Acquisition de ressources stratégiques à travers un concours pour étudiants : le cas du concours l'Oréal *Brandstorm*

Huault Isabelle
Centre DMSP, DRM-UMR 7088
Université Paris-Dauphine
Pl. du Mchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris cedex 16
Tel : (+33) 1 44 05 44 70 ; Fax : (+33) 1 44 05 44 49
isabelle.huault@dauphine.fr

Liarte Sébastien
Département stratégie, IAE de Toulouse
Université de Toulouse 1
2 rue du Doyen Gabriel Marty, 31042 Toulouse Cedex 9
Tel : (+33) 5 61 63 56 31 ; Fax : (+33) 5 61 63 56 56
sebastien.liarte@univ-tlse1.fr

Mérigot Philippe
Centre DMSP, DRM-UMR 7088
Université Paris-Dauphine
Pl. du Mchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris cedex 16
Tel: (+33) 1 44 05 44 59 ; Fax : (+33) 1 44 05 44 49
philippe.merigot@dauphine.fr

Résumé
L'Oréal propose à des étudiants du monde entier de créer un nouveau produit pour l'une de ses marques et devenir ainsi chef de produit du groupe le temps d'un concours. Même si des objectifs de communication sont souvent avancés pour justifier ce type d'actions, une analyse détaillée du concours l'Oréal *Brandstorm*, à travers le prisme de la théorie des ressources, permet de démontrer qu'il s'agit, en réalité, d'une opération de ressources humaines participant à la création de l'avantage concurrentiel de la firme. En effet, l'entreprise a ainsi accès aux futurs professionnels du *marketing* et décèle plus facilement les meilleurs éléments. En détectant et captant les ressources en amont, l'entreprise est susceptible d'obtenir des rentes ricardiennes source d'avantage concurrentiel.

Mots clés : rentes ricardiennes, théorie des ressources, concours, recrutement.

« To build beauty, we need talent »

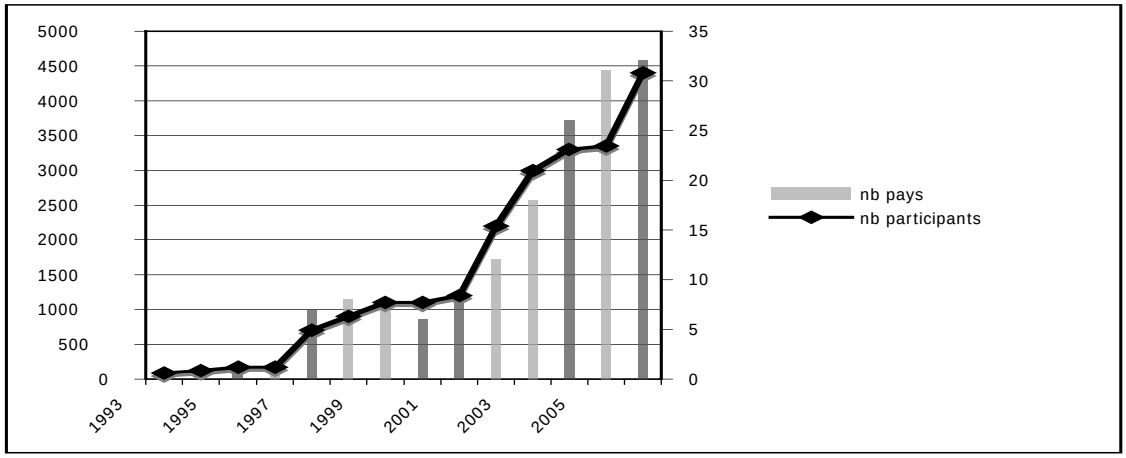
L'Oréal

L'objectif de cet article est d'étudier les concours à destination des étudiants organisés par les entreprises à travers la grille d'analyse proposée par la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Peteraf, 1993). En analysant plus précisément le concours de *marketing* L'Oréal *Brandstorm* organisé par le *leader* français de la cosmétique, il s'agit de répondre aux questions suivantes : quels sont les objectifs et les enjeux des concours d'entreprise ? S'agit-il exclusivement d'opérations de communication ? Pourquoi sont-ils organisés et pilotés par les départements de ressources humaines ? Comment ces concours représentent-ils des opportunités de création de rentes ? Quelle est la nature de ces rentes ? Avant de livrer une analyse du concours, il est important d'en livrer une description détaillée afin d'en comprendre les objectifs.

1. LE CONCOURS L'OREAL BRANDSTORM

Le concours l'Oréal *Brandstorm* a été lancé pour la première fois en 1993. Il s'appelait alors *Passion for Marketing*, puis l'*Oréal Marketing Awards*, avant de trouver sa dénomination finale, dont le lien étymologique avec *brainstorm* souligne la place accordée à la créativité. Néanmoins, le principe du concours demeure inchangé depuis le début. Il s'agit pour les étudiants de concevoir de nouveaux produits au sein d'une ligne existante d'une marque du groupe L'Oréal. Après avoir connu des débuts modestes, l'Oréal *Brandstorm* connaît chaque année une augmentation du nombre de participants et du nombre de pays représentés (figure 1 et annexe C).

Figure 1. - Évolution du nombre de pays participants et du nombre de concurrents

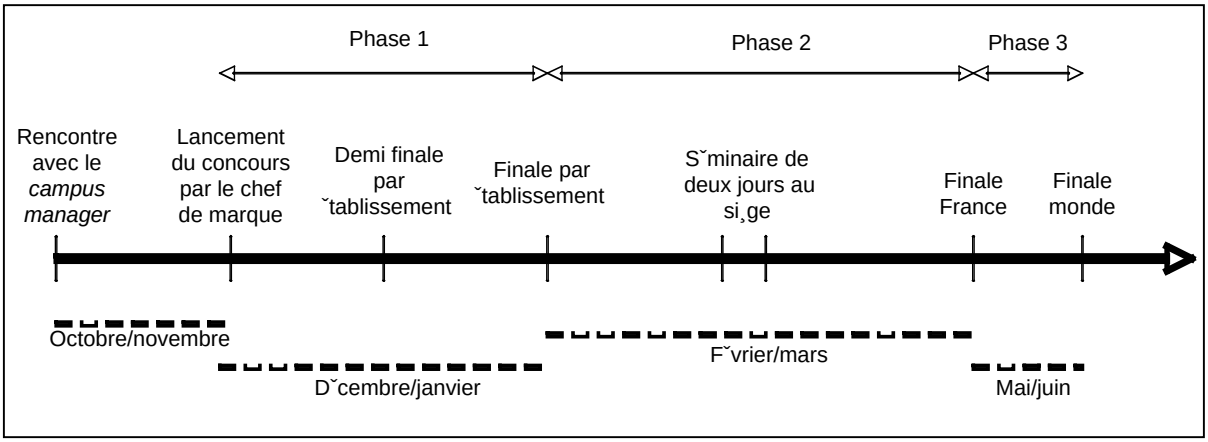


Bien que présent dans plusieurs pays (32 pays en 2006), le concours n'a pas, dès son origine, une véritable dimension internationale puisqu'il faut attendre sa cinquième édition (en 1997) pour voir sa première extension à l'étranger.

En 2006, pour sa quatorzième édition, le concours s'est déroulé dans 32 pays, impliquant 4 400 étudiants inscrits dans 176 établissements différents. Depuis sa création, 23 000 étudiants du monde entier ont participé à ce concours. En France, le concours l'Oréal *Brandstorm* se déroule dans huit établissements sélectionnés par l'Oréal : Audiencia, EDHEC, Sciences Po, Dauphine, HEC, ESCP-EAP, ESSEC et l'EM-Lyon.

Après plusieurs évolutions, la forme actuelle du concours semble désormais stabilisée. Dans chaque établissement sélectionné pour concourir, une à trois équipes (en fonction du nombre de participants par établissement) sont choisies (phase 1) pour participer à la finale nationale (phase 2). Une seule est ensuite retenue pour représenter son pays à la finale internationale (phase 3). La figure 2 représente l'ensemble des étapes suivies par le concours au cours de l'année universitaire en France.

Figure 2. – Déroulement du concours l'Oréal *Brandstorm* en France



Lors de la première phase, les étudiants s'inscrivent par équipe de trois. Chaque équipe reçoit alors un dossier dans lequel sont insérées la problématique, les consignes à respecter et des données réelles sur le cas. Tous les ans, le but est de concevoir un nouveau produit pour une marque existante du groupe. À titre d'exemple, en 2004, les étudiants ont travaillé sur *Biotherm* Homme, l'édition 2005 concernait la marque *Studio Line*, l'édition 2006 était consacrée à Lancôme et, enfin, l'édition 2007 s'attaque à *Redken* (voir l'annexe C pour l'ensemble des

éditions). Pour les étudiants, il s'agit d'être créatif, mais également de faire preuve de rigueur et d'esprit d'analyse pour tirer profit des données fournies et faire des choix pertinents. Les équipes participantes présentent ensuite leur analyse et leur projet devant un jury composé de cadres de l'Oréal et d'enseignants de leur établissement.

La deuxième phase débute, pour les équipes sélectionnées, par un séminaire de deux jours dans les locaux de l'entreprise. Il s'agit avant tout de familiariser un peu plus les participants avec l'entreprise, ses marques, ses produits et sa culture, afin de proposer le produit le plus cohérent possible avec l'existant. Pour cela, de nombreux intervenants, généralement haut placés (l'annexe A présente le programme et les intervenants du séminaire de 2006) viennent présenter leur marque ainsi que les processus de recherche, de création et de développement de l'entreprise. En France, 15 équipes, soit 45 étudiants, participent à ce séminaire. A la suite de ce séminaire, les équipes sont mises en relation avec l'agence de création de la marque concernée (agence Carret et Basset pour l'édition 2006) afin de pouvoir proposer un prototype de *packaging*, des publicités sur le lieu de vente et un univers de communication professionnel. Les équipes présentent leur produit lors de la finale France devant un jury exclusivement composé de cadres de l'entreprise deux mois plus tard. Lors de cette finale, une présentation professionnelle, empreinte de rigueur et de pertinence, est attendue.

Enfin, la finale internationale constitue la troisième et dernière étape qui conclut le concours. Cette finale se déroule durant une journée au siège de l'entreprise, à Paris. Les équipes sont réparties en quatre groupes et chaque groupe est auditionné, en anglais, par un jury. Chaque jury retient une équipe qui présente son projet lors de la soirée de clôture devant un nouveau jury. Suite à cette ultime présentation, le vainqueur est désigné. L'équipe ayant remporté le concours se voit offrir un voyage d'une valeur de 10 000 euros.

2. LA METHODE DE RECHERCHE

L'étude du concours l'Oréal *Brandstorm* repose sur un matériau empirique provenant de trois sources principales : l'observation participante, des entretiens semi-directifs (auprès de dirigeants et des cadres de l'entreprise et d'étudiants participants) et des analyses de sources secondaires.

En premier lieu, deux des trois auteurs ont participé durant trois années successives à l'organisation du concours dans leur établissement d'enseignement en tant qu'animateur et enseignant auprès de 120 groupes de 3 étudiants. Ils ont non seulement eu l'opportunité

d'observer les étudiants en situation mais aussi de capter les différents discours de l'entreprise sur le concours, lors des réunions de préparation, des jurys et des conférences de présentation.

Chaque année, courant octobre, les deux auteurs impliqués dans l'organisation ont rencontré avec deux autres enseignants la personne en charge chez l'Oréal des relations avec cet établissement, le *Campus Manager*, pour préparer la mise en place du concours et pour faire un bilan sur le déroulement du concours de l'année précédente. La présentation et le lancement du concours sont réalisés durant une intervention du directeur *marketing* ou chef de produits de la marque concernée lors d'une intervention dans l'établissement durant le moins de novembre. De novembre à janvier, les étudiants travaillent sur leur projet accompagnés par les enseignants. Fin janvier, un jury d'une dizaine de personnes (composé de deux tiers de cadres de chez l'Oréal et d'un tiers d'enseignants) assistent à la présentation orale de tous les projets. A la suite de cette journée, les dix meilleures équipes sont invitées à approfondir leur travail et à représenter leur projet devant un autre jury afin d'élire les deux ou trois meilleures équipes représentant l'établissement lors de la finale France. Deux des auteurs de cette recherche ont participé à tous les jurys se déroulant dans leur établissement. Ils ont donc pu prendre part aux délibérations et ont eu l'occasion d'observer et de relever les points considérés comme important par les cadres de l'Oréal. Étant également impliqué dans l'organisation de l'événement, il a été possible d'observer les ressources mises en œuvre ainsi que la façon dont elles sont déployées. Par la suite, l'observation a pu se poursuivre, grâce à la participation au séminaire réservé aux finalistes de chaque établissement. Cette manifestation est particulièrement riche car elle se déroule dans les locaux de l'entreprise. Les acteurs ne sont pas en représentation à l'extérieur mais évoluent dans leur environnement habituel. Enfin, la finale France et la finale monde ont également été observées et analysées.

Ces données d'observation constituent le matériau empirique principal de la recherche. Elles ont surtout été à l'origine du projet mené. En effet, de manière inductive, et selon un processus qualifié de « naturaliste » (Lincoln et Guba, 1985 ; Strauss et Corbin, 1994), la question a émergé progressivement. Présenté comme relevant exclusivement de problématique *marketing* et de communication, le concours est pourtant suivi, promu et géré par la direction des ressources humaines du groupe L'Oréal. Le fait que ce concours ne réponde pas exactement aux objectifs affichés par la direction a suscité l'étonnement et l'intérêt des auteurs de la recherche. En effet, l'organisation est prise en charge par la Direction Générale des Ressources Humaines (DGRH)

du groupe qui se charge de la création du site, de la gestion des inscriptions, de l'établissement du règlement et de l'organisation de la finale. La DGRH est la structure de direction des ressources humaines qui se charge en autre des des recrutements à l'international et des opérations de communication et de *marketing* au niveau *corporate*. La mise en place du concours est assurée par les directions des ressources humaines de chaque pays. Les campus *managers* doivent, outre leur travail de ressources humaines dans leur division, prendre en charge la mise en place du concours dans les établissements et gérer les relations avec les enseignants. L'organisation des finales nationales sont également de leur ressort.

En second lieu et afin d'approfondir les investigations, des entretiens informels mais aussi formalisés, ont été menés auprès des cadres et des dirigeants de L'Oréal. 20 entretiens semi-directifs centrés, d'une durée de 15 à 60 minutes, furent conduits sur la période septembre-décembre 2006. La moitié des locuteurs était des salariés de l'Oréal appartenant à différentes strates hiérarchiques (Chefs de produit, directeurs *marketing* et responsables de recrutement) et à différentes directions fonctionnelles (Division Luxe, Division Grand Public et Division Finance). Les thèmes de l'entretien ont porté sur : 1/ les objectifs du concours, 2/ la logistique mise en œuvre et les résultats et 3/ les retombées attendues et réelles. L'autre moitié des entretiens a été réalisée auprès de participants au concours. Les étudiants interrogés provenaient de d'établissements et de pays différents.

En troisième lieu, l'analyse a inclut des sources de données secondaires. L'ensemble des communiqués de presse de l'entreprise concernant le concours, les articles de presse s'intéressant à cette opération et les sites internet dédiés (www.brandstorm.loreal.com, espace *Business Games* sur le site www.loreal.fr) ont constitué les principales sources d'informations secondaires. Des documents internes à l'entreprise comme les grilles d'évaluation lors des jurys ou les documents distribués lors des présentations ont également été analysés.

Ces trois sources de données ont fourni un matériau empirique riche sur le concours, ses origines, ses objectifs et ses effets. Les données recueillies, et en particulier les entretiens, ont été analysées selon des modalités d'analyse de contenu thématiques : cinq catégories ont été dégagées (organisation, objectifs, retombées sur le long terme, intégration de l'opération dans l'entreprise et sa culture et image véhiculée) et ont permis de structurer l'analyse.

3. L'OREAL *BRANDSTORM* AU CŒUR DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Quel est l'intérêt pour une entreprise d'organiser un concours tel que le l'Oréal *Brandstorm* ? Un des premiers arguments avancés est la publicité qu'un événement de ce genre peut procurer. À travers lui, l'entreprise peut atteindre trois objectifs principaux.

Dans un premier temps, il s'agit de communiquer de manière moins conventionnelle autour de l'entreprise et des différentes marques du groupe. Il s'agit là d'une communication hors média qui vient compléter de manière parfaitement complémentaire les campagnes de communication classique de l'entreprise. Avec des dépenses publicitaires totales supérieures à 1,1 milliard de dollars[1] en 2005, l'Oréal ne néglige aucun moyen de communication et la marque de cosmétique cherche à être présente partout. Le hors média, et plus particulièrement les concours, apparaît comme un moyen adapté à la communication auprès d'un public jeune comme les étudiants. Comme le souligne J-C. Legrand, directeur du recrutement monde, « le jeu est une excellente vitrine auprès des étudiants[2] ». Lors des différentes finales se déroulant dans les établissements d'enseignement, des stands présentant les produits à travers des brochures et des échantillons sont installés à l'entrée des salles de jury. Pendant que les étudiants attendent leur tour, ils découvrent les produits et échangent des expériences autour de ces derniers. Matteo, l'un des membres d'une équipe italienne ayant participé à la finale monde, illustre parfaitement comment le concours peut éveiller la curiosité des étudiants envers les publicités et les produits l'Oréal.

> "L'Oréal Paris, non, je n'étais pas intéressé. Je ne connaissais rien à leur sujet. (…) Quant au groupe L'Oréal, je ne connaissais que quelques marques, rien de plus. Maintenant je ne peux pas m'empêcher de vérifier les publicités de cosmétique dans les magazines que je parcours. C'est quelque chose que je ne faisais jamais auparavant[3] ». Matteo, membre de l'équipe italienne vainqueur en 2001 – Communiqué de presse du 18 juin 2001

[1] Source : Advertising Age, Juin 2005.
[2] Saliba F. (2004), L'Oréal ou la stratégie du jeu de rôle, Stratégies, n°1348, p. 45.
[3] Traduction de "L'Oréal Paris, no, I wasn't interested. I didn't know anything about it, (…) As for the L'Oréal Group, I only knew a few brands, nothing more. Now I can't stop myself from checking out cosmetic advertisements in the magazines I flip through. That's something I never did before!"

Le concours est également l'occasion de communiquer autour des métiers de l'entreprise. Il ne s'agit plus de parler des produits ou des marques du groupe mais de sensibiliser les étudiants aux opportunités d'emplois offertes par l'entreprise et ainsi les amener à postuler.

> « Avant, je n'aurais jamais postulé chez l'Oréal… Je croyais qu'il n'y avait que des femmes et que la cosmétique c'était qu'un truc de fille. Après un an de concours, j'ai envie de travailler pour cette boîte » - Vivien Lorte, Lauréat France 2005, en stage chez l'Oréal.

À travers les concours, l'entreprise cherche à donner une image dynamique, agréable et jeune. Lors des différentes étapes, les étudiants rencontrent régulièrement des cadres l'Oréal de tous niveaux hiérarchiques et provenant de différentes divisions de l'entreprise. Le partage de leur expérience et le récit de leur quotidien dans l'entreprise sont des moments de communication informel auprès des étudiants. L'enquête « Trendence », réalisée en 2005 auprès de 22 000 étudiants de 11 pays européens, a classé L'Oréal première entreprise pour laquelle les étudiants des établissements européens enseignant la gestion souhaiteraient travailler. Lisa Nakam, finaliste France en 2006 n'hésite pas à déclarer :

> « Ils sont trop sympas ! et leur *job* à l'air vraiment passionnant… Si je gagne, je veux prendre leur place ! » - Lisa Nakam, Finaliste France 2006

Enfin, le concours permet d'assurer une communication interne très forte. Les salariés du groupe sont régulièrement informés de l'évolution du concours. Chaque finale est une occasion de convier certains employés. La soirée clôturant la finale monde est l'occasion d'en « mettre plein la vue » dans un grand *show* mettant en scène les dirigeants du groupe et leurs partenaires, comme leur agence de publicité ou leurs égéries. L'invitation aux différentes cérémonies est perçue comme une récompense pour les employés considérés comme les plus dynamiques, les plus motivés et les plus impliqués dans l'entreprise. « J'ai pu venir car mon *boss* m'a laissé sa place et parce que je suis le gagnant France de l'année dernière… Mais c'est exceptionnel ! Aucun stagiaire n'a le droit de venir » nous a expliqué Louis-Xavier Duffier, stagiaire et membre de l'équipe ayant remporté la finale France en 2004. L'adhésion des membres du personnel est d'autant plus forte que de nombreux employés aujourd'hui ont concouru lors des éditions précédentes. Ils s'identifient donc aux étudiants et cela leur remémore souvent de bons souvenirs.

La présence du PDG du groupe Lindsay Owen-Jones lors des finales les plus récentes est une preuve de l'importance sans cesse croissante accordée à l'événement par le groupe.

Le développement international du concours va de pair avec le développement géographique de l'entreprise et apparaît comme un outil supplémentaire pour ancrer la marque dans un nouvel environnement. L'Afrique du Sud a participé pour la première fois au concours en 2005, année de développement du groupe dans ce pays. Pour pouvoir utiliser le concours afin de communiquer autour des produits, du groupe et des métiers, la présence de l'Afrique du Sud parmi les quatre finalistes mondiaux était nécessaire. Comme nous l'a confirmé un cadre de l'entreprise[4] lors de l'annonce des résultats « C'est normal… C'est la première fois pour eux et puis il y a des considérations qui nous dépassent souvent lors des choix. Mais vous comprenez, c'est un nouveau marché… et c'est un grand marché ! ».

La dimension communication du concours ne fait donc aucun doute. Mais, alors même qu'il s'agit d'un concours de *marketing*, il a été possible de noter lors des jurys organisés que sur les 12 personnes de l'Oréal assistants aux présentations des étudiants, 10 occupaient des postes dans des services de ressources humaines. Les étudiants étaient également incités à donner un *curriculum vitae* avant leur prestation le jour de leur présentation. Il a été observé que les membres du jury de L'Oréal notaient les candidats et sélectionnaient ceux qu'ils voulaient voir en entretien individuel. Ces observations permettent d'envisager l'hypothèse que le concours n'a pas pour seul objectif la communication. « Leur projet est nul mais la petite brune est bien. Elle est hypra dynamique ! J'ai envie de la voir en entretien » (Daniel Gottzelig, Recrutement et relation écoles, division luxe) est le genre de commentaire régulièrement entendu lors des délibérations de jury.

3.1. CAPTATION DES MEILLEURES RESSOURCES ET RENTES RICARDIENNES

Le concours l'Oréal *Brandstorm* semble très orienté vers le recrutement. Plus que les projets présentés, ce sont les étudiants eux-mêmes qui intéressent l'entreprise. L'Oréal semble accorder une importance capitale aux choix de ses futurs collaborateurs qui sont en définitive les principales ressources de l'entreprise. Ce sont d'ailleurs ces ressources qui doivent permettre de créer un avantage concurrentiel.

[4] Ce cadre a tenu à rester anonyme.

Le lien entre les ressources et l'avantage concurrentiel n'est pas nouveau. En effet, Ricardo (1817 : 1999) a constaté que les terres de culture dans un pays donné assurent des rendements inégaux, en raison de l'hétérogénéité des ressources (Barney, 1991). Il existe, en effet, une diversité au niveau de la fertilité naturelle des champs et de leur éloignement variable des marchés. La croissance de la population rendant nécessaire une augmentation de la production, des terres de moindre qualité ou de plus en plus éloignées doivent être mises en culture. Ceci entraîne une augmentation du coût unitaire de production des produits agricoles. Il en résulte une situation de coûts de production différenciés selon les terres d'où proviennent les blés. Les agriculteurs possédant les terres les plus fertiles disposent d'un coût unitaire de production inférieur à ceux travaillant des champs moins féconds. Les terres fertiles permettent aux agriculteurs les plus favorisés au niveau de leurs ressources d'obtenir un coût de production unitaire inférieur. À prix de vente égal, les agriculteurs bénéficiant du coût de production le plus faible obtiennent une rente supérieure aux autres. En vue d'obtenir des rentes supérieures à celles des concurrents, chaque agriculteur doit chercher à obtenir les champs permettant d'obtenir le différentiel de productivité le plus élevé. L'importance de la rente dépend de la capacité des agriculteurs à réussir à se procurer les champs les plus fertiles.

En définissant les ressources « comme un stock de facteurs disponibles détenu ou contrôlé par la firme[5] » (Amit et Schoemaker, 1993 : 35), il est possible d'étendre les mécanismes mis en évidence pour l'agriculture à l'ensemble des activités basées sur la possession et l'exploitation par une entreprise de ressources comme l'est par exemple le savoir-faire des employés. Toutefois, pour pouvoir procurer un avantage concurrentiel, les ressources doivent présenter quatre caractéristiques particulières (Barney, 1991) : elles doivent être rares (toutes les entreprises ne doivent pas pouvoir en disposer), de valeur (elles doivent permettre l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise), non imitables et non substituables.

Les ressources possédant ces quatre caractéristiques, à l'image des champs particulièrement fertiles, permettent d'obtenir un différentiel de productivité par rapport aux entreprises qui en sont privées (Rumelt, 1987). Il est donc nécessaire de savoir si les ressources humaines possèdent les caractéristiques nécessaires à la création de rente.

[5] Traduction de « as stocks of available factors that are owned or controlled by the firm » (Amit et Schoemaker, 1993 : 35).

3.2. LES RESSOURCES HUMAINES AU CŒUR DES RENTES RICARDIENNES

Les ressources humaines peuvent être considérées comme une ressource particulière de l'entreprise permettant d'obtenir un avantage concurrentiel (Schuler et MacMillan, 1984 ; Ulrich, 1991 ; Wright, McMahan et McWilliams, 1994). Elles peuvent être définies comme « le regroupement du capital humain se trouvant sous le contrôle de l'entreprise à travers une relation d'emploi directe[6] » (Wright *et al,* 1994 : 304). Cette définition concerne à la fois les connaissances, les capacités et les savoir-faire des employés (Flamholtz et Lacey, 1981 ; McKelvey, 1983) et les capacités managériales de l'entreprise (Wright et Snell, 1991). Dès que le travail à effectuer nécessite des capacités particulières, les ressources humaines se raréfient. La distribution des capacités individuelles suit une distribution de loi normale (Wright et McMahan, 1992). Les individus disposant de capacités supérieures sont donc, par définition, rares.

En ayant son histoire et sa culture et en développant ses propres normes, chaque entreprise s'insère dans un contexte historique spécifique qui permet de créer et d'engendrer des synergies ainsi que de favoriser la coopération entre les individus (Sathe, 1985). D'autre part, la mobilisation des ressources permet d'obtenir une somme supérieure à la simple somme des individualités (Alchian et Demsetz, 1972). Or, il est particulièrement difficile d'identifier précisément la source des synergies et du surplus. Du fait du travail en équipe notamment de l'ambiguïté causale. Enfin, la spécificité des relations qu'entretiennent certains membres du personnel avec d'autres acteurs génère une relation sociale complexe (Wright *et al,* 1994). Les relations existantes entre les commerciaux et les acheteurs sont de ce type. Le contexte historique, l'ambiguïté causale et la complexité sociale (Dierickx et Cool, 1989 ; Barney, 1991 ; Reed et DeFillippi, 1990) rendent donc inimitables un avantage concurrentiel provenant des ressources humaines.

Les ressources humaines sont également, dans une certaine mesure, non substituables à long terme (Huselid, 1995). Compte tenu de leur adaptabilité, elles sont en effet transférables d'un marché à un autre, d'une technologie à une autre ou d'un produit à un autre (Wright *et al.,* 1994). Même s'il est possible de substituer à court terme le capital humain par un autre type de ressources (de nouvelles machines, par exemple), les individus peuvent, en grande partie, s'adapter et améliorer encore la productivité (Wright et McMahan, 1992).

[6] Traduction de « the pool of human capital under the firm's control in direct employment relationship » (Wright *et al,* 1994 : 304).

Enfin, les ressources humaines participent à l'accroissement de la valeur de l'entreprise (Schmidt, Hunter et Pearlman, 1979 ; Boudreau, 1983 ; Boudreau et Berger, 1985 ; Wright et McMahan, 1992). La valeur de cette ressource provient du fait que le marché de l'emploi est hétérogène tant au niveau de l'offre que de la demande (Steffy et Maurer, 1988). Tous les individus ne proposent ni les mêmes types ni les mêmes niveaux de capacités alors que, parallèlement, les entreprises ont besoin d'individus possédant des capacités différentes. Lorsqu'un individu permet de remplir les attentes d'une entreprise, il ajoute de la valeur aux processus de production de l'entreprise (Huselid, 1995).

Les ressources humaines présentant les caractéristiques qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel (Barney, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993), il est possible pour les entreprises qui les utilisent de chercher à obtenir des rentes à travers leur captation. Pour cela, les entreprises doivent s'attacher à mettre en place des opérations permettant d'attirer les individus possédant les capacités les plus élevées (Wright et McMahan, 1992). À travers une politique de recrutement active, l'Oréal cherche à créer ce type de rente.

3.3. L'OREAL *BRANDSTORM* COMME MARCHE DES RESSOURCES

Pour tous ceux qui s'inscrivent dans une perspective ricardienne, la captation des ressources[7] est le principal mécanisme expliquant la création de rentes économiques (Makadok, 2001). Il est donc essentiel de s'intéresser au mode de captation des ressources.

Lorsque la mise en place d'une stratégie nécessite l'acquisition de ressources particulières, un marché des ressources se développe (Barney, 1986). C'est dans ce marché que s'achètent et se vendent les ressources nécessaires à la mise en place d'une stratégie (Hirshleifer, 1980). Lorsqu'une entreprise cherche, par exemple, à bâtir sa stratégie sur l'innovation, les compétences en recherche et développement deviennent une ressource clef (Thompson et Strickland, 1980). Le marché de l'emploi, et plus particulièrement celui des personnes détenant des compétences scientifiques, devient alors un marché de facteurs stratégiques (Hirshleifer, 1980). Il existe bien évidemment un grand nombre de marchés de ressources (Barney, 1986), mais la plupart des stratégies repose tout de même sur une ressource particulière, les compétences des individus

[7] Au sens de « ressource-picking » (Makadok, 2001 : 387).

(Porter, 1980). De ce fait, le marché de l'emploi constitue le principal marché de facteurs stratégiques (Barney, 1986).

Mais le marché de l'emploi reste trop généraliste pour des entreprises en quête de savoir-faire et de compétences très spécifiques. Pour une entreprise comme l'Oréal, qui recherche des personnes créatives et rigoureuses ayant suivi une formation en *marketing*, il est très coûteux de détecter ce type de profil sur l'ensemble du marché de l'emploi et ce, dans tous les pays où l'entreprise est implantée. De plus, les occasions de détection n'existent pas nécessairement.

L'organisation d'un concours auxquels participent des étudiants en *marketing* dans le monde entier est un moyen de créer un marché parallèle où les responsables des ressources humaines vont pouvoir capter les individus qui leur semblent les meilleurs. L'Oréal reconnaît que ce concours est un formidable bassin de ressources qui approvisionnent l'entreprise.

> « Le L'Oréal *Brandstorm* est organisé dans tous les pays du monde où le groupe est présent. C'est l'une de nos filières privilégiées pour dénicher les meilleurs talents » - Nicolas Pauthier[8], directeur des relations humaines de la division Produits grand public.

En sélectionnant les établissements participant aux concours, l'entreprise s'assure d'un certain type de candidats et d'un certain niveau de compétences. L'entreprise rappelle en effet que

> « depuis 1993, le L'Oréal *Marketing Award* se déroule dans les meilleurs établissements académiques sur le plan international : HEC France, Bocconi in Italy, London School of Economics, Taïwan University, New York University[9]… » (Communiqué de presse du 25 juin 2003).

En organisant son propre marché des ressources, l'Oréal évite toute concurrence avec d'autres entreprises intéressées par le même profil d'individus et s'assure un certain niveau de compétences. En effet, si un étudiant intéresse l'entreprise, il ne se voit offrir qu'une proposition. Il n'est donc pas en mesure de négocier de manière avantageuse ses conditions d'intégration dans l'entreprise puisqu'il est privé de tout point de comparaison.

[8] Kermoal F. (2005), Dauphine remporte la finale France du l'Oréal Brandstorm, Stratégies, n°1370, p. 44.

[9] Traduction de « Since 1993 the l'Oréal Marketing Award is played in the best academic insitutions at an international level : HEC France, Bocconi in Italy, London School of Economics, Taïwan University, New York University… »

En 2005, sur les 4 400 participants aux concours, 108 ont été recrutés. À l'Université Paris-Dauphine, 37 élèves sur les 163 participants ont été retenus pour passer un entretien, et 7 se sont vus proposer un stage.

3.4. L'OREAL *BRANDSTORM* POUR FAVORISER L'EVALUATION DES RESSOURCES

En possédant son propre marché de ressources, l'Oréal s'assure un accès privilégié à ces dernières. Il permet également d'améliorer leurs conditions d'évaluation des ressources et ainsi de savoir lesquelles acquérir, à quelle valeur, et lesquelles écarter.

Si l'information était parfaite sur les marchés, c'est-à-dire si les vendeurs et les acheteurs étaient parfaitement informés de l'impact des stratégies désirées et des ressources nécessaires sur les profits futurs, le prix des ressources serait fonction de ces profits futurs (Barney, 1986). Il ne serait alors pas possible de générer des rentes supérieures à celles des concurrents à travers un potentiel différentiel de prix d'achat. Selon Barney (1986), il n'existe qu'une seule façon de réaliser une anticipation des valeurs futures des ressources plus précises que celle effectuée par les concurrents : profiter des imperfections des marchés en développant une habileté supérieure à celle des concurrents en matière de captation des ressources. Or le marché des ressources humaines est largement imparfait car il est très difficile à travers de simples entretiens de juger correctement le savoir-faire d'un individu, sa motivation et sa capacité à s'intégrer dans l'entreprise. Les entreprises se trouvent en situation d'asymétrie d'information lorsqu'elle tente d'évaluer un candidat. Il est donc nécessaire pour les entreprises de mettre en place des moyens d'observation et de veille plus élaborés permettant de collecter le maximum d'informations sur les personnes susceptibles de les intéresser. La veille devient alors décisive car la bonne sélection des ressources n'est possible que si la firme dispose d'une information supérieure à celle des concurrents sur la valeur future de la ressource, mais également si elle peut anticiper la valeur de la ressource lorsqu'elle est utilisée conjointement avec celles qu'elle détient déjà. Une compétence dans la captation des ressources doit aider à détecter très tôt les ressources gagnantes et celles qui vont s'avérer perdantes (Makadok, 2001). Il s'agit alors, pour obtenir des rentes importantes, de miser sur les premières tout en évitant les secondes.

Comme le souligne J-C Legrand, directeur du Recrutement Monde, « [Le jeu] est aussi l'occasion de juger en situation le potentiel et les compétences d'un jeune avant de l'embaucher ». En effet, l'Oréal *Brandstorm* est un jeu d'entreprise permettant d'apprendre aux recruteurs beaucoup plus

sur le candidat que ne le permettent les techniques classiques. Il est possible de juger leur savoir-faire et compétence dans un contexte réel parfois éloigné des cours théoriques ou des études de cas encore trop éloignées de la réalité économique. Pouvoir juger le comportement de la personne dans un contexte proche de la pratique professionnelle est une attente forte de la part des recruteurs.

> « Le L'Oréal *Marketing Award* est un outil de recrutement innovant qui permet aux étudiants de tester leur savoir-faire créatif dans une configuration d'affaires réelle[10] »
> - Communiqué de presse du 10 juin 2004.

Dans un contexte de travail proche de la réalité, le comportement des individus n'est pas le même. De plus, en se battant pour un projet, les candidats concentrent leur effort sur ce dernier et n'adoptent pas un comportement spécifique aux entretiens de recrutement. Deborah Fenwick, directrice *Marketing* du recrutement *corporate*, note que « [Les candidats] sont plus spontanés et l'image que l'on a d'eux est donc plus proche de leur vraie nature. »
De plus, l'obligation de participer par équipe de trois n'est pas un hasard. Cela correspond à une réalité du travail en entreprise. Le travail chez l'Oréal s'effectue comme dans la plupart des entreprises, aujourd'hui, par équipe. Il apparaît alors nécessaire d'adapter les modes de recrutement à ce nouveau contexte en jugeant les candidats en groupe. Les recruteurs ont d'ailleurs noté ce changement :

> « Lors de l'entretien individuel, les candidats sont dans un contexte où ils cherchent à se vendre eux-mêmes alors qu'au cours d'un jeu, ils veulent vendre leur projet » - Deborah Fenwick[11], directrice *Marketing* du recrutement *corporate* de L'Oréal.

Enfin, en sortant du contexte classique du recrutement, il est possible de tester réellement des savoir-faire et compétences toujours difficilement évaluables lors des procédures de recrutement traditionnelles. La finale internationale est, par exemple, l'occasion d'évaluer concrètement la capacité des participants à présenter un projet en anglais et à le défendre dans une langue qui, la

[10] Traduction de « The l'Oréal Marketing Award is an innovative recruitment tool wich allows marketing studends to put their creative skills to the test in a real business setting ».
[11] Journal du Management (2006), Jeu d'entreprise : un outil de recrutement bien réel, Dossier : D'autres façons de recruter, http://management.journaldunet.com

plupart du temps, n'est pas la leur. Lors d'entretien individuel classique, les interventions peuvent être préparés et sont, par conséquent, très peu spontanées. La situation proposée par le concours permet d'affiner le jugement sur le niveau d'anglais puisqu'il implique une part d'imprévu.

> « Dans la pratique, on constate souvent un décalage entre le niveau d'anglais lors des entretiens et le niveau d'anglais dans la vie de tous les jours dans l'entreprise. Mais là, quelqu'un qui arrive à faire face à une série de questions auxquelles il ne s'attend pas et posée avec un accent ou intonation différentes à chaque fois, ça change tout » - Cédric Voix, *Campus Manager.*

Le concours permet d'évaluer les ressources donc de repérer les meilleures mais également d'écarter les mauvaises. Il est intéressant de noter qu'il existe une déconnexion entre les résultats du concours, et ce, à tous les stades, et les propositions de stage et d'embauche.

> « Les candidats les plus performants dans nos jeux internationaux ne sont pas toujours les plus adaptés pour travailler ensuite dans leur pays. De manière générale, ce n'est pas parce qu'on est bon dans un des jeux que l'on convient à l'esprit de l'entreprise. » - Deborah Fenwick[12], directrice *Marketing* du recrutement *corporate*.

Une fois l'avantage concurrentiel créé, il s'agit de le conserver. Une question demeure alors pour les entreprises : comment s'assurer un avantage durable ? Le cas du concours l'Oréal *Brandstorm* démontre qu'il est possible d'aller plus loin dans la recherche d'un avantage durable. En effet, ce concours permet à l'entreprise de choisir en premier les ressources qui l'intéresse et ainsi les intégrer dans l'entreprise avant ses concurrents.

3.5. L'OREAL *BRANDSTORM* POUR PREEMPTER LES RESSOURCES RARES

Pour que les entreprises puissent créer des rentes, il est nécessaire que les meilleures ressources ne soient détenues que par quelques-uns (Peteraf, 1993). Mais une entreprise peut aller plus loin afin d'être la seule à détenir la totalité des ressources critiques et ainsi, monopoliser les actifs critiques.

Dans le cas des entreprises fondant leur avantage concurrentiel sur des ressources immatérielles, un type de ressource apparaît comme réellement critique (au sens de Dierickx et Cool, 1989) : les

[12] Journal du Management, *ibid.*

ressources humaines. Les entreprises peuvent chercher à capter la totalité de ces actifs critiques afin d'anticiper et devancer une action concurrentielle. La monopolisation des actifs critiques « vise à sécuriser une position avantageuse de laquelle il va être difficile de déloger l'entreprise compte tenu des avantages conférés au pionnier[13] » (MacMillan, 1983 : 16). Dans ce cas, l'entreprise peut défendre les rentes ricardiennes en s'assurant que les concurrents ne puissent en obtenir. Les effets de ce type de manœuvre vont bien évidemment dépendre de la rareté des ressources monopolisées (MacMillan, 1983).

La monopolisation des ressources repose sur l'anticipation et vise à attaquer les actions futures des concurrents avant même que ceux-ci n'aient agi (Wind, 1997). Le but est clairement de se construire une emprise forte sur un marché particulier et d'empêcher que les concurrents puissent à leur tour se créer un avantage. Quand cela est possible, l'anticipation par la monopolisation des actifs s'avère être la plus efficace des manœuvres concurrentielles (Wind, 1997).

En organisant un concours auprès des étudiants, le géant de la cosmétique tente de dénicher les meilleurs employés le plus tôt possible. L'Oréal est souvent la première entreprise à leur faire une offre ou du moins, à entrer en contact avec eux. Les étudiants débutent régulièrement par un premier stage de six mois, puis un deuxième si cela c'est bien passé pour ensuite se voir proposer un contrat à durée indéterminée. La perspective d'embauche dans un grand groupe de renommé internationale ainsi que les perspectives d'évolution de carrière dans les métiers du *marketing* limitent les recherches dans d'autres entreprises. Les étudiants repérés avant la fin de leur étude se voient garantir un stage à la fin de celles-ci s'ils le désirent. Là encore, il s'agit de s'assurer de leur fidélité. Enfin, les services de ressources humaines des différentes composantes du groupe sont en concurrence pour les recrutements. Ainsi, les étudiants les plus prometteurs se voient offrir plusieurs offres concurrentes au sein du groupe.

> « C'est comme tout… Pour les shampoings, il est important d'être dans le *top of mind* pour que les gens achètent nos produits. Et bien là c'est pareil ! Il faut être dans le *top of mind* des bons étudiants pour qu'ils viennent chez nous » - Cédric Voix, *Campus manager*

[13] Traduction de « [A major move] which allows it to secure an advantageous position from which it is difficult to dislodge because of the advantages it has captured by being the first mover » (MacMillan, 1983 : 16).

Comme pour les marques, la stratégie de préemption est menée au niveau de l'esprit des étudiants. Être le premier dans l'esprit du consommateur est un élément fondamental qui peut s'avérer décisif dans le succès ou l'échec d'un produit ou d'un service (Ries et Trout, 1986). Il en est de même pour le recrutement des étudiants. Les stratégies de préemption ont pour objectif de rendre les entreprises familières aux étudiants et de les persuader de postuler. Il s'agit de préempter une « position psychologique[14] » dans leur esprit (MacMillan, 1983 : 19) car le pionnier participe activement à la formation des préférences (Carpenter et Nakamoto, 1989 ; 1990).

Le calendrier du concours est établi en parfaite cohérence avec les forums entreprises organisés par les établissements d'enseignement. L'Oréal est systématiquement présent dans les forums organisés par ces établissements participant au concours. Si les jurys propres au concours ont eu lieu avant le forum, l'Oréal a déjà rencontré les étudiants à travers le concours. Le stand est alors un passage obligé rendu naturel par le premier contact. Les personnes présentes lors des premiers jurys dans un établissement particulier se rendent sur forum de cet établissement. Il est alors possible lors d'entretien individuel de manifester un intérêt plus appuyé auprès des étudiants repérés lors des différentes étapes, de discuter ensemble du *curriculum vitae* et de présenter les différentes offres. Si le concours n'a pas encore eu lieu, c'est lors des différents jurys qu'il est possible de renouer le dialogue. L'idée est définitive toujours la même : une fois que l'entreprise est entrée en contact avec les étudiants, elle tente de le garder pour rester dans leur esprit et ainsi ne pas rompre la relation. Il est plus aisé et naturel pour les étudiants de s'adresser aux personnes qu'ils connaissent déjà, ne serait-ce que de vue. L'effet de simple exposition (Zajonc, 1968 ; Bornstein, 1989) met en confiance les étudiants.

CONCLUSION

Dans une approche basée sur les ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991 ; Montgomery et Wernerfelt, 1988 ; Peteraf, 1993), la stratégie est une « recherche continue de rentes[15] » (Bowman, 1974 : 47). Dans cette optique, la captation des meilleures ressources s'avère être un mécanisme critique (Makadok, 2001). Les entreprises peuvent en effet créer des rentes en étant plus efficaces que leurs concurrents à l'heure de sélectionner et de capter les

[14] Traduction de « psychological position » (MacMillan, 1983 : 19).
[15] Traduction de « continuing search for rent » (Bowman, 1974 : 47).

ressources (Makadok, 2001). Acquérir les ressources les plus productives au meilleur prix suppose qu'il existe un marché permettant d'accéder à ces actifs et qu'il est possible de les évaluer de manière objective (Barney, 1986). Ce qui semble aisé pour les ressources tangibles apparaît comme beaucoup plus difficile pour les ressources intangibles. Il n'existe d'ailleurs que très peu de travaux s'intéressant aux modes de captation de ces ressources. Pourtant, les entreprises utilisent de plus en plus de ressources intangibles pour construire leur avantage concurrentiel (Hall, 1992, 1993). Les brevets, les marques, la réputation, les réseaux personnel et organisationnel, les savoir-faire ou encore la culture constituent des exemples de ressources intangibles pouvant procurer un avantage concurrentiel décisif.

Dans cette optique, nous avons analysé dans cet article les modes de création de rentes économiques des entreprises fondant leur avantage concurrentiel sur une ressource intangible particulière, les ressources humaines. Plus précisément, cette recherche vise à expliquer comment les politiques de recrutement en tant que mode de captation des ressources rares peuvent devenir un outil adapté à la création de rentes économiques. L'analyse du concours *Brandstorm* montre comment l'Oréal se donne les moyens pour créer son propre marché des ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel au niveau de la captation et de l'évaluation de ces ressources clefs, c'est-à-dire les individus possédant des savoir-faire et des compétences en *marketing*. L'entreprise contourne ainsi les problèmes liés au marché de l'emploi et crée des asymétries d'informations sur les ressources. Elle peut ainsi obtenir une rente par rapport à ses concurrents directs. De plus, capter le plus tôt possible les meilleurs étudiants est un moyen de préempter les ressources et prive les concurrents de ce type de rentes. Les concurrents pourront chercher à capter à leur tour ses ressources, mais en agissant plus tard, ils vont devoir proposer un prix plus en accord avec la valeur actuelle des ressources et proposer par exemple des salaires plus élevés.

Il apparaît ainsi que tant les objectifs de communication que les idées proposées par les étudiants sont secondaires pour l'Oréal avec le concours *Brandstorm.*

> « Souvent, les étudiants pensent que l'on va leur voler leurs idées. C'est absurde ! la plupart du temps c'est irréalisable… et si c'était une si bonne idée, on peut penser que quelqu'un de chez nous aurait déjà eu l'idée…C'est quand même notre métier ! Ceci étant dit, c'est tant mieux, comme ça ils sont super motivés » -Nicolas Lombard Recrutement et relation écoles, division financière.

Cette recherche vise donc à apporter une compréhension différente de l'utilisation des concours à travers une approche de la stratégie par les ressources. En effet, l'analyse des concours sous un angle disciplinaire (le marketing) ne permet pas de prendre en compte la réelle dimension stratégique de ces opérations. Toutefois, compte tenu des divers objectifs pouvant être atteint par les concours, il est nécessaire de replacer l'Oréal *Brandstorm* dans une stratégie plus globale. En effet, l'Oréal a mis en place deux autres concours : *e-Strat Challenge* et l'Oréal *Ingenius Contest.* Le premier a, avant tout, un objectif de communication autour des métiers de l'entreprise. Il est ouvert à tous (le jeu se déroule à travers Internet) et mobilise plus de 30 000 étudiants par an. Pour l'année 2006, l'entreprise a consacré un budget de communication de 500 000 euros confié à l'agence Mediasystem (groupe Publicis). Un spot publicitaire a d'ailleurs été diffusé sur Euronews de septembre à octobre. L'objectif de recrutement n'est toutefois pas écarté puisque sur les 1 400 recrutements en 2004, 100 jeunes diplômés l'ont été par le biais du jeu. Le concours l'Oréal *Ingenius Contest* est encore d'une autre nature car plus que recruter ou communiquer, l'objectif est ici avant tout d'obtenir des projets industriels innovants. Dans cette optique, les campus sont sélectionnés par l'Oréal, chaque équipe composée d'un nombre minimal d'ingénieurs est suivie par des managers de l'entreprise. La première édition de ce concours lancée en 2005 n'a concerné que 48 étudiants. L'objectif de recrutement est toujours présent puisque les ingénieurs remarqués se voient directement proposés un contrat à durée indéterminée. De manière plus globale, l'ensemble des participants aux trois concours est régulièrement invité à consulter le site Internet (voir l'annexe B pour les étudiants participant au *e-Strat Challenge*) rassemblant l'ensemble des offres de stage et d'emplois du groupe dans sa totalité. Toutes les offres par division et zone géographique sont, en effet, proposées sur le site www.mycareerloreal.com. Les trois concours ont donc vocation à drainer un maximum d'étudiants vers ce portail commun.

Si le concours pour étudiant apparaît comme un outil envisageable pour construire des rentes ricardiennes en créant un marché privé de ressources et en facilitant la détection des profils les plus adéquats, la pérennité des rentes reste difficile à assurer. En effet, les entreprises concurrentes ont bien compris qu'il est trop coûteux pour elles de récupérer les meilleures ressources une fois détectées et qu'il est risqué de ne se contenter que des ressources écartées par d'autres. Un grand nombre d'entreprises ont également créé leurs propres concours. En 2007, il en existe, en France, une quarantaine, parmi lesquels on peut citer : *Trust* by Danone, où il s'agit

de gérer une entreprise récemment rachetée par le groupe Danone dans un pays fictif d'Amérique Latine ; le cas d'Ecole Ford, qui met chaque année les étudiants aux prises avec une problématique d'actualité telles que le développement durable ou la sécurité routière ; le challenge Auchan, pour lequel les étudiants doivent répondre à la problématique posée par un magasin de leur région. L'Oréal n'a d'ailleurs pas été le premier à mettre en place ce type de concours puisque Shell l'a précédé de presque dix ans avec le *Gourami Business Challenge*. Des entreprises (dont PricewaterhouseCoopers, Carrefour, PPR, le Crédit Agricole ou plus récemment SFR) se sont associées dès 1979 pour créer *Euromanager*, un des plus vieux concours à destination des étudiants. La concurrence est donc désormais très forte et il est difficile d'obtenir une forte visibilité auprès de la cible. Toutefois tous ces concours n'ont pas comme objectif le recrutement. Ils se limitent la plupart du temps à des objectifs de communication *corporate.* Seuls les très grands groupes ayant des de forts besoins en ressources humaines, à l'instar de l'Oréal, y ajoutent une dimension de recrutement.

Mais c'est avant tout le rôle fondamental pris par le recrutement dans la création de l'avantage concurrentiel qu'il faut souligner à travers la mise en place des concours. Les entreprises ont désormais bien compris que dans des domaines à forte valeur ajoutée, les employés constituaient des ressources clefs pouvant engendrer des rentes ricardiennes génératrices d'un avantage concurrentiel. Elles n'hésitent donc plus à mettre en œuvre des moyens de recrutement originaux et nouveaux pour s'assurer une performance au niveau de la phase de recrutement supérieure à celle des concurrents. Le concours en est un exemple mais il n'est pas la seule opération envisagée. En 2004, l'entreprise Google afficha une équation suivie d'un « .com » sur les immenses panneaux d'affichage de la route reliant San Francisco à la *Silicon Valley.* Les personnes déchiffrant l'équation accédaient ensuite à une page web proposant une nouvelle équation encore plus difficile à résoudre. Seule sa résolution offrait l'accès à une liste d'offres d'emploi de *Google* (Vise et Malseed, 2005).

RÉFÉRENCES

Alchian, A. et Demsetz, H. (1972), Production, information costs, and economic organization, *American Economic Review*, 62, 5, 777-795.

Amit, R.H. et Schoemaker, P.J. (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, 1, 33-46.

Barney, J.B. (1986), Strategic factor markets : Expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, 32, 10, 1231-1241.

Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.

Bornstein, R. F. (1989), Exposure and Affect: Overview and Meta-Analysis of Research, 1968-1987, *Psychological Bulletin*, 106, 2, 265-289.

Boudreau, J. (1983), Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs, *Personnel Psychology*, 36, 3, 551-575.

Boudreau, J. et Berger, C. (1985), Decision-theoretic utility analysis applied to employee separations and acquisitions, *Journal of Applied Psychology*, 36, 3, 551-575.

Bowman, E.H. (1974), Epistemology, corporate strategy, and academe, *Sloan Management Review*, 15, 2, 35-50.

Carpenter, G. et Nakamoto, K. (1989), Consumer preference formation and pioneering advantage, *Journal of Marketing Research*, 26, 3, 285-298.

Carpenter, G. et Nakamoto, K. (1990), Competitive strategies for late entry into a market with a dominant brand, *Management Science*, 36, 10, 1268-1279.

Dierickx, I. et Cool, K. (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage : Reply, *Management Science*, 35, 12, 1504-1511.

Flamholtz, E. et Lacey, J. (1981), *Personnel management : Human capital theory and human resource accounting*, Los Angeles, CA : Institute of Industrial Relations.

Hall, R. (1992), The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 13, 2, 135-144.

Hall, R. (1993), A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 14, 8, 607-618.

Hirshleifer, J. (1980), *Price theory and applications*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Huselid, M.A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38, 3, 635-672.

Lincoln, Y. et Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*, New York, NY, Sage.

Makadok, R. (2001), Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, 22, 5, 387-401.

McKelvey, B. (1983), *Organizational systematics : Taxonomy, evolution, and classification*, Berkekey, CA, University of California Press.

MacMillan, I.C. (1983), Preemptive strategies, *The Journal of Business Strategy*, 4, 2, 16-26.

Montgomery, C.A. et Wernerfelt, B. (1988), Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q, *RAND Journal of Economics*, 19, 4, 623-632.

Peteraf, M.A. (1993), The cornerstones of competitive advantage : A ressource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, 3, 179-191.

Porter, M. (1980), *Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, NY, Free Press.

Reed, R. et DeFillippi, R.J. (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15, 1, 88-102.

Ricardo, D. (1817 : 1999), *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, Paris, Flammarion.

Ries, A. et Trout, J. (1986), *Marketing warfare*, New York, NY, McGraw-Hill.

Rumelt, R.P. (1987), Theory, strategy and entrepreneurship, *in* D. Teece (éd.), *The competitive challenge : Strategies for industrial innovation and renewal*, Cambridge, MA : Ballinger, 137-158.

Sathe, V. (1985), *Culture and related corporate realities*, Homewood, IL, Richard D. Irwin.

Schuler, R.S. (1992), Strategic human resource management : Linking people with the needs of the business, *Organizational Dynamics*, 21, 1, 19-32.

Schmidt, R., Hunter, J. et Pearlman, K. (1979), Task differences and validity of aptitude tests in selection : A red herring, *Journal of Applied Psychology*, 66, 2, 166-185.

Steffy, B. et Maurer, S. (1988), Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of human resource activities, *Academy of Management Review*, 13, 2, 271-286.

Strauss, A. et Corbin, J. (1994), Grounded theory methodology: An overview, *in* Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (éds.), *Handbook of Qualitative Research*, London, Sage Publications, 1-18.

Thompson, A.A. et Strickland, A.J. (1980), *Strategy formulation and implementation*, Dallas, TX, Business Publication.

Ulrich, D. (1991), Using human resources for competitive advantage, *in* R. Kilmann, I. Kilmann and Associates (Eds), *Making organizations competitive*, San Francisco, CA : Jossey-Bass, 129-155.

Vise, D. et Malseed M. (2005), *The Google Story : Inside the hottest business, media and technology success of our time*, New York, NY, Delacorte press.

Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171-180.

Wind, J. (1997), Preemptive strategies, *in* G. S. Day, D. J. Reibstein et R. E. Gunther (Eds.), *Wharton on dynamic competitive strategy*, New York, NY, John Wiley & Sons, 256-276.

Wright, P.M. et Snell, S.A. (1991), Toward an integrative view of strategic human resource management, *Human Resource Management*, 1, 3, 203-225.

Wright, P.M., McMahan, G.C. et McWilliams, A. (1994), Human resources and sustained competitive advantage : a resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5, 2, 301-326.

Zajonc, R. B. (1968), Attitudinal Effects of Mere Exposure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 2, 1-27.

ANNEXE A - INTERVENANTS LORS DE LA JOURNEE DE BRIEF L'OREAL BRANDSTORM 2006 AU SIEGE DE LA DIVISION LUXE

23 mars 2006	
Odile Roujol	Directrice Générale Adjointe Lancôme International
Linda Adamon	Directrice des Etudes Lancôme International
Guilhem Souche	Directeur Marketing Axe Soins
François Garreau	Responsable communication RH Recherche & Développement
Frank Basset	Directeur de création et co-fondateur de Carré & Basset Associés
24 mars 2006	
Anthony Ponsford	Directeur Général Lancôme France
Garance Delaye	Directrice Marketing Lancôme France
Rosa Alemany	Directrice Conseil Lancôme Agence Publicis
Xavier Vey	Directeur Général Lancôme Europe
Bettina Gajac	Directrice de la prospective
Ariane Dessi	Chef de projet à la Direction de la prospective
Valérie Binoto	Responsable internationale de la pédagogie
Ginger Bishop	Responsable internationale de la formation soins

ANNEXE B - E-MAIL A DESTINATION DES ETUDIANTS PARTICIPANT AUX CONCOURS

Dear ,

We are very pleased to welcome you to play the **L'Oréal e-Strat Challenge Episode 7**.

Therefore we would like to invite you to apply for a job or an internship at L'Oréal through a special personalized website reserved only for e-Strat players.

Click here to access your L'Oréal e-Strat VIP application.

Remember, the deadline to turn in your first round of decision is Tuesday, December 5th 9:00 am (Paris time).

Thank you again for your interest and enthusiasm.

The e-Strat Challenge Committee.

www.e-strat.loreal.com L'ORÉAL

ANNEXE C - EVOLUTION DU CONCOURS 1993-2007

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Dimension France	X	X	X	X											
Dimension Europe					X	X	X	X							
Dimension Monde									X (Asie)	X (Asie)	X (Asie, Amérique du Nord)	X (+ Australie, Amérique Latine)	X (+ Africa)	X	X
Pays gagnant					Pays-Bas	Suisse	Royaume-Unis	Pays-Bas	Italie	Italie	Singapour	Canada	Suisse	France / Corée du Sud	
Nombre de pays participants	90	120	170	170	700	900	1100			2200	2500	2739	4080	4419	
Sujet du cas	Kerastase	Formule Homme (L'Oréal Paris)	Capital Soleil (Vichy) Ambre Solaire (Garnier)	Cacharel pour l'homme	Ambre Solaire (Garnier)	Studio Line (L'Oréal Paris)	Basic Homme (vichy) Biotherm Homme (Biotherm)	Lancôme Parfum	Plenitude (L'Oréal Paris)	L'Oréal Professionel	Garnier	Biotherm Homme	Studio Line (L'Oréal Paris)	Lancôme	Redken
Pays Participants	France	France	France	France	Belgique France Allemagne Italie Pays-Bas Espagne Angleterre	Belgique France Allemagne Italie Pays-Bas Espagne Suisse Angleterre	Belgique Finlande France Allemagne Italie Pays-Bas Espagne Angleterre	France Allemagne Italie Pays-Bas Espagne Angleterre	France Allemagne Hongrie Italie Pays-Bas Espagne Suisse Taiwan	Belgique France Allemagne Hongrie Italie Pays-Bas Singapour Corée du Sud Espagne Suisse Taiwan Angleterre	2002 +: Canada Grèce Pologne Russie Turquie Etats-Unis	2003 +: Australie Brésil Chine Japon Malaisie Mexique Portugal Thailande	2004 +: Argentine Chili Hong-Kong Israel Afrique du Sud	2005 +: Inde	2006 +: Autriche République Tchèque Danemark
Nombre de pays participants	1	1	1	1	7	8	8	6	8	12	18	26	31	32	36
Nombre de candidats	90	120	170	170	700	900	1100	1100	1200	2200	3000	3300	3350	4000	