

## ***Présentation du groupe L'Oréal***

L'Oréal a été fondée en 1909 par Eugène Schueller, un chimiste français. C'est une entreprise familiale. Le concept a débuté par la création d'une teinture capillaire qu'il nomme « Oréal ». Entre 1909 et 1939, il fonde la « Société Française Des Teintures Inoffensives pour Cheveux » qui deviendra ensuite l'Oréal. L'Oréal accélère le développement international et crée de nouveaux produits. Entre 1970 et 1990, l'entreprise continue de se mondialiser et acquiert de nouvelles marques tels que Lancôme, Garnier, et Maybelline ce qui renforce sa position de leader sur le marché. Dans les années 2000, L'Oréal renforce son engagement pour l'innovation et devient un leader dans la cosmétique durable et éthique. L'entreprise est connue pour sa diversité et son inclusion, et pour sa poursuite d'expansion sur de nouveaux marchés. Elle a aussi renforcé son engagement en terme de RSE en luttant contre le réchauffement climatique et en réduisant son empreinte carbone. Aujourd'hui l'Oréal détient plus de 100 marques et est présente dans plus de 150 pays. C'est l'un des plus grands groupes de cosmétiques au monde. Son principal concurrent est une célèbre marque américaine Unilever.

### **Partie 2 : Diagnostic stratégique**

<u>Forces :</u>	<u>Faiblesses :</u>
°Leader mondial de l'industrie cosmétique. °Marques diversifiées.	°Forte concurrence dans le secteur cosmétique. °Questions liés à la réglementation des produits cosmétiques.

<u>Opportunités :</u>	<u>Menaces :</u>
<p>°La demande croissante de produits de beauté écoresponsables.</p> <p>° Potentiel de croissance grâce à la transformation numérique et au e-commerce.</p>	<p>°Pression réglementaire accrue sur les tests sur les animaux et les ingrédients synthétiques.</p>

### Décisions stratégiques :

- **Programme “L’Oréal pour le Futur”** : En 2020, L’Oréal a lancé un programme ambitieux pour la durabilité qui vise à réduire l’empreinte environnementale de ses opérations de production, de logistique et d’approvisionnement. L’entreprise s’est engagée à devenir neutre en carbone d’ici 2030.
- **Développement de produits écologiques** : L’Oréal a réorienté sa gamme de produits pour intégrer davantage d’ingrédients naturels, recyclables ou biodégradables. La marque a également cherché à s’approvisionner en matières premières de manière durable.

### Décisions opérationnelles :

- **Réduction de l’utilisation de plastiques** : Sur le plan opérationnel, L’Oréal a entrepris des actions concrètes comme l’élimination progressive des plastiques non recyclés dans ses emballages et la réduction des déchets dans ses usines.
- **Implémentation de chaînes d’approvisionnement durables** : Des initiatives ont été prises pour optimiser la chaîne logistique, notamment en travaillant avec des fournisseurs éthiques et en réduisant l’empreinte carbone des transports.

## 4. Concurrence accrue et émergence de nouvelles marques

### Décisions stratégiques :

- **Lancement de marques indépendantes** : Pour répondre à la concurrence.

	forces	faiblesses
Ressources matérielles	°L’Oréal dispose d’usines et de centres de distribution dans de nombreux pays, lui permettant d’assurer une production rapide et efficace tout en répondant à la	°°Bien que L’Oréal soit géographiquement diversifié, il existe toujours une certaine dépendance à des centres de production spécifiques, ce qui

	<p>demande mondiale. La diversification géographique de ses unités de production est un atout majeur.</p> <p>°Ses installations de production sont à la pointe de la technologie, avec un fort accent sur la durabilité et l'innovation dans les procédés de fabrication.</p>	<p>peut poser problème en cas de perturbations régionales (catastrophes naturelles, crises sanitaires, etc.).</p> <p>°L'Oréal, comme toute entreprise du secteur cosmétique, dépend de l'approvisionnement en matières premières spécifiques. Cela peut être problématique en raison des fluctuations des prix des matières premières, des régulations plus strictes, ou des pénuries dues à des conditions géopolitiques.</p>
<p>Ressources immatérielles</p>	<p>°L'Oréal possède certaines des marques de beauté les plus reconnues dans le monde, telles que L'Oréal Paris, Lancôme, Maybelline, Garnier, etc. Ce portefeuille diversifié lui permet de couvrir plusieurs segments de marché (luxe, grand public, dermo-cosmétique).</p> <p>°L'Oréal investit massivement dans les brevets et la recherche, ce qui lui confère un avantage concurrentiel en termes de technologies exclusives et de formulations innovantes.</p> <p>°L'Oréal jouit d'une excellente image de marque, associée à l'innovation, la beauté et la qualité. Sa forte présence sur les réseaux sociaux et ses collaborations avec des influenceurs renforcent cette notoriété.</p> <p>°L'Oréal a été pionnier dans la transformation numérique du secteur de la beauté, avec une forte présence en ligne et des technologies telles que la réalité augmentée pour essayer virtuellement des produits. Le développement de son e-</p>	<p>°L'Oréal a parfois été accusée de « greenwashing » ou d'exagération dans ses revendications écologiques, ce qui peut nuire à sa réputation et à sa crédibilité, surtout auprès des consommateurs de plus en plus conscients de ces enjeux.</p> <p>°Même si L'Oréal dispose d'un portefeuille de marques très diversifié, certaines marques comme L'Oréal Paris ou Lancôme représentent une part importante de ses revenus. Cela peut être risqué si la demande pour ces marques baisse ou si elles sont perçues comme moins innovantes.</p> <p>°Avec la montée en puissance du e-commerce et de la digitalisation, L'Oréal traite des volumes massifs de données personnelles. Cela la rend vulnérable aux cyberattaques et aux violations de données, qui peuvent affecter la confiance des consommateurs.</p> <p>°Bien que L'Oréal investisse</p>

	<p>commerce est devenu un moteur clé de croissance.</p> <p>°L'Oréal utilise des données consommateurs pour personnaliser les offres et améliorer les campagnes marketing. L'IA est également utilisée pour optimiser les processus de production et de gestion des stocks.</p>	<p>fortement dans les nouvelles technologies, elle peut être dépassée par des startups plus agiles ou des concurrents qui adoptent plus rapidement certaines innovations technologiques, comme l'intelligence artificielle ou les technologies de soin personnalisées.</p>
Ressources humaines	<p>°L'Oréal investit massivement dans la R&amp;D avec des équipes de scientifiques, chimistes, dermatologues, et autres experts qui développent de nouveaux produits et technologies. La diversité des talents contribue à l'innovation.</p> <p>°La capacité de l'entreprise à attirer et retenir des talents de classe mondiale à tous les niveaux (marketing, vente, gestion, etc.) est une grande force. (marques)</p>	<p>°Bien que L'Oréal prône la diversité dans ses campagnes marketing, elle a parfois été critiquée pour le manque de diversité à l'intérieur de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les postes de direction. Ce décalage peut affecter la cohérence de son image et la fidélisation de certains talents.</p> <p>°Comme pour toute grande entreprise, L'Oréal peut parfois faire face à une rotation des talents, notamment dans le domaine du marketing et de la création, où la concurrence pour attirer les meilleurs est forte.</p>
Ressources financières	<p>°Avec des revenus annuels élevés et des marges bénéficiaires solides, L'Oréal dispose d'une grande capacité à investir dans la recherche, l'acquisition de nouvelles marques et le marketing mondial. Cette solidité financière permet également de résister aux crises économiques.</p> <p>°L'Oréal a su étendre son portefeuille en acquérant des marques stratégiques comme NYX, Urban Decay, Kiehl's, etc., ce qui renforce sa position sur divers segments.</p>	<p>°Bien que L'Oréal soit diversifié, une grande partie de ses revenus provient de ses marques de luxe. Cela peut exposer l'entreprise à des risques en cas de récession ou de baisse de la demande dans ce segment.</p> <p>°L'Oréal consacre d'importants montants à la recherche et au développement, ainsi qu'à des campagnes marketing massives. Ces dépenses élevées, bien qu'elles stimulent la croissance, peuvent aussi exercer une pression sur les marges bénéficiaires.</p>

<p>Compétences</p>	<p>°L'Oréal consacre environ 3,3 % de son chiffre d'affaires à la R&amp;D, avec une équipe de plus de 4 000 chercheurs. L'entreprise est réputée pour sa capacité à innover en permanence, que ce soit dans les formules de ses produits, les technologies de soin de la peau, ou les nouveaux formats de produits.</p> <p>°L'Oréal a réussi à intégrer le marketing digital dans sa stratégie globale, notamment via les réseaux sociaux (Instagram, TikTok), le marketing d'influence, et les plateformes de e-commerce. L'entreprise est capable de capter l'attention des jeunes générations grâce à des campagnes innovantes et adaptées aux nouvelles habitudes de consommation.</p> <p>°L'Oréal a pris le virage du digital avec succès, que ce soit à travers la vente en ligne, les solutions d'intelligence artificielle pour la personnalisation des soins, ou encore l'utilisation des données clients pour optimiser le marketing. Ces compétences permettent à l'entreprise de se positionner en tant que leader de la beauté digitale</p>	<p>°Bien que L'Oréal soit reconnu pour ses investissements massifs en recherche et développement, cette dépendance à l'innovation interne peut parfois freiner l'agilité de l'entreprise à intégrer des innovations venant de l'extérieur. La culture d'innovation peut être perçue comme lente à s'adapter aux nouvelles tendances disruptives émergentes ou aux startups plus agiles.</p> <p>°Bien que L'Oréal ait pris des mesures importantes en matière de durabilité, certains aspects de sa chaîne d'approvisionnement, notamment la réduction des émissions carbone et la gestion des déchets plastiques, restent un défi. L'adoption de pratiques réellement circulaires n'est pas encore totalement optimisée, ce qui peut nuire à l'image de marque dans un environnement où les consommateurs exigent de plus en plus de transparence.</p>
--------------------	--	--

	opportunités	menaces
Clients		
fournisseurs		
financeurs		
Autres parties prenantes		
Politique	<p>°L'Oréal s'est fortement développé dans des marchés émergents comme la Chine, le Brésil et l'Inde. La stabilité politique dans ces régions est cruciale pour la continuité des opérations.</p>	<p>°L'Oréal, opérant dans plus de 150 pays, doit se conformer à différentes réglementations locales en matière de cosmétiques, de publicité, et de pratiques commerciales. Les politiques commerciales entre</p>

	<p>°Dans certains pays, des subventions ou des politiques fiscales favorables pour les entreprises investissant dans la recherche et développement ou la durabilité peuvent avantager L'Oréal.</p>	<p>les pays (comme les guerres commerciales ou les sanctions) peuvent affecter les coûts d'import/export.</p>
Économique	<p>°Les économies en croissance rapide, notamment en Asie (Chine, Inde), en Afrique et en Amérique latine, représentent des opportunités majeures pour L'Oréal. La classe moyenne en pleine expansion dans ces régions augmente la demande pour des produits de beauté, aussi bien dans les segments grand public que premium. L'Oréal peut adapter son portefeuille de produits pour répondre aux besoins variés de ces marchés en développement.</p> <p>°L'Oréal, avec des marques comme Lancôme, Yves Saint Laurent, et Giorgio Armani, est bien positionnée pour capter la demande croissante de produits cosmétiques haut de gamme, en particulier parmi les consommateurs de pays émergents qui recherchent de plus en plus des marques premium. La montée en gamme des produits cosmétiques est également une tendance forte dans les pays développés, alimentée par un désir de qualité et d'exclusivité.</p>	<p>°La croissance économique stimule la demande pour les produits cosmétiques, notamment dans les segments premium. Un ralentissement économique, en revanche, peut affecter les ventes de produits haut de gamme au profit des marques plus accessibles.</p> <p>°En tant que multinationale, L'Oréal est exposée aux fluctuations des taux de change qui peuvent influencer la rentabilité. De plus, l'inflation peut augmenter les coûts des matières premières, impactant les marges bénéficiaires.</p> <p>°Le revenu disponible des consommateurs dans différents marchés influe directement sur la demande pour les produits de beauté. Dans les marchés développés, L'Oréal se concentre sur le luxe, tandis que dans les marchés émergents, elle peut adapter ses offres pour répondre à des segments à plus bas prix.</p>
Socio-culturel	<p>°Les consommateurs accordent une importance croissante à l'éthique des entreprises, à la durabilité des produits et à la transparence des ingrédients. Cette tendance pousse L'Oréal à renforcer son engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale.</p> <p>°Le vieillissement de la</p>	

	<p>population dans les pays développés stimule la demande pour les produits anti-âge, tandis que les jeunes générations, notamment dans les marchés émergents, recherchent des produits accessibles, innovants et axés sur le bien-être.</p> <p>°Les consommateurs exigent des produits adaptés à la diversité des types de peau, des cheveux et des besoins spécifiques. L'Oréal a mis en place des stratégies pour répondre à ces attentes, mais l'entreprise doit continuer à s'adapter pour rester pertinente au niveau mondial.</p> <p>°Les réseaux sociaux, notamment Instagram et TikTok, ont un impact majeur sur les comportements d'achat des consommateurs de produits de beauté, obligeant L'Oréal à s'adapter rapidement aux tendances digitales.</p>	
Technologique	<p>°L'Oréal investit massivement dans la R&amp;D pour développer de nouveaux produits et technologies (formules avancées, ingrédients innovants, soins personnalisés). Cette capacité d'innovation est essentielle pour maintenir sa position de leader.</p> <p>°La montée en puissance des plateformes de commerce en ligne et des technologies comme la réalité augmentée (essayer des produits virtuellement) modifie la manière dont les consommateurs interagissent avec les marques. L'Oréal a dû digitaliser ses processus et investir dans des technologies pour rester compétitif.</p>	

	<p>°L'Oréal utilise le Big Data et l'intelligence artificielle pour mieux comprendre les comportements des consommateurs, personnaliser les offres et améliorer l'efficacité des campagnes marketing. Cependant, rester à la pointe de ces technologies est un défi constant.</p> <p>°L'Oréal utilise le Big Data et l'intelligence artificielle pour mieux comprendre les comportements des consommateurs, personnaliser les offres et améliorer l'efficacité des campagnes marketing. Cependant, rester à la pointe de ces technologies est un défi constant.</p>	
Écologique	<p>°Les consommateurs exigent des produits respectueux de l'environnement (emballages recyclables, ingrédients biologiques, etc.). L'Oréal a lancé plusieurs initiatives dans le cadre de son programme de durabilité, mais elle est continuellement poussée à innover pour répondre à ces attentes.</p> <p>°L'Oréal s'efforce de réduire son empreinte écologique en adoptant des pratiques de production plus écologiques et en développant des solutions d'emballage plus durables. Cependant, il reste des défis dans l'élimination des déchets plastiques et la réduction des émissions de CO2.</p>	<p>°Les impacts du changement climatique (pénuries d'eau, changements dans les chaînes d'approvisionnement) peuvent influencer l'accès de L'Oréal à certaines matières premières nécessaires à la fabrication de ses produits.</p>
Légale		<p>°L'Oréal doit se conformer à des réglementations de plus en plus strictes concernant l'étiquetage des ingrédients, les tests sur les animaux (bannis dans certains pays), et la sécurité des produits. Ces réglementations varient d'une région</p>

		<p>à l'autre, rendant la conformité complexe.</p> <p>°Avec l'essor du commerce électronique et des applications digitales, les lois sur la protection des données personnelles (comme le RGPD en Europe) obligent L'Oréal à renforcer ses politiques de sécurité et de confidentialité des données.</p> <p>°L'Oréal est de plus en plus encadré par des lois qui régissent l'impact environnemental des entreprises, notamment en matière de gestion des déchets, d'émissions de carbone, et d'utilisation des matières premières. L'entreprise doit continuer à investir dans la conformité pour éviter des amendes et sanctions.</p>
--	--	--

**-Les facteurs clés de succès (FCS)** de L'Oréal, qui lui permettent de maintenir sa position de leader mondial dans l'industrie des cosmétiques.

L'Oréal consacre environ 3 % de son chiffre d'affaires à la recherche et développement, un niveau élevé dans l'industrie des cosmétiques. Cet engagement dans l'innovation permet à l'entreprise de proposer des produits novateurs, adaptés aux besoins des consommateurs, comme les soins anti-âge, les produits naturels et durables, ou encore les produits technologique. Ensuite, L'Oréal se distingue par ses technologies comme l'intelligence artificielle, la réalité augmentée (pour les essais virtuels de maquillage), et l'analyse de données (Big Data) pour des offres personnalisées. De plus l'oréal contient de nombreuses marques cee qui attirent de la clientèle diversifiée et pour tous les budgets.

L'Oréal est un leader en matière de marketing digital, exploitant pleinement les réseaux sociaux, les influenceurs, et les plateformes numériques pour toucher une audience jeune et connectée. L'Oréal est présent dans plus de 150 pays, avec des capacités de distribution qui lui permettent de répondre rapidement aux besoins du marché mondial. Cela inclut des réseaux de distribution physique dans les grands magasins, les pharmacies, ainsi qu'une forte présence dans le commerce en ligne. Pour finir, L'Oréal s'engage à réduire son empreinte environnementale à travers des programmes de durabilité ambitieux, tels que l'utilisation de matières premières

renouvelables, la réduction des emballages plastiques, et la neutralité carbone pour ses sites de production. Cet engagement répond à la demande croissante des consommateurs pour des produits écologiques et éthiques.

-Les **compétences distinctives** de L'Oréal sont les compétences qui lui permettent de se différencier de ses concurrents et de maintenir son leadership mondial dans l'industrie des cosmétiques.

Tout d'abord, L'Oréal est à la pointe des technologies de beauté, notamment avec des innovations telles que l'intelligence artificielle pour la personnalisation des produits, la réalité augmentée pour les essais de maquillage virtuel, et des applications mobiles permettant des diagnostics de peau à domicile. De plus, Grâce à des outils basés sur l'intelligence artificielle, L'Oréal propose des expériences personnalisées à grande échelle. Par exemple, l'entreprise analyse les données des utilisateurs pour recommander des produits spécifiques, ce qui permet de mieux répondre aux besoins individuels. Pour finir, L'Oréal a la capacité de repérer rapidement les nouvelles tendances de consommation, qu'il s'agisse de la montée en puissance de la beauté inclusive, de la demande pour des produits naturels et sans cruauté animale, ou de la croissance du e-commerce. Cette agilité lui permet de réagir plus vite que ses concurrents.

## Partie 3 :

### Problèmes de management :

-1<sup>er</sup> **problème** : L'Oréal est une entreprise globale qui opère dans de nombreux pays avec des cultures et des marchés différents. La difficulté est de trouver un équilibre entre une stratégie mondiale (globalisation) et l'adaptation locale (localisation) pour répondre aux attentes des consommateurs de chaque marché.

Ce problème relève du **management stratégique**, car il s'agit de décisions à long terme qui influencent la direction de l'entreprise à travers le monde. Les dirigeants doivent définir une vision globale tout en permettant une adaptation locale des produits et des stratégies marketing.

-2<sup>ème</sup> **problème** : L'Oréal fait face à une pression croissante pour être plus durable et éthique. Les attentes des consommateurs en matière de transparence, de protection de l'environnement et de pratiques éthiques influencent l'entreprise, qui doit revoir ses modes de production, ses chaînes d'approvisionnement, et ses initiatives de développement durable.

Ce problème relève du **management stratégique**, car il s'agit de repenser l'orientation globale de l'entreprise vers une approche plus durable. Il nécessite

l'intégration de la responsabilité sociale et environnementale dans la stratégie à long terme de l'entreprise.

**-3ème problème :** En tant qu'entreprise mondiale, L'Oréal doit gérer une main-d'œuvre diverse et internationale. Cela inclut des défis liés à la gestion des talents, au recrutement, à la rétention, et à la promotion de la diversité et de l'inclusion au sein de l'organisation.

Le problème relève principalement du **management opérationnel**, avec des implications pour les processus de recrutement, la gestion des ressources humaines et la culture organisationnelle. Cependant, il a aussi un aspect stratégique en matière de développement de la culture d'entreprise à long terme.

**-4ème problème :** L'Oréal doit affronter une concurrence toujours plus intense, notamment de la part de marques émergentes, souvent plus agiles et capables de répondre plus rapidement aux tendances de consommation.

Ce problème relève du **management stratégique**, car il nécessite l'adaptation des stratégies à long terme pour conserver ou accroître les parts de marché et innover dans les segments émergents.

### **Les enjeux de management :**

Les enjeux de management auxquels L'Oréal est confronté sont nombreux et décisifs pour maintenir sa position de leader dans l'industrie cosmétique mondiale.

1) Avec la montée du e-commerce et des plateformes numériques, L'Oréal doit accélérer sa transformation digitale pour capitaliser sur les ventes en ligne et le marketing digital. La maîtrise des données clients et l'exploitation des outils numériques sont devenues des clés de succès. Les managers doivent conduire un changement organisationnel pour intégrer les compétences numériques, adapter les stratégies marketing et les canaux de distribution, tout en formant les équipes à ces nouvelles compétences. (**Type : Stratégique**)

2) Les consommateurs sont de plus en plus exigeants en matière de personnalisation, que ce soit pour les produits ou l'expérience client. L'Oréal doit créer des offres sur-mesure pour répondre à des segments de plus en plus fragmentés. La gestion des relations avec les clients devient un enjeu majeur, nécessitant une maîtrise des données (CRM : « Customer Relationship Management » **est une stratégie de gestion des relations et interactions d'une entreprise avec ses clients ou clients potentiels**), big data) et une capacité à adapter l'offre en fonction des comportements et des attentes individuels. (**Type : Opérationnel**)

3) Le secteur cosmétique fait face à une demande croissante pour des produits durables et éthiques, tant en termes de formulation que de processus de fabrication.

Les consommateurs et les régulateurs attendent des entreprises une plus grande transparence sur l'impact environnemental. L'Oréal doit intégrer des pratiques de développement durable dans ses opérations quotidiennes, de la conception des produits à la gestion des chaînes d'approvisionnement, tout en prenant des décisions stratégiques pour limiter son empreinte environnementale. (**Type : Stratégique**)

## Décisions :

°1. L'Oréal a lancé ce programme ambitieux pour marquer son engagement en matière de développement durable.

- **Réduction des émissions de carbone** : L'Oréal s'engage à rendre ses usines neutres en carbone d'ici 2025, en investissant dans des énergies renouvelables.
- **Préservation de la biodiversité** : L'entreprise vise à réduire son impact environnemental à travers des actions comme la formulation de produits avec des ingrédients d'origine durable.
- **Utilisation responsable de l'eau** : Réduction de la consommation d'eau dans la production en adoptant des procédés plus efficaces et des innovations telles que les produits sans rinçage.

°L'Oréal intègre des principes de conception durable dans la fabrication de ses produits et emballages :

- **Réduction de l'empreinte plastique** : Développement d'emballages recyclables ou réutilisables et réduction de l'utilisation de plastique vierge.
- **Utilisation de matériaux recyclés** : Collaboration avec des entreprises pour inclure des matériaux recyclés dans les emballages. Par exemple, l'objectif d'atteindre 100% d'emballages plastiques réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025.
- **Formulation écoresponsable** : Intégration de plus d'ingrédients naturels et biodégradables dans les formules, réduisant ainsi l'impact des produits sur l'environnement.

°L'Oréal a pris des mesures pour abolir les tests sur les animaux, s'inscrivant dans une démarche de bien-être animal :

- **Abolition des tests sur les animaux** : L'Oréal a cessé les tests sur les animaux pour ses produits depuis 1989, bien avant la législation européenne.
- **Développement d'alternatives aux tests sur les animaux** : L'entreprise investit dans la recherche d'alternatives, notamment en développant des modèles de peau reconstruite pour évaluer la sécurité de ses produits.

## Partie 4 :

### Domaines stratégiques :

L'Oréal en tant que leader mondial a développé une stratégie diversifiée avec plusieurs domaines d'activités stratégiques :

° **produits de soins de la peau** : C'est l'un des segments les plus importants pour L'Oréal. L'entreprise propose une large gamme de produits, des crèmes hydratantes et anti-âge aux produits dermatologiques, ciblant différents types de peaux et de besoins.

° **des produits de maquillage** : Le maquillage est un autre pilier de L'Oréal, avec des produits comme des fonds de teint, des rouges à lèvres, des mascaras et des ombres à paupières. Des marques comme Maybelline et Lancôme illustrent la diversité et la qualité de leur offre.

° **des produits de soins capillaires** : L'Oréal est bien connue pour ses produits capillaires, qui incluent des shampoings, des après-shampoings, des traitements capillaires et des colorations. Elle s'adresse aussi bien aux consommateurs qu'aux professionnels des salons.

° **des parfums** : L'Oréal est présente dans le secteur des parfums à travers des marques prestigieuses comme Yves Saint Laurent, Giorgio Armani, ou encore Lancôme. Le parfum est un domaine où la stratégie repose sur la différenciation et le prestige.

° **Soins pour hommes** : Avec une attention croissante pour le bien-être des hommes, L'Oréal a développé des lignes de produits spécifiquement dédiées aux soins masculins, tels que des soins pour la barbe, des crèmes hydratantes, et des produits capillaires.

° **Dermocosmétique et santé** : L'Oréal développe également des produits dermocosmétiques, vendus en pharmacie et parapharmacie, avec des marques comme La Roche-Posay et Vichy. Ce segment se concentre sur les soins de la peau plus spécialisés et médicalisés.

° **Produits de luxe** : Le groupe est très actif dans le secteur des cosmétiques et produits de beauté haut de gamme, notamment avec des marques de luxe telles que Lancôme, Giorgio Armani Beauty, et Yves Saint Laurent Beauté.

° **Technologie et innovation** : L'Oréal investit de manière significative dans la technologie, notamment avec la réalité augmentée (RA), l'intelligence artificielle (IA) pour des diagnostics de peau personnalisés et des innovations dans les formulations de produits.

° **Développement durable et éthique** : Le développement durable est un axe stratégique pour L'Oréal, qui met l'accent sur des initiatives telles que l'approvisionnement en matières premières respectueuses de l'environnement, la réduction de l'empreinte carbone, et des engagements en matière d'éthique animale.

### Choix stratégiques et niveaux :

Les choix stratégiques de L'Oréal sont multiples et s'opèrent à plusieurs niveaux pour maintenir sa position de leader sur le marché mondial de la beauté.

#### **Stratégie d'entreprise (niveau global) :**

##### a. Diversification des segments de marché :

L'Oréal se positionne sur plusieurs segments de marché, y compris les soins de la peau, les soins capillaires, le maquillage, les parfums, et les produits de luxe. Cette diversification lui permet de réduire les risques liés à la dépendance sur un seul marché et de capter différentes catégories de consommateurs.

##### b. Internationalisation et conquête des marchés émergents :

L'Oréal a déployé une stratégie d'expansion géographique en visant des marchés émergents à fort potentiel, comme l'Asie, l'Afrique et l'Amérique latine. L'entreprise

adapte son portefeuille de produits aux spécificités locales, tout en renforçant sa présence dans les pays développés.

#### c. Développement durable et responsabilité sociale :

L'engagement pour un développement durable fait partie de la stratégie globale de L'Oréal. Le groupe met en place des initiatives pour réduire son empreinte carbone, améliorer la recyclabilité de ses emballages, et s'assurer d'un approvisionnement éthique des matières premières. L'initiative "L'Oréal for the Future" illustre ces efforts.

### **Stratégie business (niveau des unités d'affaires) :**

#### a. Segment de la beauté de luxe :

L'Oréal investit beaucoup dans ses marques de luxe (Lancôme, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent Beauté). La stratégie dans ce segment est axée sur la création d'expériences de marque exclusives, l'innovation en matière de produits haut de gamme, et un marketing hautement différencié.

#### b. Cosmétique mass market :

Pour les produits destinés au grand public (comme ceux sous les marques Maybelline ou Garnier), la stratégie repose sur des prix abordables, une distribution à grande échelle, et des innovations accessibles. L'accent est également mis sur la digitalisation des ventes à travers le e-commerce et des outils de marketing digital.

#### c. Professionnels de la beauté :

L'Oréal Professionnel s'adresse aux salons de coiffure avec des produits spécialisés et des formations pour les coiffeurs. Ce segment repose sur des partenariats de long terme et la fidélisation des professionnels grâce à des innovations continues dans les soins capillaires.

### **Stratégie fonctionnelle (niveau opérationnel)**

#### a. Innovation et recherche & développement (R&D) :

L'innovation est au cœur de la stratégie de L'Oréal, qui investit massivement dans la R&D. Cela se traduit par des avancées dans les formulations de produits, mais aussi dans les outils numériques comme les diagnostics de peau en ligne basés sur l'intelligence artificielle (via la plateforme ModiFace, acquise par L'Oréal). L'entreprise collabore aussi avec des start-ups via des incubateurs pour booster son innovation.

### b. Digitalisation et e-commerce :

Avec l'essor des ventes en ligne, L'Oréal a fortement investi dans le digital, en particulier en Asie où le e-commerce est très développé. L'entreprise intègre des technologies comme la réalité augmentée (AR) et l'intelligence artificielle pour permettre aux clients de tester virtuellement les produits, offrant ainsi une expérience d'achat innovante et personnalisée.

### c. Logistique et chaîne d'approvisionnement :

L'Oréal s'efforce de rendre sa chaîne d'approvisionnement plus durable et réactive. La stratégie consiste à optimiser les processus logistiques pour améliorer l'efficacité tout en réduisant l'impact environnemental, notamment en réduisant les émissions de CO2 dans la distribution et la fabrication.

## **Stratégie de ressources humaines (niveau social)**

### a. Développement des talents et diversité :

L'Oréal mise sur une gestion proactive des talents en favorisant la diversité et l'inclusion. Le groupe s'efforce de créer un environnement de travail où la créativité et l'innovation peuvent prospérer, en attirant et en fidélisant les meilleurs talents du secteur.

### b. Engagement envers l'inclusion sociale :

L'Oréal mène des politiques visant à promouvoir la diversité, non seulement au sein de ses équipes, mais aussi dans ses produits, en s'assurant qu'ils sont inclusifs et répondent à une large gamme de types de peau, de cheveux et de cultures.

## **Stratégie financière**

### a. Acquisition de marques stratégiques :

L'Oréal a fait plusieurs acquisitions importantes pour renforcer son portefeuille, comme l'acquisition de marques telles que NYX, IT Cosmetics et CeraVe. Ces acquisitions permettent à L'Oréal de pénétrer de nouveaux segments et d'étendre son offre dans des catégories en forte croissance, comme les cosmétiques accessibles ou les soins dermatologiques.

### b. Gestion des coûts et marges bénéficiaires :

L'Oréal optimise ses coûts de production et de distribution tout en maximisant la qualité des produits. Le groupe veille à maintenir de fortes marges bénéficiaires en améliorant son efficacité opérationnelle, tout en investissant massivement dans le marketing et l'innovation.

## Stratégies globales et stratégies de domaine :

### Stratégie globales :

**1) Diversification des segments de marché :** L'Oréal adopte une stratégie de diversification pour étendre sa présence sur plusieurs segments de marché (soins capillaires, soins de la peau, maquillage, parfums, produits de luxe, etc.). Cela permet à l'entreprise de ne pas dépendre d'un seul secteur et d'être résiliente face aux fluctuations du marché.

**2) Expansion internationale :** L'Oréal suit une stratégie d'expansion mondiale en se concentrant non seulement sur les marchés matures (Europe, Amérique du Nord) mais aussi sur les marchés émergents (Chine, Inde, Afrique, Amérique latine). Cette internationalisation permet de diversifier les sources de revenus et d'atteindre de nouveaux consommateurs.

**3) Acquisitions stratégiques :** L'Oréal adopte une stratégie d'acquisition de marques pour enrichir son portefeuille de produits. Des marques comme NYX, IT Cosmetics, CeraVe, ou SkinCeuticals ont été intégrées pour répondre aux nouveaux besoins du marché et pour se positionner sur des segments en pleine expansion, comme la dermocosmétique ou le maquillage grand public.

**4) Développement durable :** L'Oréal a intégré le développement durable dans sa stratégie globale, avec l'ambition de devenir une entreprise respectueuse de l'environnement et socialement responsable. Le programme **"L'Oréal for the Future"** reflète cet engagement à long terme, avec des objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, de gestion durable de l'eau, et de lutte contre le gaspillage des ressources.

### Stratégies de domaines :

**1) Stratégie dans les produits de luxe :** Dans le segment du luxe, L'Oréal se positionne en tant qu'acteur majeur avec des marques comme Lancôme, Giorgio Armani Beauty et Yves Saint Laurent. La stratégie repose sur l'innovation, la création de produits haut de gamme et une distribution sélective via des canaux exclusifs (grands magasins, boutiques spécialisées). Le marketing est centré sur l'exclusivité et l'image de prestige.

**2) Stratégie dans la beauté grand public (mass market) :** Dans ce domaine, avec des marques comme Maybelline, L'Oréal Paris, et Garnier, la stratégie repose sur la **massification** et l'accessibilité des produits. L'Oréal innove en proposant des produits abordables, tout en utilisant des campagnes publicitaires percutantes et en s'appuyant sur le e-commerce. La personnalisation via les outils numériques permet aussi d'améliorer l'expérience client.

**3) Stratégie dans les produits capillaires professionnels :** Dans le domaine des soins capillaires professionnels (L'Oréal Professionnel, Kérastase), L'Oréal cible principalement les salons de coiffure. La stratégie repose sur des relations à long terme avec les professionnels, avec des formations régulières, des produits innovants et des solutions sur mesure. Le groupe s'appuie aussi sur l'expertise technique pour offrir des produits hautement performants, notamment dans le domaine de la coloration.