

# **STRATEGIE D'ENTREPRISE**

Joël Folens

## Bibliographie Webographie

- Sun Tzu: l'art de la guerre, plusieurs traductions
- les articles consacrés à l'art de la stratégie site Internet des ECHOS
- De Witt, Meyer: Strategy, process, content, context Ed west publishing company (1994)
- lire la presse économique
- Les sites Internet dont Bénavent

## Objet du cours, Pédagogie

- Acquisition des connaissances de base en stratégie des affaires afin de comprendre ce que fait le boss
- Eviter de refaire Enron??VU??
- Comprendre les liaisons entre l'entreprise et son environnement
  
- 1/3 cours, 1/3 cas concrets dirigés, 1/3 présentation d'un cas concret par un binôme
- Évaluation par DS documents autorisés et évaluation de la présentation et de la pertinence des questions posées

## **Objet de la présentation en binôme**

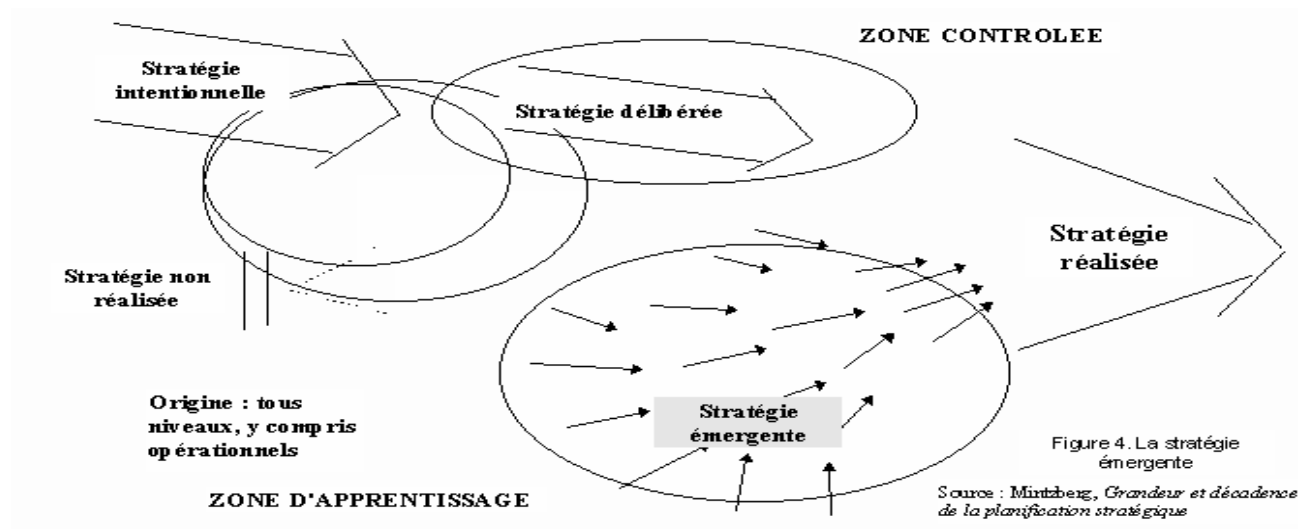
- Choix du sujet libre un sujet ne peut être traité 2 fois.
- Etablissement d'une problématique (vu en T dirigé)
- Présentation en 20 minutes avec slides Powerpoint de la problématique, la solution de l'entreprise, en quoi est-elle perfectible, les perspectives.
- Le plan de présentation et la copie des slides et donnée à chaque étudiant 8 jours avant passage (le tout est regroupé sur 2 pages recto verso)
- Un exemple l'innovation en fin de présentation

## Les éléments de base de la stratégie

- Quel est le savoir-faire de l'entreprise, que veut-elle faire, qu'est-ce que ses dirigeants aiment faire?
- Quels sont les couples produits marchés? Ou quelles sont les activités quotidiennes de l'entreprise?
- Existe-t-il des synergies internes et ou externes?
- Quels sont les moyens humains, matériels et financiers?
- Quelle tactique adopter: innovation, expansion, diversification?
- Quelles sont les priorités?
- Quels sont les imprévus?

# Définition de la stratégie

- La définition de Mintzberg



## Définition de la stratégie

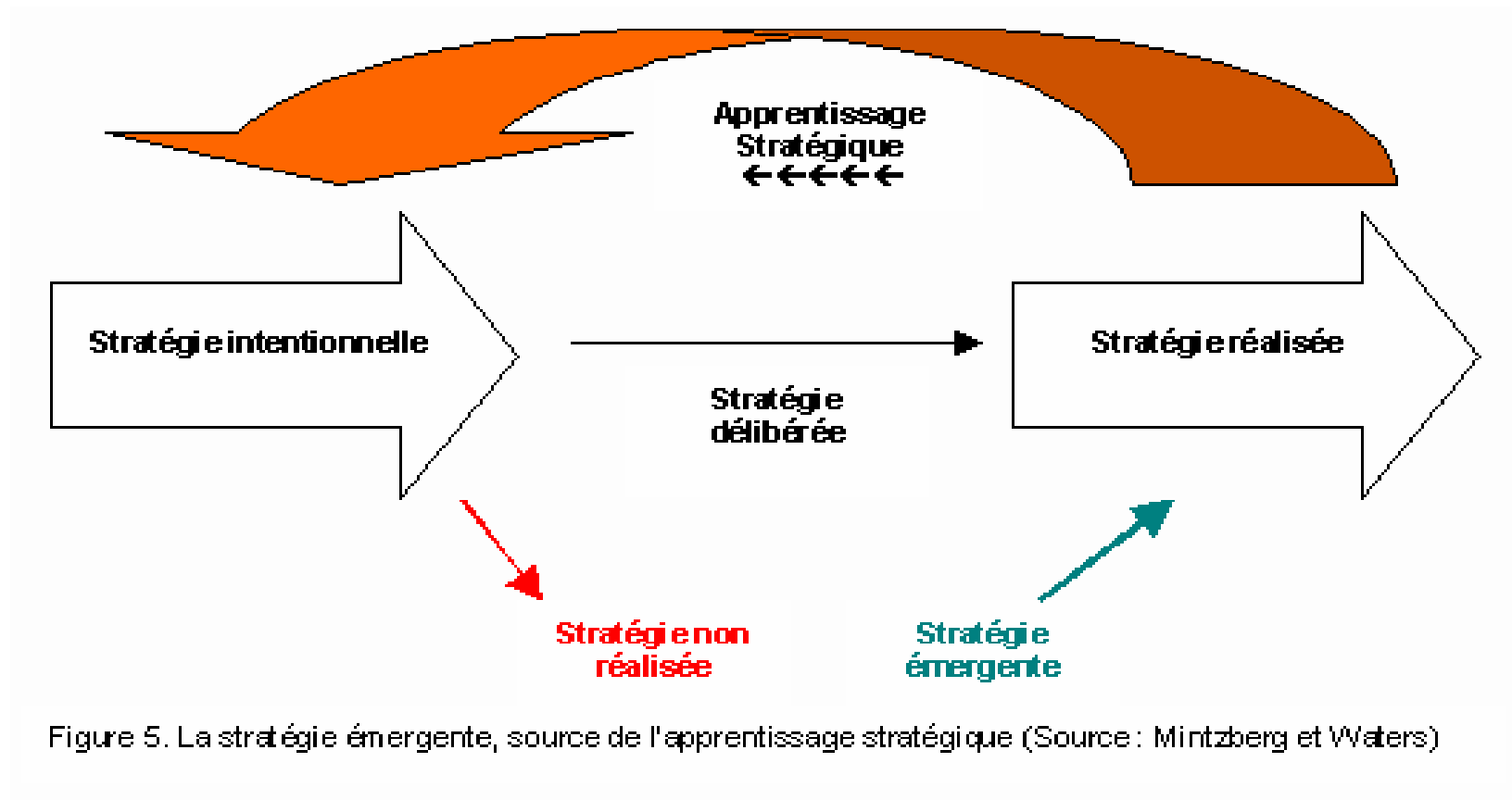
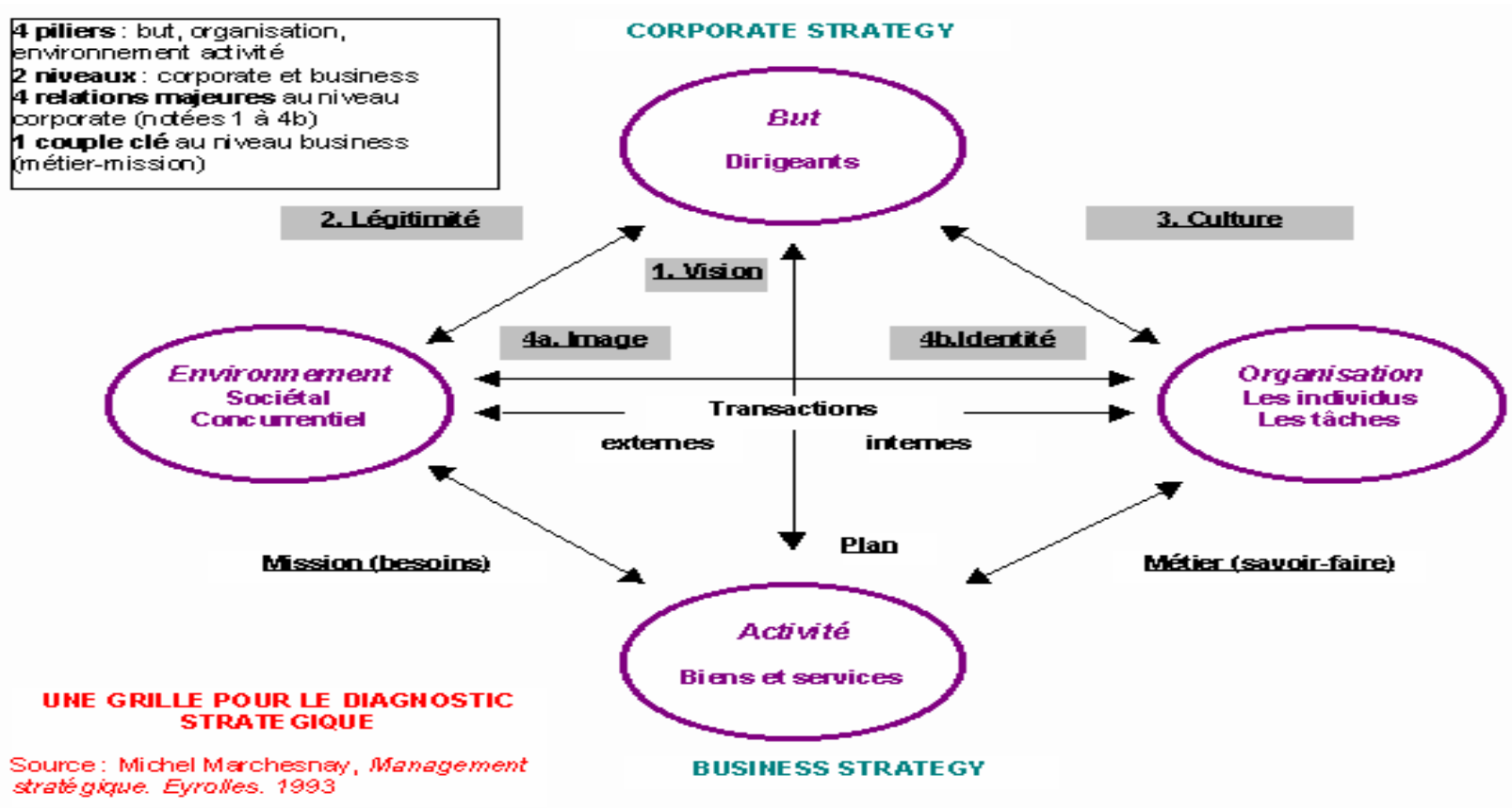


Figure 5. La stratégie émergente, source de l'apprentissage stratégique (Source : Mintzberg et Waters)

# Définition de la stratégie Marchesnay





## **Définition de la stratégie**

- Planification et Processus de décision stratégique
- Sujet: quel est le rôle de l'homme dans la stratégie?
- La rationalité des individus:

## Etat des lieux (**source René Lefébure**)

### **Du produit au client**

Environnement en mutation vue client

- rapport de force client fournisseur
- compétence du client, son opportunisme
- des progrès techniques

Environnement en mutation vue entreprise

- la qualité
- recherche de satisfaction du client
- mais le client n'est pas fidèle

Stratégie de

- multiplication des contacts
- offres produits en packages
- modifications des structures de l'entreprise

Des exemples: Dell Ebay Hugo Boss

## Formation des objectifs et planification stratégique

- Comment établir un objectif? Qui décide? Le chef ou le consensus?
- En 1962...Modèle de base de la planification
- Les prémisses de l'école de la conception
- Ansoff (1965) toujours d'actualité et Steiner
- Un modèle classique repose sur l'audit externe, l'audit interne, l'évaluation, la planification.
- Comment créer une stratégie??

## Formation des objectifs et planification stratégique

- Nature des objectifs
- Hiérarchie des objectifs
- Réflexion sur les organisations du 21<sup>ème</sup> siècle

## La segmentation stratégique

### SEGMENT STRATEGIQUE :

- Ensemble de lignes de produits de même spécificité.  
C'est un couple homogène Produit (technologie, coût,...)  
/ Marché (concurrence, clients, usage du produit,...)
- Ex pour un groupe chimique : Grand public / Bâtiment / Industrie

### DOMAINE D'ACTIVITE STRATEGIQUE

- Les DAS sont l'objet de la phase de segmentation stratégique : c'est l'entité homogène pour le stratège
- Il s'agit des segments stratégiques sur lesquels l'entreprise se positionne

## La segmentation stratégique

METHODE : La triade (Abell et Hammond, 1979)

- technologies / (ex.: stylo plume, bille, feutre, mine, ...)
- applications / (ex.: objet publicitaire, objet cadeau, écriture simple,...)
- groupe d'acheteurs / (ex.: grand public, entreprises, ...)

# La segmentation stratégique

## CRITERES EMPIRIQUES

Un regroupement pour :

- Un nombre limité de DAS
- Valorisant chacun un mix spécifique de facteurs clés de succès
- Permettant chacun un jugement homogène en termes de valeur ou d'attrait de l'activité

# Diagnostic et formulation des prescriptions stratégiques

## INTRODUCTION

- Historique de l'entreprise
- Segmentation stratégique du secteur
- DAS présumés de l'entreprise
- Cadre de référence
- Problématique actuelle



# Diagnostic et formulation des prescriptions stratégiques

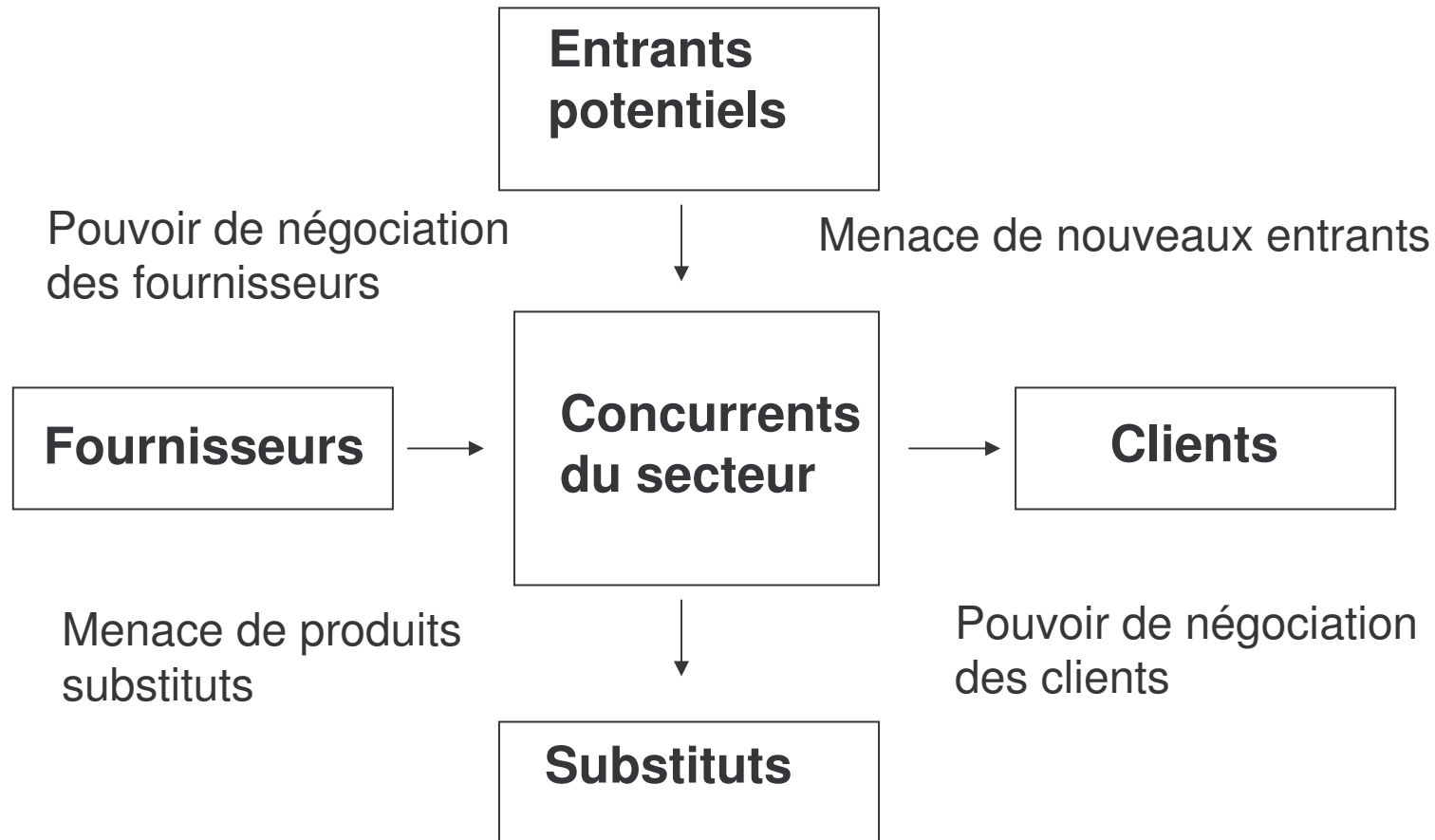
## LES ANALYSES EXTERNES

- La demande (le client final)
  - L'offre (les concurrents et leurs segmentations, les distributeurs)
- ⇒ Notion de Valeur de l'activité
- ⇒ Notion de Groupes stratégiques

## La notion de rivalité élargie

- M. Porter identifie 5 dimensions de l'attrait d'un marché
  - Menace liée à l'intensité de la concurrence
  - Menace de nouveaux entrants
  - Menace des produits substitués
  - Pouvoir de négociation des clients
  - Pouvoir de négociation des fournisseurs

# Modèle de Porter



Porter - 1982

- Menace de nouveaux entrants
    - Firmes extérieures au marché
    - Firmes qui recherchent des synergies..
- Evaluation des barrières à l'entrée est primordiale
- Economies d'échelle
  - Brevets
  - Force du capital de la marque
  - Besoins en capitaux
  - Accès aux circuits de distribution
  - Effets d'expérience et avantages coûts

- Menace de produits substitués

Produits qui remplissent une fonction semblable pour le même groupe d'acheteurs mais qui se basent sur une technologie différente

Important de rechercher les produits qui répondent au même besoin générique ou qui remplissent la même fonction

- Pouvoir de négociation des clients
  - Groupe de clients est concentré ou achète des quantités importantes
  - Produits achetés par le client représente une part importante de son coût
  - Produits achetés sont peu différenciés
  - Coûts de transfert faible
  - Menace d'intégration vers l'amont

- Pouvoir de négociation des fournisseurs
  - Groupe de fournisseurs est plus concentré que le groupe de clients
  - Pas de menace de produits substitués
  - Pas un client important pour le fournisseur
  - Produit est un moyen de production important pour le client
  - Différenciation des produits des fournisseurs
  - Groupe de fournisseur menace de s'intégrer vers l'aval

## **Connaissance des concurrents**

- Qui sont-ils?
- Quelles sont leurs stratégies?
- Quels sont leurs objectifs?
- Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses?
- Quels sont leurs modes de réaction



## **Comment s'informer sur les concurrents**

- Analyser la presse et les médias spécialisés
- Surveiller normes, brevets et réglementation
- Consulter les banques de données
- Ecouter les hommes de terrain
- Décortiquer les produits concurrents

## **Le benchmarking**

- Déterminer comment et pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres
- Objectif est de s'améliorer par la connaissance approfondie des meilleurs

- Exemples
  - Entreprises japonaises
  - Ford : une des premières à pratiquer le benchmarking
  - IBM, Kodak, Du pont ou Motorola

- Critiques sur le benchmarking
  - Manque de créativité
  - Côté incrémental plutôt qu 'innovateur
  - Focalisation excessive sur la concurrence (au détriment de la clientèle)
  - Coûts et délais importants

## L'avantage coût et l'effet d'expérience

- L'avantage coût
  - Avantage concurrentiel par la présence éventuelle d'un écart de prix de revient dû à une meilleure productivité.
  - Dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre, une baisse des coûts se constate au fur et à mesure que l'entreprise accumule de l'expérience

## L'avantage coût et l'effet d'expérience

- La loi d'expérience

Le coût unitaire de la valeur ajoutée d'un produit homogène, mesuré en unité monétaire constante, diminue d'un pourcentage fixe et prévisible chaque fois que la production cumulée double (Lambin 1997)

- Coût prévu = coût de base x (quantité cumulée prévue/quantité cumulée de base)<sup>- e</sup>

- Causes de la loi d'expérience
  - Efficacité du travail manuel
  - Spécialisation du travail et des méthodes
  - Nouveaux procédés de fabrication
  - Meilleur équipement de production
  - Modification des ressources utilisées
  - Nouvelle conception du produit

- Les implications stratégiques de l'effet d 'expérience
  - Accumulation de production la plus forte donne les coûts les plus faibles
  - Intérêt à descendre le plus rapidement sur la courbe d 'expérience
  - Implication d 'une croissance de la part de marché relative
  - Accroissement dès le lancement de l 'activité où les gains d 'expérience sont les plus élevés
  - Moyen le plus efficace est l 'adoption d 'un prix de pénétration



- Les limites de l'effet d'expérience
  - Application dans les industries où les effets d'apprentissage sont importants
  - Peu d'effet d'apprentissage où la part de valeur ajoutée est peu élevée dans la produit
  - Supériorité technologique d'un concurrent ayant une faible part de marché
  - Effets d'expérience annihilés par des innovations technologiques
  - Marché non sensible au prix
  - Concurrent bénéficie d'une source d'approvisionnement privilégiée

## Diagnostic et formulation des prescriptions stratégiques

### SYNTHESE : HIERARCHISATION DES OPPORTUNITES ET MENACES DE L'ENVIRONNEMENT

- Opportunités : domaines d'action dans lesquels il est possible d'espérer jouir d'un avantage différentiel
  - Menaces : problèmes posés par une tendance défavorable de l'environnement
- ⇒ Liste de Facteurs Clés de Succès (FCS)
- ⇒ Détection d'opportunités non satisfaites

# Diagnostic et formulation des prescriptions stratégiques

## ANALYSES INTERNES

- Des chiffres par DAS ( CA /  $\Delta$  CA / Contribution CA / idem pour marges)
- L'opérationnel : les mix (Forces et faiblesses)
- L'organisationnel : organigramme // réalité observable

# Diagnostic et formulation des prescriptions stratégiques

## SYNTHESE : HIERARCHISATION DES FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE

- FORCES
- FAIBLESSES
  - Au niveau opérationnel et organisationnel
  - ⇒ Liste de compétences distinctives (CD)
  - ⇒ Détection de CD insuffisamment valorisées

## **Diagnostic et formulation des prescriptions stratégiques**

### **C - ANALYSES STRATEGIQUES**

- Portefeuille : Métiers et DAS, équilibre du portefeuille
- Stratégies concurrentielles : quelles propositions sont faites face à la concurrence pour chaque DAS
- FCS /CD : identifier les FCS et CD pour chaque DAS par croisement des synthèses des analyses internes et externes

# Diagnostic et formulation des prescriptions stratégiques

## LES ANALYSES DE PORTEFEUILLE D'ACTIVITES

Des matrices diverses pour visualiser le rôle des DAS à partir de deux dimensions :

- 1/ Valeur des activités du secteur
- 2/ Position concurrentielle de l'entreprise
  
- Ex: Boston Consulting group  
Mac Kinsey  
Arthur de Little

# Le modèle du Boston Consulting group (BCG)

## CRITIQUE FONDAMENTALE

- Corrélation part de marché ↔ rentabilité pas évidente
- Exemples : si effet d'expérience faible ou si excellente maîtrise de coûts.
- Seule les activités de « volume » sont de bons terrains d'application de la BCG

## Le modèle Mac Kinsey

- 1/ Liste des attraits de l'activité : taux de croissance comme le BCG, parts de marchés des leaders, niveau des prix, risques de substitution, stabilité technologique, ...  
PONDERATION => NOTE MOYENNE D'ATTRAITES
- 2/ Liste des atouts de l'entreprise : compétitivité prix, qualité, potentiel de R&D, distribution, ...  
PONDERATION => NOTE MOYENNE D'ATOUS



# Le modèle Mac Kinsey

## CRITIQUE FONDAMENTALE

- Des choix pour les critères
- Des pondérations
- Des moyennes

=> Nécessite de très bien connaître le secteur

- Reste le modèle d'application générale

# L'innovation

*un moteur de la croissance économique*

**J'HÉSITE ENTRE INNOVER  
ET ME PLANTER OU NE  
RIEN FAIRE ET DISPARAÎTRE.**



Mardi 12 octobre 2004

## **Plan**

- **L'innovation en Europe et le TT**
- **La protection et le soutien à l'innovation**
- **Question : faut-il être le premier à innover ?**

Qu'est-ce que l'innovation ?

Définition classique de l'innovation (R. M. Kanter et J. Utterback) :

*« conception, acceptation, mise en oeuvre et diffusion de nouveaux procédés, produits ou services »*

⇒ **Idée ≠ Innovation**

tant qu'elle n'est pas mise en oeuvre, acquérant une valeur interne (elle est utilisée) ou en externe (elle est vendue).

# L'innovation

- Innovation

Il s'agit d'un processus engagé au sein d'une entreprise, caractérisé par :

- **La nouveauté**
- **Le risque**
- **Le changement technique**
- **La réussite économique**



## **Plan**

- **L'innovation en Europe et le TT**
- **La protection et le soutien à l'innovation**
- **Question : faut-il être le premier à innover ?**

## L'innovation en Europe

44% des entreprises ont pris part à des activités **innovantes**.

⇒ Elles représentent 75% du CA total et 72% des emplois!



Pourquoi tant d'entreprises n'innovent-elles pas du tout?

Source : 3ème Enquête communautaire sur l'innovation, 1998-2000.

## Les obstacles à l'innovation en Europe

Les **principaux besoins insatisfaits** en matière d'innovation sont :

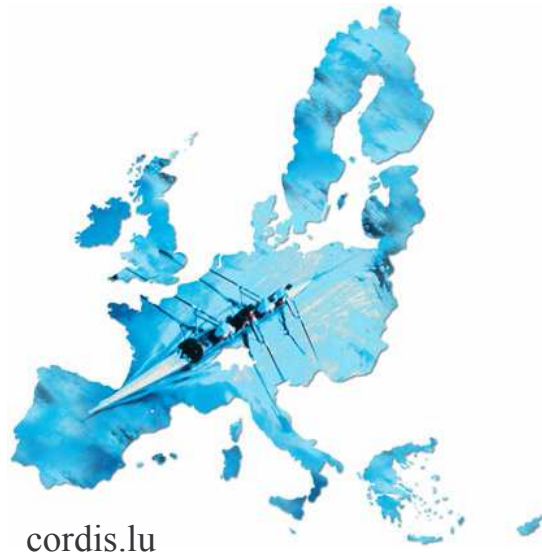
- L'accès à des clients et/ou des marchés innovants (39%).
- Savoir trouver ou utiliser de nouvelles technologies (34%).

Source : enquête Innobaromètre 144, septembre 2003.



## L'objectif de Lisbonne

- *Objectif de Lisbonne : l'UE doit devenir l'économie la plus compétitive d'ici 2010.*



➔ Les TT comme moteurs à l'innovation (réseau CRI)

## Un accord gagnant-gagnant

- Transfert technologique

C'est une relation établie entre un détenteur de technologie et une entreprise :



## Le TT

- **Avantages pour le vendeur**

1. Accéder aux marchés fermés ou difficiles d'accès
2. Rentabiliser rapidement un effort de recherche
3. Limiter les investissements et risques commerciaux

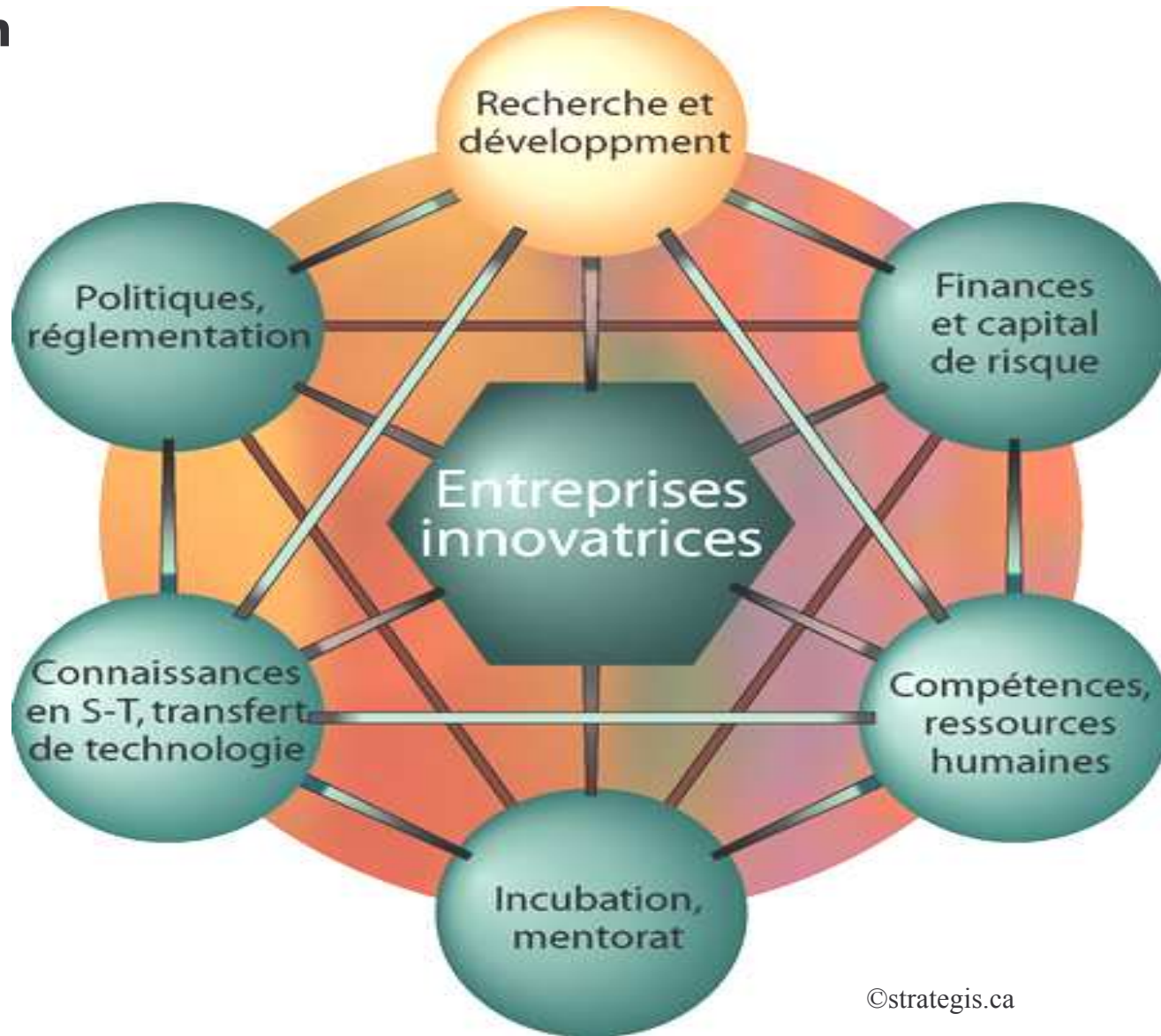
## Le TT

- **Avantages pour l'acquéreur**
  1. Limiter ses coûts liés à la R&D
  2. Capitaliser les erreurs liées à toute nouveauté
  3. Obtenir une aide technique dans le déploiement de la technologie

## **Plan**

- **L'innovation en Europe et le TT**
- **La protection et le soutien à l'innovation**
- **Question : faut-il être le premier à innover ?**

L'en



## Protection de l'innovation

- Stratégies :  
**Le secret**



**Le brevet**



## **Le brevet**

- **Le brevet d'invention** : titre juridique conférant un droit exclusif d'exploitation de l'invention sur un territoire déterminé.

### **Conditions :**

- ✓ **La nouveauté**
- ✓ **L'application industrielle**
- ✓ **Un niveau inventif suffisant**



# Le brevet

▶ Exemples de brevets

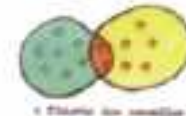


▶ Brevetable

*Une invention applicable industriellement*

▶ Non brevetable

$E = MC^2$



Mais aussi le certificat d'utilité et l'enveloppe Soleau.

▶ De l'innovation au brevet



L'idée



La recherche d'antériorités



La conception de prototype



Le dépôt à l'INPI



L'exploitation



La publication

Source : INPI

▶ INPI  
(Institut  
National  
de la  
Propriété  
Industrielle)



Délivrer les titres



Informers le public Préparer l'avenir

▶ OEB  
(Organisation  
Européenne  
des Brevets)



Brevet européen



Une protection  
dans les 24 pays d'Europe

▶ OMPI  
(Organisation  
Mondiale de  
la Propriété  
Intellectuelle)



Brevet PCT

Source : INPI

## Quel est le coût d'un brevet ?

**En France**, le dépôt de brevet :  
3800 € - 4600 € (taxes de dépôt et honoraires de cabinet de brevet).

Entretien sur 20 ans : 4750 €  
(annuités hors honoraires).

**Un brevet européen (OEB) :**  
2670 € - 3800 € (taxes et honoraires)

Entretien si maintenu jusqu'à son terme : 10000 € (taxes)

**Une demande internationale de brevet (PCT) :** 4300 € - 4600 €  
(taxes de dépôt et honoraires de cabinet).

Avec validation dans les principaux pays industrialisés (Europe, Etats-Unis, Canada, Japon) : 30500 € - 42700 €.

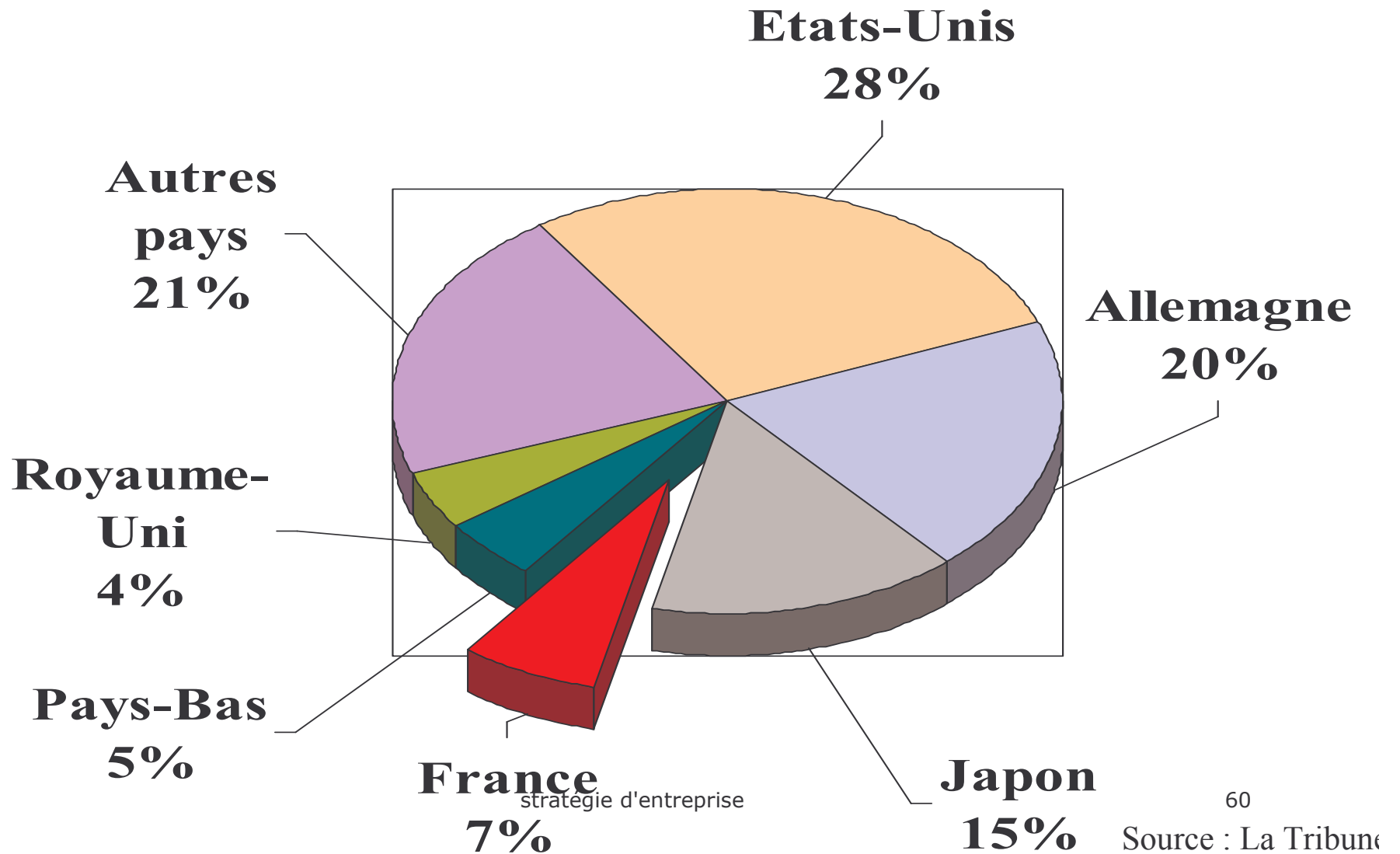
entreprise

## Le brevet

- **En France :**
- L'Oréal,
- Renault, PSA,
- CEA, CNRS,
- France Telecom

- **En Europe :**

**Quel est le 1er pays déposant des brevets ?**



## Le capital-risque en France

- **Les FCPI (1997) : 1er capital-risque en France**  
**2,26 milliards d'€**
- 1260 sociétés qualifiées **par l'ANVAR**  
(critères : <500 employés,...)

→ 37% ont bénéficié d'investissements FCPI.

**Domaines :** santé-biotech, industrie des logiciels e



⇒ aide publique très dispersée

## **Banque du Développement des PME :**

*7,7 milliards d'€ de financement en 2003*

⊕ **ANVAR** : *spé. dans l'avance remboursable*  
*(300 millions d'€ en 2003)*

⊕ **Agence pour la création  
d'entreprise** (40 salariés)

⊕ **Agence des PME** (30 salariés)

⇒ **Agence des PME**

---

## **Plan**

- **L'innovation en Europe et le TT**
- **La protection et le soutien à l'innovation**
- **Question : faut-il être le premier à innover ?**

## **Faut-il être le premier à innover?**

- Succès remportés par **des entreprises arrivées tardivement** :
  - *Sony* dans les consoles de jeux vidéo;
  - *Amazon.fr* dans les achats culturels sur Internet après alapage ou fnac.com

### **▪ Des pionniers qui ne le restent pas :**

⇒ Une entreprise pionnière sur deux **retirée du marché.**

⇒ Le pionnier est resté leader **dans 11% des cas.**



## Atouts du pionnier

- **Avance technologique** et protection juridique des innovations.
- **Appropriation d'actifs rares** : ressources naturelles, fournisseurs incontournables, emplacement géo, noms porteurs, **compétences humaines**.
- **Choix de positionnement** et de cibles privilégiés.
- **Devenir la réf. du secteur.**
- **Notoriété** (couverture médiatique), une attitude favorable.

## Avantages du suiveur

- *Le suiveur* : **améliorer** le procédé de fabrication et **réduire** les coûts de production ou même **concevoir** un meilleur produit
  - ➔ **Copier En Améliorant.**
  - ➔ **Tirer l'expérience**
- **Les attentes des consommateurs** se sont précisées.
- **Coûte moins cher d'imiter une technique que de la créer.**

## **Conclusions**

*concernant l'entrée sur un marché innovant*

**① Un suiveur précoce a beaucoup plus de facilités qu'un suiveur tardif.**

**② Le suiveur ne doit pas se contenter de copier, à lui aussi d'innover.**

# ***Stratégie d'Entreprise : le cas de L'OREAL avec INNEOV***

Le Lancement de la marque **INNEOV** par  
**L'ORÉAL** qui déploie une stratégie  
d'**Innovation** et de **Croissance Interne**.

- L'OREAL : le Groupe & sa Stratégie globale en quelques mots
- Un Lancement essentiel dans le Contexte actuel du Marché
- Les moyens mis en œuvre pour le Lancement et 1<sup>ers</sup> résultats
- Regard sur la stratégie
- Conclusion

## Le Groupe L'OREAL (1/2)

### ⇒ **Leader de l'Industrie Cosmétique**

- 290 filiales dans **150 pays**  
+ de 40 usines dans le Monde



- 50 491 salariés

### ⇒ **2 pôles d'activités :**

- les cosmétiques (coloration capillaire, soins capillaires, maquillage et parfum)
  - la dermatologie

### ⇒ **Cosmétiques répartis en 4 divisions :**

- les produits Professionnels
- les produits Grand Public



- les produits de Luxe
- la Cosmétique Active

⇒ + de **20 Marques** positionnées sur des **créneaux différents**,  
présentes dans **tous les circuits de distribution**

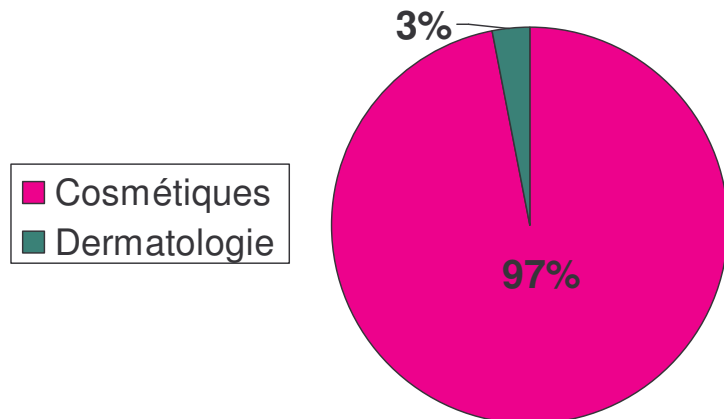
stratégie d'entreprise

## Le Groupe L'OREAL (2/2)

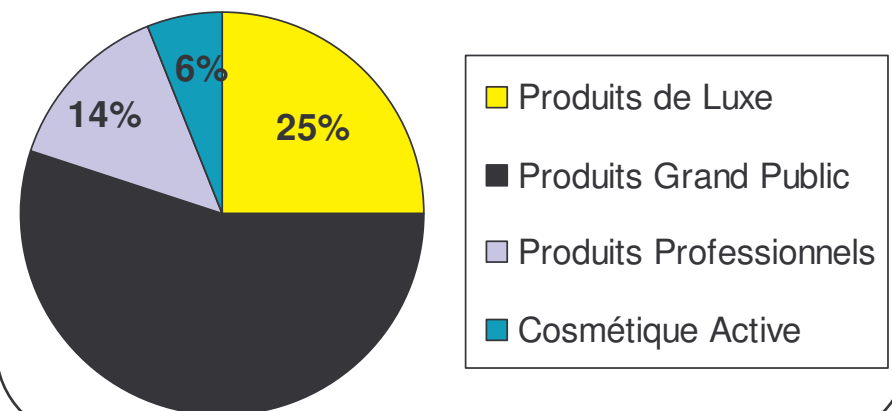
⇒ 2003 : 19<sup>ème</sup> année de ↗ du CA

**14 milliards €**  
de chiffre d'affaires en 2003  
**+ 7,1%**

Répartition du CA par pôle



Répartition du CA par division



⇒ + de 3% du CA investi dans la Recherche

## Stratégie globale de L'OREAL (1/3)

2 Maîtres Mots :  
**Innovation et  
Recherche**



**SUCCEs**

### **INNOVATION TECHNOLOGIQUE** et **CROISSANCE INTERNE** :

- **Innovation**

- ⇒ Nombreuses **initiatives** au taux de réussite élevé pour les **marques**
- ⇒ Chaque marque a son créneau : **risques d'autoconcurrence faibles**.
- ⇒ **Recherche** permanente de nouveaux **marchés** et de nouvelles **activités** avec des **perspectives** de **développement rapide**.
- ⇒ **Croissance Interne**.

- **Croissance Interne** complémentée par des **Acquisitions de Sociétés** partout dans le monde : **Politique** extrêmement **sélective** visant :

- ⇒ des segments prometteurs non encore occupés par le groupe
- ⇒ des marques régionales pouvant être associées à leurs marques actuelles



**Accélération du Déploiement International.**

## Stratégie globale de L'OREAL (2/3)

### LA RECHERCHE : Axe stratégique central

**480 millions €**

Budget R&D en 2003

**3% CA**

⇒ **120 molécules créées**  
depuis 40 ans par les  
chercheurs de L'Oréal



⇒ **501 nouveaux brevets**  
déposés en **2002**

⇒ **12 centres de Recherche**  
dans le monde

- Mise sur le marché de produits **innovants, performants & sûrs**
- Rôle de **sécurité** des formulations



## Le Contexte actuel du Marché des compléments nutritionnels

- Un marché européen à fort potentiel :  
taux de croissance du marché de 7 à 30% selon les pays

**4,65 milliards €**

dépensés / ménages pr nutri-compléments en 2001

+ 4%

**15 %**

européennes et consommatrices régulières de nutri-compléments

+ 7 à 30% suivant pays

- Un marché européen encouragé par un cadre juridique clair et harmonisé depuis Juillet 2002



Consommateur rassuré.

Groupes intéressés par le marché rassurés.

stratégie d'entreprise

## Le Lancement de la marque INNEOV (1/2)

### Joint-venture L'OREAL-NESTLE (50/50)

baptisée Laboratoires INNEOV

Mars 2003



Lancement du 1<sup>er</sup> complément  
nutritionnel des Laboratoires **INNEOV**



- ⇒ **Produit** : *Inneov Fermeté*, complément alimentaire pour raffermir la peau.
- ⇒ **Division chez L'OREAL** de la marque **INNEOV** : Cosmétique active.
- ⇒ **Cible** : les femmes de + de 40 ans.
- ⇒ **Prix** : ~ 21 €, équivalent des gélules OENOBIOL.

## Le Lancement de la marque INNEOV (2/2)

⇒ **Lancement** : dans 9 pays d'Europe : France, Allemagne, Espagne, Portugal et Belgique en mars 2003, puis Italie, Grèce, Suisse et Autriche en septembre.

⇒ **Circuit de distribution** : pharmacies et parapharmacies, avec mission de conseil auprès des clients.

➡ **PRUDENCE** en terme d'offres : **1 unique référence** commercialisée

⇒ **Communication** : basée sur l'**éducation** des consommateurs sur l'utilisation et les modes d'action des nutri-compléments et la **prescription** des produits par les **dermatologues et les pharmaciens**.

⇒ **Stratégie d'Innovation** :

Utilisation de **Technologies de pointe** & **Complémentarité** de la **Recherche nutritionnelle** de Nestlé et de la **Recherche dermatologique** de L'Oréal.

⇒ **But** : **Développer le marché** prometteur des compléments alimentaires avec des compléments nutritionnels à réelle valeur ajoutée.

## Moyens mis en œuvre pour le Lancement et premiers résultats

- **La Science et la rigueur pour la Beauté** : l'efficacité du produit prouvée par étude clinique menée en double aveugle contre placebo sur 90 femmes.
- **Communication orientée vers les Prescripteurs** : présentation d'INNEOV Fermeté au Congrès Européen de Dermatologie (EADV).
  - ⇒ Outils fournis pour mieux orienter, conseiller les futures clientes très demandeuses d'infos sur les nutri-compléments.
  - ⇒ Prescripteurs ciblés.



### RESULTATS : TEST REUSSI !

- Devenu l'1 des **produits phares** sur le segment de la nutri-cosmétique anti-âge **dans les 9 pays**.
- **2003 : + 60%** sur le marché européen des produits anti-âge
  - ⇒ **ATTRAIT du produit** : les 60% traduisent l'arrivée de nouveaux consommateurs sur le marché : pour la 1/2 **clients d'INNEOV Fermeté**, il s'agissait de leur **1<sup>er</sup> achat de complémentaires alimentaires**
  - ⇒ **FIDELITE** : après 1 traitement de 3 mois : 80% des femmes rachètent INNEOV Fermeté



## Un Regard porté sur la Stratégie (1/2)

- 1 Stratégie **multi-circuits difficile à mettre en place**

Pas de conseil d'experts.



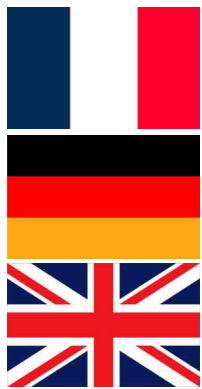
Recrutement de nouveaux consommateurs en hypermarchés difficile.



**L'extension du circuit actuel à celui des grandes surfaces = 1 obstacle à surmonter**

- **Des Consommateurs européens très différents**

Pas de modèle de comportement européen pour le marché des compléments nutritionnels :



Vitamine C



Vitamine B



Ail en Gélule

**+ Réaction différente face aux inscriptions des packaging suivant les pays.**



**S'adapter à la mosaïque de comportements.**

stratégie d'entreprise

## Un Regard porté sur la Stratégie (2/2)

- **L'alliance L'Oréal-Nestlé arrivera-t-elle à vivre à long terme?**

L'expérience de quelques grands groupes internationaux...

- Joint-Venture **Altus Food**, créée en 2000 par **Quaker** et **Novartis** : Développement des « aliments santé » ⇒ **Moins d'1 an.**
- Joint-Venture entre **Procter & Gamble** et **Coca-Cola** : Société de snacks et de boissons énergisantes ⇒ **Échec très rapide.**



Échecs coûteux pour l'image et en dollars.

**Marque encore fragile aujourd'hui : pas de recul !**

- **Le Marché des nutri-cosmétiques, nouveau marché :**  
la concurrence ne fait que commencer...

## Bibliographie

### ❑ LSA, Le Magazine de la Grande Consommation

- N°de parution 1775, le 04/07/2002, " Nestlé et L'Oréal parient sur les compléments alimentaires ", Bruno Askenazi, Olivia Bassi, Caroline Jirou-Najou
- N°de parution 1788, le 31/10/2002, " L'Oréal-Nestlé jouent la fermeté avec Innéov ", Caroline Jirou-Najou
- N°de parution 1881, le 04/11/2004, " Etude : Soins du Visage, A la recherche d'un nouvel équilibre ", Caroline Jirou-Najou

### ❑ Sites Internet :

- <http://www.esm.univ-metz.fr/mfa/docsautoformation/presentationentreprise/loreal>
- <http://www.loreal.fr/fr/fr/groupe/faitschiffres/faitschiffres.aspx>
- [http://www.loreal.fr/fr/fr/passion/full\\_article.aspx](http://www.loreal.fr/fr/fr/passion/full_article.aspx), article du 01/06/2004
- [http://www.univ-pau.fr/~benavent/cas/Luxe/Loreal\\_CAAE\\_2004.pdf](http://www.univ-pau.fr/~benavent/cas/Luxe/Loreal_CAAE_2004.pdf)
- [http://www.altema.com/Dossiers/Beauté\\_santé/alimentation2.html](http://www.altema.com/Dossiers/Beauté_santé/alimentation2.html)