

## Publicité et R&D, la formule croissance de l'Oréal

Par **Sabine Delanglade** | 24/01/2013

Le numéro un mondial des cosmétiques a pour objectif de séduire un milliard de clients supplémentaires dans le monde. Pour y parvenir, il mise sur un cocktail savant de marketing, d'acquisitions et d'innovation.



Crédits photo : Marko Rupena / Shutterstock.com

*Une composition qui vous entretiendrait les cheveux en bonne santé se vendrait comme du pain...* » En inventant en 1909 dans sa cuisine la première teinture « inoffensive » pour les cheveux, alors que, jusque-là, celles-ci contenaient du plomb, **Eugène Schueller, le père de Liliane Bettencourt**, a réalisé le rêve fait un siècle plus tôt par César Birotteau, le parfumeur balzacien, créateur de la Double Pâte des sultanes et de l'Eau carminative. En 1928, Schueller roule en Rolls et crée Imedia, la première teinture d'oxydation rapide qui réduit le temps de pose de 3 heures à 30 minutes.

### De l'Aureale à l'Oréal

Aujourd'hui, L'Oréal gagne bien plus que le pain de César Birotteau. Ses profits de 2,5 milliards d'euros en 2011 et ses plus de 20 milliards d'euros de ventes l'ont hissé au **premier rang mondial de la beauté**. En cinquante ans, son dividende n'a jamais baissé. Chaque année, il fabrique 6 milliards de produits pour un milliard de clients. Le chemin est bien sûr considérable depuis le deux-pièces de la rue d'Alger, à Paris, mais il est rectiligne. Il y avait déjà beaucoup de L'Oréal dans l'Aureale.

Dans ses gènes, son fondateur a ancré au plus profond **la culture de l'innovation et de la publicité**. La pub moderne, arme fatale. Eugène Schueller en fut pionnier. Pour lui, elle « *s'impose à la civilisation pour se défendre contre la paresse des consommateurs* ». « *Dites aux gens qu'ils sont dégoûtants, qu'ils ne sentent pas bon et qu'ils ne sont pas beaux* », conseille-t-il en 1934 à ses commerciaux pour vendre Dop, le premier shampoing sans savon mis sur le marché, autre invention majeure de la maison deux ans avant celle de l'Ambre Solaire. Pour promouvoir celle-ci, Suzy, la première pin-up française, ose le bikini. A la radio, on chante « Dop, Dop Dop, tout le monde l'adopte ».

## Usines géantes

Même au coeur de la crise de 2009, il ne fut jamais question de revenir ni sur les **30 % des ventes consacrées à la pub et la promotion** ni, surtout, sur un budget de recherche qui, à 3,5 % de son chiffre d'affaires, place le numéro un mondial de la beauté loin devant n'importe lequel de ses concurrents. Actuel PDG de l'Oréal, Jean-Paul Agon en a fait au contraire l'axe essentiel de sa stratégie qui vise à doubler en dix ou quinze ans la clientèle accumulée en cent ans par le groupe, en allant chercher 1 milliard de clients supplémentaires, pour l'essentiel dans ces classes moyennes émergentes dont la croissance explose.

Dernière étape de la mise au point d'une machine impeccable dont chacun de ses prédécesseurs - ils ne furent que 4 en un siècle - a peaufiné les rouages. À la mort d'Eugène Schueller en 1957, **François Dalle** prend les commandes pour vingt-sept ans. Cet ancien copensionnaire d'André Bettencourt au 104 rue de Vaugirard, un foyer d'étudiants fréquenté également par François Mitterrand, lance une phase d'expansion. Sous son « règne », les ventes passent de 150 millions à 3 milliards d'euros. Il lance Elnett qui cinquante ans plus tard est toujours la première laque du marché. **Longueurs et Pointes, Lancôme, Vichy, Gemey, Synthélabo ou Cacharel font leur entrée dans le groupe.** Il insuffle, dit-il, dans « *le mental de l'entreprise une volonté forcenée de conquête et de développement* ».

## Acquisition et croissance

De cette volonté, **Lindsay Owen Jones** ne manque pas. De 1984 à 2006, il multiplie les ventes par six, les profits par neuf et franchit un nouveau pas dans l'internationalisation du groupe en le dotant de marques qu'il ne choisit pas en fonction de leur nationalité mais de leur caractère mondial ou susceptible de le devenir. Par exemple, plus des deux tiers des produits du japonais Shu Uemura sont désormais vendus à l'extérieur du Japon. En revanche, plus de place pour Phas, trop technique, ou pour Jeanne Piaubert, imprononçable. **Sur les 27 marques actuelles, 24 ont été acquises**, le tiers sont américaines, l'une est chinoise : « *Très peu d'entreprises ont dans leur portefeuille des marques du monde entier* », se félicite **Jean-Paul Agon**.

Directeur général depuis 2006, PDG depuis 2011, cet HEC de cinquante-six ans va devoir démultiplier les forces de son organisation pour offrir à chaque type de cheveu, de peau ou de culture le produit de beauté qui lui convient et séduire le milliard de nouveaux clients qu'il s'est assigné. **Ses usines de plus en plus grandes sont de plus en plus efficaces.** Leur taille justifie que ses fournisseurs s'installent bord à bord, « mur à mur » - autant de trajets et de manipulations économisés. L'année 2012 a vu l'ouverture en Indonésie de la plus grande usine du groupe au monde, la 43<sup>e</sup>, et l'entreprise compte en ajouter une en Asie tous les deux ou trois ans. À Mexico, c'est la plus importante fabrique de coloration de la profession qui va servir l'Amérique latine et les Etats-Unis.

## « Hubs » régionaux

Afin de devenir vraiment « universel », L'Oréal met surtout en place à l'abri de ses marques mondiales **une organisation multipolaire de « hubs » régionaux qui permettent à la recherche et au marketing de coller au terrain**. Celui de Bombay vient d'ouvrir. « *Finalemnt on recrée un L'Oréal dans chaque continent* », explique son patron de son siège, à Clichy. Le groupe, qui dépose **plus de 600 brevets chaque année**, a investi plus de 100 millions d'euros dans un centre mondial de recherche capillaire. Inauguré en mai dernier à Saint-Ouen, il coiffe six pôles régionaux (Brésil, France, Chine, Inde, Japon, Etats-Unis). A chacun de démêler les problèmes spécifiques à sa zone et de trouver des solutions qui, à leur tour, pourront être rediffusées dans le reste du groupe - ce qu'Agon appelle la « *reverse innovation* ». Rien d'étonnant à ce qu'un nouveau shampoing anticasse vienne des cogitations du « hub » brésilien, ce pays métissé où le cheveu est le plus difficile à dompter. De même, l'obsession asiatique du blanchiment a conduit à un nouveau soin du visage Revitalift.

Rien n'échappe à ces experts. Appelés en leur temps pour étudier les cheveux de la momie de Ramsès II, ils savent bien aussi que **les Chinoises ne se brossent les cils de mascara que 10 fois par œil contre 80 à 100 fois pour les Japonaises** ! Ils savent aussi que la recherche de la beauté est éternelle et que toujours un nouveau produit, s'il apporte une amélioration, chassera l'autre. Crise ou pas. « *Notre politique de prix accessibles lancée avec la marque Garnier s'est avérée inutile* », a récemment constaté Jean-Paul Agon. Au passage, il prédit un « raz de marée » pour Olia, une nouvelle coloration sans ammoniac, ni odeur, ni irritation.

Aux Etats-Unis, depuis l'achat en 1996 de Maybelline, devenu **le premier maquilleur populaire du globe**, le groupe a plutôt eu la main heureuse. Kiehl's, acquis en 2000, s'étend à grande vitesse. Sans dette et fort des plus de 8 milliards que pèse sa part dans Sanofi, le groupe a accéléré ses emplettes sur le premier marché cosmétique du monde. **Les vernis à ongles « flashy » d'Essie font un malheur**. Et Jean-Paul Agon ne voit pas pourquoi **les brosses électriques Clarisonic pour le visage**, qui ouvrent aux soins de la peau un nouvel horizon, n'atteindraient pas un jour le milliard de chiffre d'affaires. Rien que la beauté, mais toute la beauté.

## **Les chiffres clefs**

**Activité** : Chiffre d'affaires (2011) : 20,3 milliards d'euros Résultat net : 2,5 milliards (1 milliard en 2000, 223 millions en 1990) Marge d'exploitation : 16,2 % Effectif : 68.900 personnes

**Répartition géographique** : Europe de l'Ouest : 38,4 % Amérique du Nord : 23,3 % Japon : 2,6 % Asie-Pacifique (hors Japon) : 16,6 % Reste du monde : 19,1 % La part des nouveaux marchés dans les ventes est passée de 18 % en 2005 à 36 % en 2011

**Consommation de cosmétiques par habitant** 1. Amérique du Nord : 89,40 euros/an 2. Europe de l'Ouest 90,40 euros/an 3. Nouveaux marchés 14 euros/an

**Le top 5 de la beauté** 1. L'Oréal : 28,3 milliards de dollars 2. P&G : 20,73. Unilever : 18,54. Estée Lauder : 9,45. Shiseido : 8,53