre ami de toujours.

## **PARTIE 1**

---

# **L'ALCHIMIE D'UNE LONGUE RÉUSSITE**



---

## D'UN SIÈCLE À L'AUTRE : LA CONSTRUCTION D'UNE IDENTITÉ

**E**n plus d'un siècle, seulement cinq présidents se sont succédé à la tête de L'Oréal. C'est peu, et encore, le troisième d'entre eux (Charles Zviak, 1922-1989) n'est resté que quatre ans à ce poste : il peut être considéré comme un président de transition. Quant à Jean-Paul Agon, c'est récemment, en 2011, qu'il est devenu le cinquième président du groupe, après en avoir été le directeur général pendant cinq ans...

Dans ce chapitre, nous montrerons comment, sous l'empreinte de ses présidents successifs, s'est forgée l'identité de L'Oréal. Nous essaierons donc de dégager au fil du temps et du texte les caractéristiques identitaires de l'organisation, d'expliquer quand et comment elles se sont formées et sur quoi elles se sont étayées. Nous poserons ainsi quelques jalons pour anticiper la suite de l'ouvrage, tout en lui donnant un ancrage historique.

L'identité de L'Oréal (« Je ») sera appréhendée sous ses deux facettes :

- « Je » suis le produit de mon histoire : ainsi, au terme d'un processus d'accumulation sélective, je suis amené à reproduire ce que je suis déjà devenu. C'est la dimension déterministe de l'identité.
- « Je » me transforme en me frottant à l'altérité (un individu, un partenaire, un événement, un échec, une innovation). Ainsi, je change par la force de l'engagement qui me lie aux autres et à leurs différences. C'est la dimension évolutive de l'identité.

Ce qui se dit d'une personne ou d'un président s'étendra donc au domaine des organisations... Ce sera en tout cas le parti pris de ce chapitre.