

A woman with vibrant red hair is shown in profile, her head tilted back and eyes closed. Her hair is blowing upwards and outwards, creating a sense of movement and drama. She is wearing a black top. The background is a solid, deep red color. The text 'Valo' is in a large, bold, black sans-serif font, and 'les beautés' is in a smaller, white sans-serif font below it.

Valo

les beautés

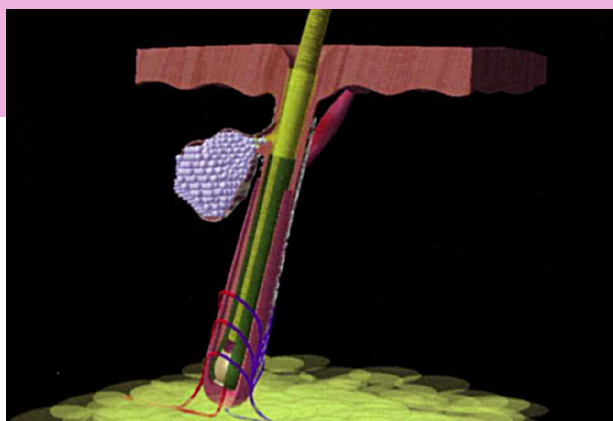
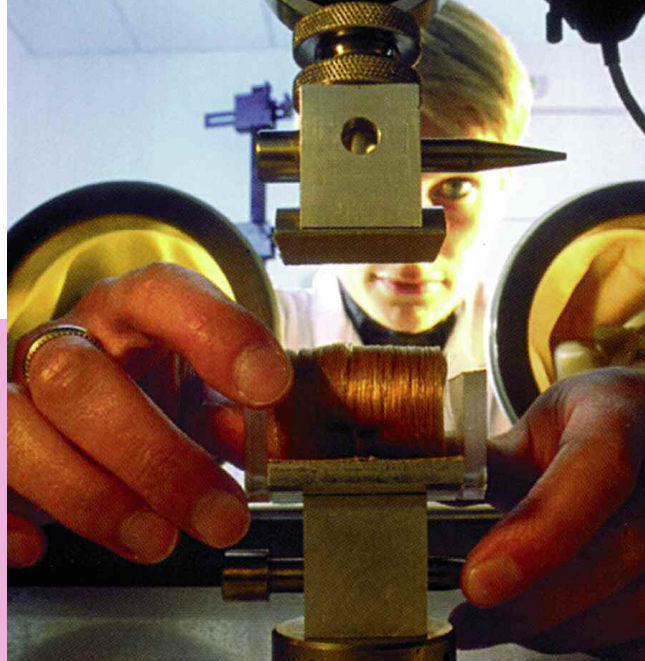
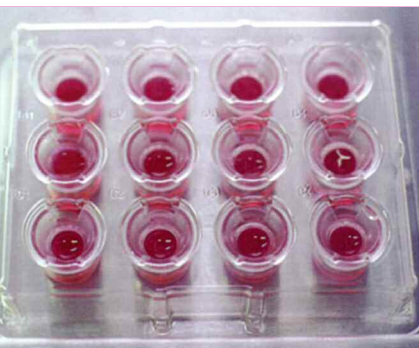
**Local-global :
comment gérer au mieux cette dualité**

RISER multiples par des marques diversifiées

La problématique entre local et global est au cœur des débats sur la mondialisation des marques. La culture et les fondements de la société, mais aussi le lien entre les personnes, le présent, le passé et le futur, sont des données incontournables. Aux marques d'appréhender cette problématique de manière avisée et pragmatique.



Les marques mondiales sont, aujourd'hui, dans la ligne de mire des activistes de l'anti-mondialisation. Ceux-ci les accusent de délocaliser leur production vers des pays à coût de main-d'œuvre bas. Ils estiment, également, que les entreprises internationales ne respectent pas la diversité culturelle. Autant de reproches qui n'épargnent pas l'industrie cosmétique, mise au défi non seulement de promouvoir des identités culturelles et des



Une entreprise ne sera forte que si elle s'adapte à son marché. Pour L'Oréal, entreprise internationale, l'équilibre global/local est un sujet stratégique.

représentations de la beauté diversifiées mais également de proposer au nouveau consommateur planétaire des produits adaptés.

Toute entreprise doit définir un équilibre entre la création de valeur et la logique économique. D'un côté, les personnes achètent de la valeur qui n'est assimilable ni à un coût, ni à un prix mais à une valeur perçue. De l'autre côté, la logique de coût, fondée sur sa réduction, conduit les entreprises vers la standardisation, la recherche d'effets de taille et d'économies d'échelle. Un équilibre entre la logique de coût et celle de valeur doit donc être défini. Mais, comme tout équilibre, celui-ci est instable et s'optimise par ajustements successifs en fonction de l'évolution des marchés, des consommateurs et de la concurrence. Une entreprise ne sera forte que si elle s'adapte à son marché. Pour L'Oréal, entreprise internationale, l'équilibre global/local est un sujet stratégique.

High-tech et high-touch

L'innovation est au cœur de la stratégie de L'Oréal depuis sa création. Le groupe se singularise par la conviction que les progrès de la beauté relèvent de la science mais aussi de la

compréhension intime des personnes et de leurs différences biologiques. Dualité complexe qui se traduit par les deux visages de L'Oréal, entreprise high-tech et high-touch. Cette double compétence la distingue. Le high-tech est facteur de globalisation car une molécule révolutionnaire peut avoir beaucoup d'applications dans le monde entier. Fort de ses 2 500 chercheurs, L'Oréal se doit de trouver, chaque année, des formules nouvelles et des nouveaux concepts faisant l'objet de brevets mondiaux. Chaque année, le groupe dépose cinq cents brevets et peut ainsi faire bénéficier les consommateurs du monde entier de son avantage scientifique. Dans ce domaine, les avantages consommateurs rejoignent les avantages concurrentiels à condition d'être très tôt mondialisés. Deuxième visage de L'Oréal : la dimension high-touch. Le discours sur la beauté doit dépasser la seule approche technique pour aller au cœur de sa représentation individuelle ou collective. Chaque civilisation a sa propre perception de la beauté, fondée sur des pratiques individuelles, souvent religieuses ou climatiques. La mission de L'Oréal est donc de répondre au mieux aux besoins et aux idéaux de chaque personne. Si les besoins peuvent être cernés car ils se mesurent et se quantifient ; en revanche, les idéaux, par essence culturels, sont liés à la représentation que chacun se fait de la beauté. Contrairement au principe longtemps par-

tagé dans nos sociétés industrielles, la beauté n'est pas une inspiration unique. Aussi le groupe L'Oréal fonde-t-il sa stratégie sur la multitude d'idéaux tout en cherchant un équilibre entre la science, facteur de globalisation et la culture, facteur de différenciation.

Peau et cheveu se déclinent au pluriel

Sans proximité, pas de maîtrise possible de la diversité, source de la performance. L'Oréal fait de la connaissance du cheveu et de la peau un point de passage obligé. Dans le monde entier, les cheveux diffèrent aussi bien sur le plan physiologique que biologique. Ainsi, les cheveux africains sont irréguliers, frisés, quasiment vrillés et sortent parallèlement à la surface du cuir chevelu. Les cheveux asiatiques sont plus gros, plus réguliers et implantés perpendiculairement sur le dessus de la tête. Les cheveux caucasiens sont intermédiaires et très variés : raides, ondulés ou fortement bouclés, ils sont implantés obliquement. Comme les cheveux, les peaux sont multiples. Comme en témoignent, sur le plan cellulaire, les grains de mélanine huit à dix fois plus denses pour les peaux africaines que pour les peaux asiatiques et

européennes. La diversité s'observe également sur le plan des pigments de la peau : en Asie, ils sont plus hétérogènes, de taille variable et sont parfois isolés parfois agrégés. Maîtriser la diversité implique une connaissance scientifique du cheveu et de la peau mais également une connaissance culturelle et sociologique de la beauté. Comme la high-tech, la dimension high-touch est également complexe.

De l'image aux images

L'image de la beauté auprès des hommes et des femmes, des groupes sociaux, des tribus et des communautés évolue dans le temps et dans l'espace. La communication globale proposant au monde entier un type de beauté unique est révolue. Une ère nouvelle s'ouvre, riche de symboles de modernité multi-culturels. Le modèle de beauté unique, occidentale, cède la place à la diversité de ses représentations. Aujourd'hui, chacun a droit à sa différence et chaque représentation est valorisée. Depuis la fin des années 1980, Lindsay Owen Jones, président de L'Oréal, a défini à l'entreprise une mission très précise : rendre les femmes du monde entier plus belles et valoriser les beautés multiples grâce à des marques et des produits très diversifiés. Répondre aux besoins de tous les types de beauté, trouver ce qui peut s'adapter et cerner ce qui ne peut pas l'être, en respectant un modèle économiquement viable, tel est le grand défi qu'entend relever L'Oréal.



Comment l'Oréal répond aux besoins de tous les types de beauté



Les trois axes de développement

L'Oréal a défini trois axes de développement afin de répondre au mieux à la diversité. Le premier porte sur l'organisation qui doit être au service de l'écoute des consommateurs du monde entier. Au cœur du réacteur de L'Oréal, la Recherche n'est pas une mais multiple. Le groupe dispose ainsi de quatre grands centres de recherche : un en Europe, un en Asie et deux aux Etats-Unis. Celui de Chicago est, par exemple, spécialisé sur les peaux et les cheveux d'origine africaine qu'ils soient aux Etats-Unis, en Europe ou en Afrique. Liées à la Recherche, les marques peuvent être localisées à Paris, ou aux Etats-Unis, ou enfin au Japon. Exemple de marque localisée aux Etats-Unis, peu connue en France, mais qui joue un rôle clé : Soft Sheen-Carson. Elle est destinée aux cheveux d'origine africaine, par nature plutôt cassants, car les femmes africaines se défrisent et se colorent souvent les cheveux depuis l'âge de huit ans. Le centre de recherche de Chicago a utilisé une technologie céramide, brevetée L'Oréal, pour une ligne de soins anti-casse, au nom révélateur : Breakthru. Après avoir rencontré un grand succès aux Etats-Unis, cette marque a été ensuite étendue à l'Afrique du Sud et à l'Europe où elle a rencontré un succès identique, preuve que les marques sont sources d'innovation.

Les pays sont également sources d'innovation. L'Oréal s'attache davantage à développer des produits par pays plutôt que par zone géographique. Ainsi, le Japon et la Chine, situés dans la même zone, n'ont pourtant pas les mêmes problématiques ni les mêmes univers de beauté. Le leadership local n'est pertinent que dans la mesure où l'innovation est mondialisable. Exemple : Maybelline New-York développé au Japon illustre la capacité de L'Oréal de répondre aux attentes locales d'un pays. Les équipes japonaises de Maybelline ont su capter une tendance japonaise, baptisée "Wet Look", pour développer une nouvelle molécule destinée au rouge à lèvres Water Shine. Maybelline, devenu grâce à ces produits, numéro un du maquillage de masse au Japon, a pu ensuite décliner Water Shine aux Etats-Unis et en Europe avec le même succès. Le deuxième axe qui permet à L'Oréal de mieux répondre à la diversité est

L'Oréal fonde sa stratégie sur la multitude d'idéaux tout en cherchant un équilibre entre la science, facteur de globalisation et la culture, facteur de différenciation.

MARQUES D'ORIGINE EUROPÉENNE



fondé sur l'adaptation des produits en intégrant, dès l'origine de la conception, cette diversité. Quand, hier, un lancement se faisait d'abord en Europe puis progressivement dans d'autres zones, aujourd'hui, il se conçoit de manière globale et frontale. Si les demandes des pays sont économiquement viables, le lancement du produit se fait en fonction de leurs besoins.

Enfin, troisième axe : intégrer la diversité au sein d'un portefeuille de marques globalisables et très

diversifiées. L'Oréal entend proposer au monde un bouquet de marques et de concepts de beauté pour répondre à la problématique de sa diversité. Ainsi, le groupe offre des marques d'accès et des marques premium, des marques généralistes ou très spécialistes, des marques pour les circuits professionnels et des marques de différentes origines, européennes, américaines et même japonaises. Mais il est impératif que chaque marque, de luxe, généraliste ou populaire, trouve son équilibre d'adaptation selon son positionne-

MARQUES D'ORIGINE AMÉRICAINE



SOFTSHEEN-CARSON™



MAYBELLINE
NEW YORK



MATRIX



REDKEN
Aveda Group



RALPH LAUREN



Kiehl's
SINCE 1851



HELENA RUBINSTEIN
HR



shu uemura

MARQUE D'ORIGINE ASIATIQUE



ment. Ainsi, une marque de luxe comme Lancôme s'adresse à une population élitiste, voyageant beaucoup et souhaitant donc trouver la même marque, à Tokyo, New York ou Paris. En revanche, une marque généraliste et populaire comme Garnier ne sera accessible et ne renforcera sa popularité qu'en étant proche et en reflétant plus qu'une autre les sensibilités locales. Si le concept de produit de coloration capillaire Nutrisse de Garnier est global, les nuances, les visuels packagings et les publicités tiennent compte des diversités ethniques et culturelles. La marque Garnier se distingue ainsi par l'offre la plus large de sa catégorie.

Mesdames les Ambassadrices

Le respect de la diversité dépasse le seul problème de segmentation pour devenir l'expression de la modernité et de la créativité. Chaque marque se doit donc d'enrichir son expression. Ainsi L'Oréal Paris a élargi de manière spectaculaire le nombre et le spectre de ses égéries : autrefois plutôt européennes et peu nombreuses, elles sont, aujourd'hui, une trentaine, ambassadrices mondiales et locales, reflets de la diversité culturelle et ethnique. Lancôme n'avait, il y a quelques années, qu'une seule égérie. Aujourd'hui, la marque a sept égéries, européennes, asiatiques et américaines.

Dans ce cas, ce multi-culturalisme n'a pas pour vocation de rapprocher Lancôme des consommatrices locales mais de lui conférer des valeurs de modernité et de créativité.

L'intégration de la diversité, qu'elle soit biologique, environnementale ou culturelle est, chez L'Oréal, une nécessité stratégique. Si la logique de l'avantage concurrentiel conduit à capitaliser sur des marques globales mondiales et des concepts internationaux, fruits de la Recherche, global ne veut pas pour autant dire pour tous. L'Oréal entend révéler la diversité des problématiques et intégrer en permanence le global et le local. L'ambition du groupe est de rendre ses marques non pas tant internationales ou globales qu'universelles. Les hommes et les femmes se sentent alors unis par une émotion commune, chaque individu responsable est libre, a la capacité de s'évader, de se transfigurer. Notre espoir est qu'avec nos marques, diverses et multi-culturelles, chacun, à travers la quête de sa propre beauté, puisse penser : "J'ai choisi ma propre apparence. J'ai choisi l'image que je veux projeter de moi-même. J'en suis fier et je me sens valorisé en tant qu'être humain." ■