

L'Oréal ou la construction d'un positionnement unique et durable : une étude empirique du secteur des cosmétiques

Béatrice Collin

ESCP-Europe, Paris

bcollin@escpeurope.eu

Benjamin Lehiany

CRG, Ecole Polytechnique, Paris

Daniel Rouach

ESCP-Europe, Paris

Résumé :

Cette recherche exploratoire vise à comprendre le positionnement unique et durable du groupe L'Oréal dans un secteur mondial des cosmétiques en pleine croissance et pourtant relativement stable sur le plan de sa cartographie. Dans une démarche inductive, nous conduisons une étude empirique sur le secteur pour en dégager les principales caractéristiques en termes d'intensité concurrentielle et de positionnement stratégiques des acteurs. Plusieurs séries d'entretiens ouverts et semi-directifs menés au plus haut niveau du groupe, recoupés à diverses données primaires (documents internes) et secondaires (rapports annuels, presse spécialisée etc.) confirment la forte intensité du jeu compétitif à l'échelle mondiale sur une cartographie pourtant cristallisée autour d'un oligopole à franges organisé en 3+1 groupes stratégiques : les « *purs players* », présents uniquement sur un segment du secteur ; les groupes de luxe, actifs sur plusieurs segments ; les grands groupes diversifiés, dont la gamme de produit s'étend au-delà du secteur ; et L'Oréal, seule firme présente sur l'ensemble des circuits de distribution. Nous présentons successivement le secteur dans son ensemble, le groupe L'Oréal ainsi que ses principaux concurrents selon leur groupe stratégique respectif. Les résultats de l'analyse empirique sont ensuite discutés sous forme de propositions exploratoires. Ainsi, trois perspectives de recherches seront développées : (1) dans une perspective structuraliste, la relation entre la dynamique du secteur et la formation des groupes stratégiques ; (2) dans une approche « multi-marché », la relation entre positionnement stratégique et intensité de la rivalité ; et enfin (3), par le recours au concept d'entrepreneur institutionnel, la capacité d'un acteur dominant à structurer son secteur.

Mots-clés : L'Oréal, cosmétiques, positionnement, groupes stratégiques.

L'Oréal ou la construction d'un positionnement unique et durable : une étude empirique du secteur des cosmétiques

INTRODUCTION

Dans un contexte économique morose, l'entreprise française L'Oréal, leader mondial du secteur des parfums et cosmétiques, continue de gagner des parts de marché, amplifie son internationalisation et affiche des taux de croissance supérieurs au marché. Ces résultats sont de plus obtenus au sein d'un secteur très concurrentiel où s'affrontent de grands groupes mondiaux présents en grande consommation comme Procter & Gamble ou Unilever, dans le luxe comme LVMH ou dans la pharmacie comme Johnson & Johnson. Dans le même temps, des acteurs présents sur une niche de l'industrie obtiennent des résultats remarquables ; on pense notamment aux entreprises françaises comme L'Occitane, Clarins ou Pierre Fabre. Nous avons donc souhaité nous pencher plus précisément sur ce secteur d'activités car il soulevait pour nous à la fois beaucoup de curiosité et d'interrogations. Pour cela nous avons choisi de mener une analyse s'appuyant sur les outils classiques de la stratégie et notamment sur la notion de groupes stratégiques qui nous a permis d'explicitier le jeu concurrentiel et les stratégies suivies par les différents acteurs de ce secteur.

L'analyse du positionnement stratégique d'une firme est généralement opérationnalisée par l'identification de groupes stratégiques au sein d'un secteur particulier (McGee & Thomas, 1986 ; Dranove, Peteraf et Shanley, 1998). On doit une première définition du concept à Porter (1979) qui, dans une démarche structuraliste, soutient que certaines entreprises poursuivent des stratégies génériques similaires pour contourner des barrières à la mobilité, expliquant des différences de performances entre les groupes ainsi formés. Depuis, bien qu'étant considéré comme l'outil de référence, le concept de groupe stratégique a été l'objet de nombreuses critiques, tant sur le plan de ses fondements théoriques que de ses domaines d'application (Yami & Benavent, 2000). Au niveau théorique, ce sont d'abord les notions de stratégies génériques et de barrières à la mobilité qui ont fait l'objet de nombreuses critiques (Mintzberg, 1988 ; Kotha & Vadlamani, 1995). Outre le manque d'exhaustivité de sa définition, le concept souffre en effet d'un manque de consensus sur les mécanismes sous-jacents à la formation des

groupes. D'autres approches, telles que la *Ressource-based view* (Rumelt, 1995), l'approche par la cognition et l'apprentissage (Reger & Huff, 1993 ; Fiegenbaum & Thomas, 1995) ou encore l'approche par les réseaux (Duysters & Hagedoorn, 1995) ont tenté d'y remédier, et le concept semble aujourd'hui avoir trouvé sa légitimité théorique (voir Yami & Benavent, 2000 et Yami, 2009 pour une revue de la littérature). Sur le plan de son application, c'est son caractère statique, associé à l'hypothèse selon laquelle il permettrait d'expliquer des différences de performance, qui pose problème (Barney & Hoskisson, 1990). De nombreux travaux empiriques montrent en effet de fortes disparités en termes de performance au sein même des groupes stratégiques (Ketchen & al., 1997 ; Nair & Kotha, 2001 ; Desarbo & Grewal, 2008). Toute la pertinence de l'outil semble alors résider dans les choix des indicateurs par rapport auxquels seront comparées les stratégies d'acteurs (McGee & Thomas, 1986), en parallèle de la dynamique du secteur (Klepper, 1996). En conséquence, plusieurs variantes et concepts alternatifs ont été proposés pour analyser les trajectoires des firmes au sein d'un secteur, comme les systèmes d'affaire (Moore, 2006) ou la formation de clusters (Hatten, Schendel et Cooper, 1978), eux aussi largement critiqués (Ketchen & Shook, 1996 ; Koenig, 2012). Enfin, la théorie néo-institutionnelle offre un cadre d'analyse des réponses stratégiques des acteurs aux évolutions de l'environnement concurrentiel (Oliver, 1991 ; Moyon & Lecocq, 2010), et explique les comportements d'imitation par l'isomorphisme dans la co-construction du champ organisationnel (DiMaggio & Powell, 1983 ; Huault, 2009). Dans le prolongement de ces travaux, la notion d'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988) émerge pour tenter d'appréhender la capacité d'un acteur central à structurer son champ (Leca, Battilana et Boxenbaum, 2008). Au-delà de la diversité des approches et des questionnements bien souvent féconds sur la pertinence d'un outil d'analyse visant à cartographier un secteur d'activité, nous mobilisons le concept de groupe stratégique dans le cadre qui nous semble lui être propre : l'analyse du positionnement stratégique de firmes en perspective de l'évolution du secteur dans lequel elles opèrent (Yami & Benavent, 2000).

Dans une démarche exploratoire, notre objectif est ici de s'interroger sur un constat empirique *a priori* paradoxal : alors que le secteur mondial des cosmétiques connaît d'importants gisements de croissance et une forte intensité concurrentielle, il semblerait que la cartographie des acteurs en termes de positionnement stratégique se soit rapidement cristallisée et stabilisée autour trois grands groupes stratégiques et un positionnement unique, celui de L'Oréal. A partir

de ce premier résultat, trois perspectives de recherches seront discutées : (1) la relation entre la dynamique du secteur et la formation des groupes stratégiques; (2) la relation entre positionnement stratégique et intensité de la rivalité ; et (3) la capacité d'un acteur dominant à structurer son secteur.

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche plus large conduite depuis plusieurs années sur la stratégie du groupe L'Oréal. Notre collecte d'informations, essentiellement qualitative, s'appuie sur plusieurs séries d'entretiens non-directifs et semi-directifs et sur une recherche documentaire approfondie. Nous avons pu nous entretenir avec les acteurs clés de L'Oréal, à la fois au siège et dans les principales filiales internationales du groupe. En ce qui concerne l'analyse documentaire, nous avons eu accès à de nombreux documents internes, certains confidentiels, et nous avons également consulté les différents documents publics publiés par l'entreprise et dans la presse. L'analyse plus générale du secteur mondial des cosmétiques est principalement alimentée par des données secondaires (analyses d'experts, documents publics des principaux acteurs du secteur etc.), et des entretiens menés auprès de L'Oréal. Nous avons pu ainsi construire une première grille d'analyse, un premier niveau d'articulation des informations dont nous avons validé la pertinence en croisant systématiquement nos sources. A partir de là, nous avons étudié le secteur dans la perspective de notre problématique (Yin, 2008).

Les résultats de l'étude empirique du secteur confirment dans un premier temps l'intensité du jeu concurrentiel, caractérisée notamment par la conquête de nouveaux gisements de croissance dans tous les segments et sur tous les marchés, par d'importantes opérations de fusions et acquisitions et de lourds investissements en R&D. Pour autant, l'analyse de la structuration du secteur en termes de positionnement nous amène à identifier un oligopole à franges stabilisé autour de 3+1 groupes stratégiques : (1) les « *purs players* », focalisés sur un seul segment du secteur ; (2) les groupes de luxe, actifs sur plusieurs segments ; (3) les grands groupes diversifiés, dont la gamme de produit s'étend au-delà du secteur ; et L'Oréal, présent sur l'ensemble des segments du secteur. Dans cette configuration, il apparaît qu'à l'exception de L'Oréal, les acteurs dominants (l'oligopole) assurent leur avantage concurrentiel par la diversification, leur conférant une force de frappe largement supérieure à celle des *purs players* (les franges), notamment en ce qui concerne les réseaux de distribution et les investissements en R&D. A partir de ces premiers résultats empiriques, nous discutons le concept de positionne-

ment stratégique en identifiant deux situations *a priori* paradoxales. D'abord, une relation positive entre l'intensité de la rivalité et la stabilisation de la cartographie stratégique, a priori contraire aux analyses traditionnelles sur la dynamique sectorielle, dans lesquelles la stabilisation ne s'opère qu'à partir de la phase de maturité (Klepper, 1996 et 1997 ; McGahan, 2000). On retrouve ici les notions de secteurs « dématurés » ou « éternellement émergents » (Fréry, 2000) dont la structure demeure stabilisée par d'importantes barrières à la mobilité (poids des marques, de la R&D etc.). Ensuite, c'est le positionnement particulier de L'Oréal qui semble paradoxal. En effet, alors que la création de synergies issues de la diversification semble être la condition de survie dans cet environnement hypercompétitif, L'Oréal conserve sa position de leader sur l'ensemble des cinq segments sans pour autant diversifier ses activités vers d'autres secteurs. Ce positionnement unique lui confère un avantage concurrentiel durable, comme en témoigne 30 ans de leadership au sein du secteur, dans lequel les rentes ne devraient être que temporaires (D'Aveni, Dagnino et Smith, 2010). Ces situations *a priori* paradoxales seront discutées à la fin de l'article.

Nous présenterons donc dans une première partie la méthodologie employée pour soutenir cette recherche. Dans un second temps, nous proposerons une analyse détaillée du secteur mondial de la parfumerie-cosmétologie et de ses principaux acteurs, avec une attention particulière portée au groupe L'Oréal, firme focale de l'analyse. Dans cette partie seront exposés les résultats de l'analyse empirique. Enfin, les résultats seront discutés au regard de la littérature académique, ouvrant la voie à plusieurs pistes de recherches futures.

1. METHODOLOGIE

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche plus large, conduite depuis plusieurs années sur la stratégie du groupe L'Oréal. La démarche est purement exploratoire et vise, dans une perspective inductive, à faire émerger du terrain les enseignements d'un grand groupe et de sa pratique de la stratégie. Le choix d'enquêter sur un grand groupe, leader mondial dans son domaine, nous a semblé à cet égard pertinent et prometteur. Ainsi, l'étude du secteur mondial des cosmétiques et de son leader L'Oréal s'appuie sur une méthodologie essentiellement qualitative, nous permettant d'intégrer à l'analyse diverses sources de données hétéro-

gènes (Yin, 2008). Les données primaires, d'une part, proviennent principalement de documents internes (compte-rendu internes etc.) et de plusieurs séries d'entretiens menés aussi bien au siège du groupe L'Oréal que dans ses filiales françaises et à l'étranger entre 2007 et 2013 (voir tableau 1.). Les données secondaires d'autre part, rassemblent des rapports d'activités et documents de référence de L'Oréal et de ses principaux concurrents, des articles et communiqués de presse généraliste (Les Echos, Le Figaro, Le Monde etc.) et spécialisée ainsi que des rapports et études d'experts du secteur (Xerfi, 2012).

Tableau 1. Sources de données

Nature des données	Acteurs/sources	Nombre
<i>Données primaires</i>		
<i>Documents internes</i>	<i>Rapports et compte-rendu internes</i>	5
	<i>Présentations internes</i>	4
<i>Entretiens</i>	<i>Direction Générale</i>	2
	<i>Direction Générale zone US</i>	1
	<i>Direction du Recrutement Asie</i>	1
	<i>Direction générale RH</i>	3
	<i>Direction Communication R&D</i>	3
	<i>Direction Générale de la communication, du développement durable et des affaires publiques</i>	3
	<i>Direction de la communication financière et de l'analyse prospective</i>	3
	<i>Total entretiens</i>	16
<i>Données secondaires</i>		
	<i>Rapports d'activité</i>	13
	<i>Documents de Références</i>	13
	<i>Charte éthique</i>	1
	<i>Rapports d'experts</i>	7
	<i>Articles de presse spécialisée</i>	52
	<i>Sites Internet</i>	8

Le déroulement de la collecte et du traitement de ces données hétérogènes s'est effectué en trois grandes phases, résumées dans l'encadré suivant.

Encadré 1. Déroulement de la collecte et du traitement des données

Phase 1 : Collecte et analyse approfondie des données secondaires = première analyse globale du secteur mondial des cosmétiques et profils des principaux acteurs. Identification des variables clés pour la construction des groupes stratégiques.

Phase 2 : Entretiens ouverts sur la dynamique du secteur et les différentes stratégies poursuivies = positionnement des 20 entreprises sur les axes définis en phase 1. Le croisement des entretiens et des données de la phase 1 aboutit à une première cartographie du secteur.

Phase 3 : Entretiens semi-directifs = validation du *mapping* stratégique du secteur avec les différents acteurs interrogés.

Pour construire le *mapping* stratégique du secteur mondial de la parfumerie-cosmétologie, nous avons retenu deux indicateurs clés qui constituent les axes par rapport auxquels sont positionnés les acteurs (McGee & Thomas, 1986 ; Yami, 2009). Ce choix s'est opéré après une analyse approfondie des 20 entreprises qui sont les acteurs majeurs du secteur, recoupée aux données collectées en entretiens. Le premier axe renseigne la part de la parfumerie-cosmétologie dans le CA total de l'entreprise considérée. Il opérationnalise le degré de diversification. Le second axe renseigne la présence de l'entreprise dans les différents circuits de distribution du secteur, qui est congruente avec le positionnement des produits et leur niveau de gamme : la grande consommation (moyen, bas de gamme), la distribution sélective (haut de gamme, luxe), les circuits professionnels (coiffure et/ou esthétique), le circuit médical (pharmacies, parapharmacies, cabinets et établissements de soins) et la vente directe. Il opérationnalise la segmentation du secteur. A partir de cette grille d'analyse, nous présenterons la structuration du secteur et la formation des groupes stratégiques qui y opèrent. La partie suivante propose l'analyse empirique du secteur.

2. DE L'ANALYSE DES ACTEURS AU MAPPING STRATEGIQUE DU SECTEUR DE LA PARFUMERIE COSMETOLOGIE

Dans sa définition la plus usuelle, le secteur de la parfumerie-cosmétologie comprend l'ensemble des produits et substances utilisés pour mettre en beauté le corps. On y trouve les produits de parfumerie, de maquillage et de soins pour la peau et les cheveux. Le terme « produits de beauté » est également largement employé pour désigner ce secteur d'activités.

Notre analyse porte sur le marché mondial des parfums et cosmétiques et sur l'ensemble des circuits de distribution. On distingue en effet cinq circuits de commercialisation : la grande distribution, la distribution sélective qui englobe également le « *travel retail* » et qui est destinée aux produits de luxe, le circuit professionnel (salons de coiffure, d'esthétique, spas), le circuit médical (pharmacies, parapharmacies, médecins, thermalisme) et la vente directe qui comprend les boutiques dédiées à une marque (*branding retail*), la vente par correspondance et la vente à domicile.

Nous présenterons dans un premier temps les caractéristiques essentielles et les tendances actuelles et futures de ce secteur d'activités. Nous analyserons ensuite plus précisément la situation concurrentielle mondiale puis nous expliciterons la place unique que L'Oréal a construite au sein de cette industrie. Nous aboutirons alors au *mapping* stratégique qui synthétisera ces différents apports et nous permettra de mettre en évidence les pistes d'exploration qui nous semblent intéressantes et pertinentes de discuter et d'approfondir.

2.1. CARACTERISTIQUES ET TENDANCES DU SECTEUR MONDIAL DE LA PARFUMERIE COSMETOLOGIE

Le marché mondial des parfums et cosmétiques a représenté en 2011 153 Milliards d'euros en hausse de 4,4% vis à vis de 2010. Sur les 10 dernières années, le taux de croissance s'est établi en moyenne à 3,8% avec en 2007 le taux le plus élevé (+5%) et en 2009, le taux le plus bas (+1%).

2.1.1. Etat des lieux et dynamique de l'industrie mondiale des cosmétiques

Si les pays de la Triade consomment aujourd'hui plus de 50% de la production mondiale, cette part s'amenuisera à l'avenir et les nouveaux marchés devraient représenter à l'horizon 2015 la moitié du C.A mondial de l'ensemble du secteur des cosmétiques.

Nous pouvons distinguer trois grands ensembles de marchés :

1. Les pays de la Triade (Europe de l'Ouest, Amérique du Nord, Japon) qui représentent une part importante du marché mais où la croissance est relativement stable depuis plusieurs années. Le marché est structuré autour des grands acteurs et la menace de nouveaux entrants, toujours réelle, devrait se limiter à des positionnements d' « hyper niches ». Il existe toutefois un certain potentiel de croissance grâce à des segments de marché qui offrent des opportunités de développement : les hommes et les adolescents, les produits anti-âge dans une population vieillissante, les produits bios et ethniques... Ces marchés sont globalement très rentables pour les principaux opérateurs.
2. Les pays émergents dont tous les observateurs s'accordent pour dire qu'ils sont porteurs d'un fort potentiel de croissance. L'essor économique se traduit en effet par la constitution et la montée en puissance de classes moyennes de plus en plus consommatrices de produits de beauté. Dans ces pays sont présents à la fois les grandes entreprises internationales et les acteurs locaux ou régionaux dispersés mais très en phase avec les besoins spécifiques de leurs marchés. Il s'agit ici pour l'ensemble des entreprises de conquérir des parts de marché de plus en plus significatives au cours de cette phase de croissance.
3. Si les pays en développement représentent aujourd'hui une faible part de marché sur le plan mondial, ils représentent toutefois un enjeu essentiel dans le moyen/long terme. Les principaux opérateurs mondiaux y sont dorénavant présents pour prendre position et mettre en œuvre des modes de développement et de distribution innovants.

Sur le plan concurrentiel, l'industrie mondiale des parfums et cosmétiques se caractérise par une forte sensibilité au volume, d'une part, qui s'explique par la nécessité de rentabiliser les dépenses de R&D et de marketing sur une large échelle ainsi que d'obtenir un pouvoir de négociation important vis à vis des distributeurs et ceci quel que soit le type de circuit (grande distribution, distribution sélective...); mais aussi par de nombreuses possibilités de différenciation en termes de produits, de marques et de positionnements marketing d'autre part, qui

conduisent les principaux acteurs du secteur à développer des stratégies de multi-niches en concurrence frontale sévère les unes avec les autres.

Cette double analyse du degré de maturité de l'activité et du système concurrentiel, nous conduit à un double constat. D'abord, la mise en évidence de trois grandes zones mondiales qui obéissent à des stratégies différentes : les pays développés en phase de maturité où il faut conforter des positions rentables, les pays émergents où il faut conquérir des parts de marché en croissance, les pays en développement qui représentent un enjeu stratégique majeur à moyen/long terme ; Ensuite, la nécessité pour les grands opérateurs de concilier un fort niveau de différenciation de l'offre avec la recherche de fortes synergies par une intégration des différents maillons de la chaîne de valeur.

Après cette analyse de la dynamique du secteur mondial des cosmétiques, nous allons examiner de façon plus précise les jeux des acteurs qu'ils soient internes ou externes à l'activité.

2.1.2. Rivalité et intensité du jeu concurrentiel

Il existe tout un ensemble d'acteurs qui participent au jeu concurrentiel et dont les stratégies actuelles et futures font évoluer l'industrie des cosmétiques. Pour les mettre en évidence et comprendre leur influence, nous allons utiliser le modèle traditionnel des « 5 forces de Porter » qui nous donne une représentation pertinente de ce secteur. A ces 5 éléments classiques d'analyse, nous ajoutons la « 6^{ème} force » telle qu'elle fut définie plus récemment. Celle-ci regroupe l'ensemble des pressions politiques et réglementaires qui peuvent s'exercer sur un secteur d'activités.

L'intensité concurrentielle

Les concurrents sont nombreux et divers par leur taille, leur nationalité ou leurs marchés. Le secteur peut se définir comme un oligopole à franges où se côtoient de grands groupes multinationaux présents sur l'ensemble des marchés à travers le monde (L'Oréal, Procter &

Gamble, Unilever, LVMH)¹ et des entreprises de plus petite taille, opérant sur un nombre limité de marchés nationaux ou sur une niche spécifique (L'Occitane, Clarins).

Une telle structure de marché conjuguée avec la présence de gisements de croissance que sont les pays émergents et les nouvelles tendances dans la consommation, tend à renforcer la forte intensité concurrentielle de l'industrie des cosmétiques et ce quel que soit le marché considéré.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Il existe différentes catégories de fournisseurs pour l'industrie des cosmétiques :

- Les producteurs de composants chimiques, aromatiques, d'huiles essentielles etc. qui sont plutôt dispersés et sans véritable pouvoir de négociation fort sur les entreprises du secteur
- Les fabricants de contenus qui peuvent être soit standards (emballages plastiques par exemple), soit très recherchés quand ils font notamment appel à l'industrie de la verrerie et de la cristallerie pour la parfumerie alcoolique. Le pouvoir de négociation de ces fournisseurs est plutôt limité mais il faut toutefois noter la diversification dans la parfumerie de grandes marques comme Lalique qui deviennent alors concurrents de leurs clients.
- Les différents prestataires de services comme les agences de communication ont peu de poids.

On peut donc conclure que le pouvoir de négociation des fournisseurs de l'industrie des cosmétiques est plutôt faible et que cela devrait peu évoluer dans les années à venir.

Le pouvoir de négociation des clients

Il convient de distinguer deux niveaux dans l'analyse des clients : les clients directs que sont principalement les distributeurs, et les consommateurs finaux c'est à dire le marché.

- Les distributeurs diffèrent suivant les produits : la grande distribution pour les produits de grande consommation, la distribution sélective où coexistent grands magasins, chaînes de parfumerie et commerçants indépendants et les circuits professionnel et médical pour qui la vente de produits peut souvent représenter une part non négligeable du chiffre d'affaires (coiffeurs,

¹ Les 10 premières entreprises du secteur représentent aujourd'hui plus de la moitié du C.A. mondial.

instituts de beauté, pharmacies). A cette distribution « physique » s'ajoute aujourd'hui le poids de plus en plus important de l'e-commerce, soit pour la vente classique en direct, soit au travers des sites d' « achat malin » comme Groupon, le leader mondial ou les nombreuses déclinaisons concurrentes qui existent dorénavant sur l'ensemble des marchés. De plus, la structure telle qu'elle existe dans les pays de la Triade ne se réplique pas à l'identique dans les pays émergents ou en développement, que ce soit pour la distribution physique ou digitale. Les acteurs du secteur sont donc dans l'obligation d'explorer de nouveaux circuits de distribution qui impliquent des modifications dans la présentation des produits (conditionnement, *merchandising*). La dimension essentiellement nationale des circuits de distribution comparée à la présence internationale des groupes cosmétiques réduit le pouvoir de négociation de la distribution. La grande différenciation des produits demandée par les consommateurs empêche aussi les détaillants de faire l'impasse sur un produit particulier. A côté des détaillants traditionnels multimarques, certains opérateurs ont opté pour la vente exclusive de leurs produits au travers de leur propre réseau d'enseignes (Yves Rocher) ; d'autres ont choisi de se développer en aval en intégrant des chaînes de distribution sélective comme LVMH avec le rachat de Sephora.

- Les consommateurs finaux : les contraintes économiques dans les pays de la Triade ou des budgets plus faibles dans les pays émergents conduisent la clientèle à se détourner du « premium » pour des produits plus accessibles présents dans la grande diffusion. Parallèlement, il existe toujours une grande part de rêve et de plaisir dans l'achat de produits cosmétiques. Cette dimension doit toujours être présente et un simple positionnement « économique » est peu pertinent.

A la clientèle féminine s'ajoute de plus en plus aujourd'hui la clientèle masculine pour qui la recherche de bien-être et les préoccupations liées au paraître sont de plus en plus fortes et ceci, sur l'ensemble des marchés.

D'autres segments de marché sont également largement explorés par les principaux opérateurs du secteur : les personnes de plus de 50 ans, à la recherche de soins anti-âge spécifiques dont le nombre s'accroît dans les pays développés et qui disposent d'un budget souvent supérieur à la moyenne ; les bébés et les jeunes enfants pour lesquels les parents multiplient les achats de produits offrant des garanties de sécurité ; les adolescents, filles mais aussi garçons qui, pris

eux-mêmes dans cette recherche du bien-être et de l'esthétisme, consacrent une part de plus en plus importante de leur budget aux produits de beauté.

Suivant l'intérêt que peuvent représenter ces gisements de croissance pour les entreprises du secteur, cela se traduit par le développement de gammes spécifiques, par le renforcement de certains circuits de distribution et par une communication adaptée au public visé.

La menace de nouveaux entrants et l'intensité des barrières à l'entrée

La menace de nouveaux entrants doit être analysée en fonction des grandes tendances de la consommation. En effet, les nouveaux acteurs se développent sur des niches produits ou géographiques. La raison qui les incite à entrer sur ce marché est sans aucun doute, en dehors de marges confortables, le goût des distributeurs et des acheteurs pour la nouveauté et la diversité. Les nouveaux modes de distribution, l'attrait de plus en plus marqué pour certaines gammes de produits (bios, ethniques) peuvent constituer une menace non négligeable pour les acteurs déjà présents sur le marché. Néanmoins, le secteur dispose de solides barrières à l'entrée : le lancement d'un nouveau produit exige d'importantes dépenses en R&D et marketing, ce qui peut décourager de petits acteurs, d'autant plus qu'il s'agit d'un marché à risque car 80 à 90% des nouveaux lancements disparaissent en dix-huit mois.

Les produits et services de substitution

Il est difficile d'imaginer a priori des substituts aux « produits de beauté » et pourtant en analysant les différents besoins couverts par les parfums et les cosmétiques, il est possible de mettre en évidence des activités dont la présence plus ou moins marquée peut impacter les acteurs aujourd'hui présents sur cette activité. Plusieurs fonctions sont remplies au travers de la consommation de cosmétiques ; pour chacune d'elles, nous allons tenter de discerner quels produits ou services peuvent se substituer.

En ce qui concerne la fonction « esthétique », on peut mentionner le développement de la chirurgie esthétique, des actes médicaux ou paramédicaux par injection ou instrumentation et les « pilules de beauté ». Pour la fonction « recherche de bien-être », l'attrait pour les spas, les séjours balnéo/thalasso et les soins corporels en cabine (massages, hydrothérapie) est indéniable.

Enfin, la fonction « achat plaisir » et attrait pour le luxe peut être remplie par la consommation d'autres produits (Accessoires, maroquinerie).

Aussi, sans considérer que la menace de substitution soit élevée, la vigilance semble toutefois être de mise.

L'influence politique et réglementaire

Des éléments de l'environnement politique et réglementaire influent sur l'industrie des parfums et cosmétiques. D'une part les préoccupations écologiques et leur traduction dans des décisions gouvernementales ont un impact que ce soit sur la composition des produits (par exemple, l'utilisation controversée de parabène), sur le *packaging* ou la R&D. On retrouve encore souvent au cœur de la polémique le problème des tests sur animaux. D'autre part, les normes réglementaires et sanitaires sont nombreuses, évolutives et peuvent fortement différer suivant les pays. Un système de veille est donc nécessaire pour suivre, analyser et se conformer aux directives nationales et/ou régionales.

En conclusion de cette analyse du secteur de la parfumerie cosmétologie, nous pouvons mettre en évidence trois principaux facteurs clés de succès :

1. Le premier facteur clé de succès est sans nul doute la capacité d'innovation et la caution scientifique que les entreprises se doivent d'acquérir et de valoriser. Un groupe qui aura construit une telle réputation aura toutes les chances de mieux s'en sortir que ses concurrents ;
2. Le deuxième facteur est l'image, le renom et le prestige qui peuvent être associés à une marque ou à un produit ;
3. Le troisième facteur est la capacité à développer une présence mondiale dans un secteur de plus en plus international afin de bénéficier des opportunités offertes aujourd'hui par les pays émergents et à plus long terme par les pays en développement.

Nous allons maintenant examiner de façon détaillée les principaux acteurs de l'industrie mondiale des parfums et cosmétiques.

2.2. POSITIONS ET STRATEGIES DES PRINCIPAUX ACTEURS DU SECTEUR MONDIAL DE LA PARFUMERIE COSMETOLOGIE

On peut distinguer 3 grands ensembles d'entreprises au sein de l'industrie mondiale des cosmétiques :

1. Les « *purs players* » présents uniquement sur le marché de la beauté et qui interviennent sur un nombre limité de circuits de distribution.
2. Les groupes de luxe qui sont présents dans différents segments comme la haute couture, le prêt à porter, la maroquinerie.
3. Les entreprises diversifiées où on retrouve les industriels de l'hygiène beauté qui peuvent également être présents dans l'alimentaire ou des groupes diversifiées dans différentes activités : adhésifs, chimie ou pharmacie.

2.2.1. Les « *pure players* »

Ces entreprises se caractérisent par une activité quasi exclusivement centrée (au moins 70% du C.A. total) sur le secteur des parfums et cosmétiques avec une présence sur un nombre limité de circuits de distribution. Le tableau 2 présente les caractéristiques de ces entreprises.

Tableau 2 : les spécialistes de la parfumerie cosmétologie

Entreprises (du C.A. le plus grand au plus petit)	Principales marques	Gammes de produits	Circuits de distribution	Origine nationale	Présence Mondiale*	Autres activités
AVON	Avon	Parfums Produits de soin Maquillage	Vente directe	U.S.A.	E.M.E.A. : °° ANS : °° AP : °	Accessoires maison, Lingerie, Entretien
ESTEE LAUDER	Estée Lauder, Clinique, Origins, M.A.C., Darphin, Tom Ford, Coach	Parfums Produits de soin Maquillage	Distribution sélective	U.S.A.	E.M.E.A. : °° ANS : °°° AP : °	-
SHISEIDO	Shiseido, Issey Miyake, JP Gaultier, Carita, De-	Parfums Produits de soin	Grande consommation, Distribution sélective	JAPON	E.M.E.A. : ° ANS : ° AP : °°°	Restauration gastronomique, Boutiques

	cleor	Maquillage	Circuit médical			
COTY	Adidas, calvin Klein, Davidoff, OPI, Philosophy, Sally Hansen	Parfums Produits de soin Maquillage	Grande consommation, Distribution sélective	France	E.M.E.A. : °°° ANS : °° AP : °	-
YVES ROCHER	Yves Rocher, DR. Pierre Ricaud	Parfums Produits de soin Maquillage	Vente directe et exclusive	France	E.M.E.A. : °°° ANS : ° AP : °	Habillement, Equipement de la maison
BEIERSDORF	Nivéa, Labello, Eucerin, La Prairie	Produits de soin	Grande consommation, Distribution sélective Circuit médical	ALLEMAGNE	E.M.E.A. : °°° ANS : ° AP : °	Adhésifs
CLARINS	Clarins, Azzaro, Mugler, Kibio	Parfums Produits de soin Maquillage	Distribution sélective	France	E.M.E.A. : °°° ANS : °° AP : °	-
L'OCCITANE	L'Occitane, Melvita, Le couvent des Minimes	Parfums Produits de soin	Distribution sélective Circuit médical	France	E.M.E.A. : °° ANS : ° AP : °°	Accessoires maison
PUIG	Nina Ricci, Paco Rabanne, Prada, Zara, Payot, Uriage	Parfums Produits de soin Maquillage	Distribution sélective	France	E.M.E.A. : °°° AMS : °° AP : °	Mode, Haute couture

* Nous distinguons 3 zones géographiques : EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique), ANS (Amérique du Nord et Amérique du Sud) et AP (Asie Pacifique) en indiquant pour chacune de ces zones le niveau de présence (°°° : Plus de 50% du C.A. mondial, °° : Entre 20 et 50% du C.A. total, ° : Moins de 20% du C.A. total).

2.2.2. Les entreprises de luxe diversifiées

Nous abordons ici les entreprises qui ont différentes activités dans le domaine du luxe au travers d'une ou de plusieurs marques. Les activités de luxe comprennent l'habillement, la bijouterie horlogerie, la maroquinerie, les accessoires, les vins et spiritueux et les parfums et cosmétiques. Certains groupes sont présents sur l'ensemble de ces activités, d'autres sont spécialisés sur un nombre restreint de gammes de produits en cédant pour certains la licence de

leur(s) marque(s) à des opérateurs spécialisés. Nous nous centrons ici sur les entreprises de luxe qui gèrent en direct l'activité « Parfums et Cosmétiques ».

La tendance majeure du luxe depuis ces 30 dernières années a été la constitution de conglomérats qui peuvent gérer plusieurs dizaines de marques à l'instar du leader LVMH. Certaines entreprises restent toutefois centrées sur une seule marque comme c'est le cas pour Chanel ou pour Hermès. Le tableau 3 présente les caractéristiques de ces 3 opérateurs mondiaux.

Tableau 3: les entreprises de luxe diversifiées

Entreprises Par ordre de C.A.	Principales marques	% Parf-cosm dans C.A. total	Origine nationale	Présence Mondiale*	Autres activités dans le luxe
LVMH	Dior, Givenchy, Guerlain, Kenzo, Loewe, Acqua di Parma	14%	FRANCE	E.M.E.A. : °° ANS : °° AP : °°	Mode et Accessoires, Vins & Spiritueux, Bijouterie Horlogerie, Distribution
CHANEL	Marque quasi unique (+ marques très spécialisées)	30%	SUISSE	E.M.E.A. : °° ANS : °° AP : °	Mode et Accessoires, Bijouterie Horlogerie
HERMES	Marque quasi unique (+ marques très spécialisées)	6%	FRANCE	E.M.E.A. : °° ANS : ° AP : °°	Mode et Accessoires, Arts de la table, Sellerie

* cf. Tableau précédent

2.2.3. Les grands groupes diversifiés

Ce groupe rassemble des entreprises présentes dans différentes activités dont les Parfums et les Cosmétiques. On y retrouve les grandes multinationales de l'hygiène beauté (Procter & Gamble, Unilever, Colgate Palmolive) qui peuvent être présentes également sur d'autres activités de grande consommation comme l'alimentaire. Appartiennent aussi à ce groupe des entreprises diversifiées dans d'autres secteurs d'activités comme les adhésifs pour Henkel ou la chimie pour Kao. On y retrouve également les groupes pharmaceutiques qui se sont développés dans la dermo-cosmétique (Johnson & Johnson, Pierre Fabre). La caractéristique commune de ces groupes est leur force de frappe financière et commerciale. Et si certaines continuent à cultiver la diversification de leurs activités, d'autres ont aujourd'hui tendance à vou-

loir plus nettement se centrer sur le marché de la beauté. Le tableau 4 présente une synthèse des entreprises appartenant à ce groupe.

Tableau 4 : Les grands groupes diversifiés

Entreprises (du C.A. le plus grand au plus petit)	Principales marques	% C.A. Parf-Cosm	Circuits de distribution	Origine nationale	Présence Mondiale*	Autres activités
PROCTER & GAMBLE	Boss, Dolce & Gabbana, Gucci, Rochas, Oil of Olaz, Pantene, Herbal Essences Wella	1/4	Grande consommation, Distribution sélective, Circuit professionnel	U.S.A.	E.M.E.A. : °° ANS : °° AP : °	Entretien de la maison, Soins aux bébés et à la famille, Santé et bien-être
JOHNSON & JOHNSON	Neutrogena, Johnson's, Aveeno, Roc, Vendôme	<10%	Grande consommation, Circuit médical	U.S.A.	E.M.E.A. : °° ANS : °°° AP : °	Pharmacie, Matériel médical, Soins aux bébés et à la famille, Suppléments nutritionnels
UNILEVER	Axe, Brut, Mon-savon, Rexona, Timotei	1/3	Grande consommation	Royaume-Uni & Pays-Bas	E.M.E.A. : °° ANS : °° AP : °°	Produits alimentaires, Entretien de la maison
HENKEL	Schwarzkopf, Fa, Mont st Michel	<10%	Grande consommation	ALLEMAGNE	E.M.E.A. : °° ANS : °° AP : °	Entretien de la maison, Adhésifs
COLGATE PALMOLIVE	Palmolive, Tahiti	1/4	Grande consommation	USA	E.M.E.A. : °° ANS : °°° AP : °°	Soins aux bébés et à la famille, Entretien de la maison, Aliments pour animaux
KAO	Bioré, Kanébo, John Frieda, Impress, Coffret d'or	45%	Grande consommation, Distribution sélective Circuit professionnel	JAPON	E.M.E.A. : ° ANS : ° AP : °°°	Entretien de la maison, Soins aux bébés et à la famille, Produits chimiques

PIERRE FABRE	Galénic, Elancyl, Avène, Klorane	50%	Circuit médical	France	E.M.E.A. : °°° ANS : ° AP : °	Pharmacie, Soins aux bé- bés et à la fa- mille
-----------------	-------------------------------------	-----	-----------------	--------	---	---

* cf. Tableau précédent

Il nous reste désormais à déterminer à quel ensemble appartient L'Oréal.

2.3. LE POSITIONNEMENT UNIQUE DE L'OREAL

L'Oréal est présent sur l'ensemble des produits (parfums, soins pour la peau et les cheveux, maquillage) et sur l'ensemble des circuits de distribution. L'entreprise occupe une position de leader mondial du secteur où l'essentiel de ses activités est concentré. Si L'Oréal était présent en pharmacie avec sa filiale Synthélabo, elle s'est maintenant retirée de cette activité. Il lui reste aujourd'hui uniquement la JV que le groupe a créé avec Nestlé, Galderma, spécialisée en dermatologie.

La présence de L'Oréal sur l'ensemble des circuits de distribution s'est construite progressivement. A l'origine, en 1909, le fondateur de l'entreprise commercialisait des teintures pour cheveux auprès des coiffeurs. L'achat de Monsavon dans les années 30 et le lancement du shampoing Dop marqueront l'entrée du groupe dans les produits de grande consommation. Dans les années 60, L'Oréal se lance dans le luxe et la distribution sélective avec l'achat de Lancôme, puis dans le circuit médical avec le développement de Vichy et la Roche Posay. Au travers d'un partenariat avec les 3 Suisses, l'entreprise est entrée discrètement dans la vente par correspondance (Créateurs de beauté). Elle a renforcé ses positions en distribution directe avec l'achat il y a quelques années de Body Shop où elle fait l'expérience du « *Branding Retail* ». Comme ses concurrents, L'Oréal commercialise dans chaque circuit de distribution ses produits au travers de marques spécifiques, à l'exception du nom L'Oréal utilisé dans le circuit professionnel « L'Oréal Professionnel » et en grande distribution pour les produits de soins « L'Oréal Paris ».

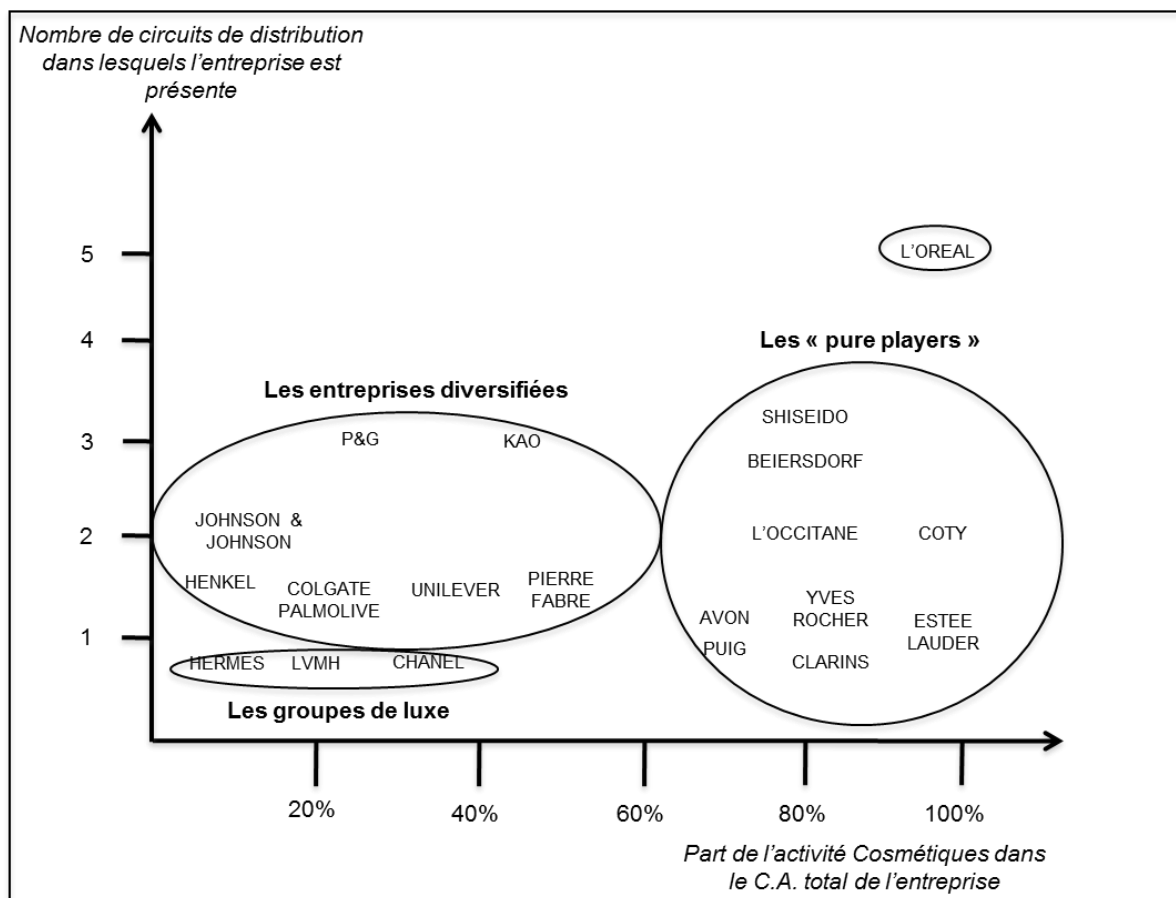
La répartition du C.A. de chacun des circuits de distribution ainsi que les principales marques spécifiques à chacun d'eux figure tableau 5. A noter que l'activité pharmacie générée par Galderma représente 3.5% du C.A. total du groupe.

Tableau 5 : C.A. et marques de L'Oréal par circuits de distribution

Grande distribu- tion	Distribution sélec- tive	Vente aux profes- sionnels	Circuit médical	Body Shop
48%	23.5%	14%	7%	4%
L'Oréal Paris, Garnier, Myéline New York, SoftSheen-Carson, Essie...	Lancôme, Armani, Yves St Laurent, Cacharel, Biotherm, Kiehl's, Ralph Lauren...	L'Oréal professionnel, Kerastase, Matrix, Pureology, Shu Uemara	Vichy, La Roche Posay, SkinCeuticals, Roger & Gallet, Sanoflore	Body Shop

L'Oréal est présent dans 130 pays. L'entreprise dispose de 41 usines et dessert 450000 points de vente au travers de 143 centrales de distribution. La répartition du C.A. est plutôt équilibrée sur le plan géographique avec le même pourcentage, 38%, réalisé en Europe de l'Ouest et sur les nouveaux marchés (Asie pacifique, Europe de l'est, Amérique Latine, Afrique Moyen-Orient) et 24% en Amérique du Nord.

On perçoit au travers de ces différents éléments la position unique de L'Oréal au sein de son secteur. Elle pourrait être considérée comme appartenant au groupe de « pure players ». Mais contrairement à eux, L'Oréal opère sur l'ensemble des circuits de distribution. Cette situation unique confère à l'entreprise une position de force considérable vis à vis de ses concurrents : multiplicité des marques, multiplicité des circuits de distribution et partage du savoir-faire et de l'innovation sur de multiples marchés. Mais elle est aussi face à des acteurs, certes moins bien positionnés en parfumerie cosmétologie, mais qui ont une grande puissance de feu grâce au poids de l'ensemble de leurs activités au sein des circuits de distribution ou dans l'industrie du luxe. La place unique de L'Oréal apparaît nettement dans le *mapping* stratégique de l'industrie présenté ci-dessous (graphique 1).

Graphique 1 : Mapping stratégique du secteur mondial de la parfumerie cosmétologie


A partir de ce que nous avons pu mettre en évidence tout au long de cette analyse, nous allons maintenant pouvoir examiner les pistes d'exploration qui ont émergé au cours de ce travail de recherche.

3. DISCUSSION CONCLUSIVE

Cette étude empirique du secteur mondial des cosmétiques et de la place particulière qu'y occupe L'Oréal est riche d'enseignements. D'abord, mêmes si certains segments géographiques du marché arrivent à maturité, comme les pays de la Triade présentés plus haut, le secteur est globalement dans une phase de croissance, avec une intense rivalité entre puissants acteurs. Dans cet environnement hypercompétitif, les conditions de survie sont étroitement liées à la diversification des activités via l'innovation et la recherche de synergies, à l'image de marque et au prestige, ainsi qu'à la capacité à développer une présence mondiale dans un secteur de plus en plus internationalisé. Dans le même temps, ces facteurs clés de succès jouent le rôle de

barrières à la mobilité et stabilisent ainsi la cartographie des acteurs du secteur. L'analyse du positionnement stratégique des acteurs confirme cette tendance à la stabilisation, puisque le secteur semble se cristalliser autour d'un oligopole à franges structuré en 3+1 groupes stratégiques, tel que décrit plus haut. La bataille fait donc rage dans un environnement concurrentiel stable ! A partir de ce résultat *a priori* paradoxal, nous opérons un retour sur la littérature et discutons successivement la relation entre la dynamique d'un secteur et celle de la formation des groupes stratégiques, la relation entre le positionnement stratégique et l'intensité de la rivalité, et enfin la capacité d'un acteur dominant à structurer son environnement concurrentiel.

3.1. DYNAMIQUE SECTORIELLE ET FORMATION DES GROUPES STRATEGIQUES

Si les travaux traditionnels sur la dynamique industrielle identifient une stabilisation des entrées-sorties et de la structure générale d'un secteur, celle-ci intervient généralement dans la phase de maturité, malgré le caractère idiosyncrasique de chaque industrie (Klepper, 1996 et 1997). Toutefois, ce résultat ne fait pas force de loi et il convient de considérer les exceptions à la règle. En effet, plusieurs travaux reviennent sur le modèle traditionnel du cycle de vie d'une industrie, basé sur des concepts controversés tels que les cinq forces de Porter et la courbe-en-S (McGaham, 2000). Il apparaît ainsi que toutes les industries ne suivent pas le même cycle d'évolution selon leur architecture et leur sensibilité à l'innovation, certaines étant qualifiées de « dématurées » ou « d'éternellement émergentes », comme le montre Frédéric Fréry dans l'industrie automobile (Fréry, 2000). Dans ce contexte, le processus de formation des groupes stratégiques est étroitement lié à l'architecture de marché et à son évolution, notamment en ce qui concerne l'érection de barrières à la mobilité qui orientent les stratégies et contraignent l'imitation (McGee & Thomas, 1986). Dans l'approche Ressource-Based-View (RBV), ces barrières sont assimilées à des ressources stratégiques déployées par les acteurs pour protéger leur avantage concurrentiel sur le long terme, et la formation des groupes stratégiques est alors perçue comme la résultante de « configurations similaires de ressources » (Yami & Benavent, 2000). Dans notre cas, les barrières à la mobilité évoquées (poids des marques, de la R&D, des réseaux de distribution) semblent hautes et stables, telles que l'entrée d'un nouveau concurrent, ou même les mouvements d'un segment à l'autre soient découragés. Une première piste de recherche serait alors d'analyser plus spécifiquement la dy-

namique architecturale du secteur mondial des cosmétiques en parallèle de la dynamique de formation des groupes stratégiques et du positionnement particulier de L'Oréal.

3.2. POSITIONNEMENT STRATEGIQUE ET RIVALITE

Le concept de rivalité peut s'appréhender comme l'interaction réciproque des actions concurrentielles entre deux firmes (Yami & Benavent, 2000). Porter analyse la rivalité selon une approche structurelle qui met en scène, au travers des cinq forces, la concentration et le taux de croissance du marché, la taille des acteurs, leur pouvoir de négociation, la hauteur et la stabilité des barrières à la mobilité, les menaces de substitutions etc. (Porter, 1979), tous ces facteurs pouvant évoluer et donc faire évoluer le degré de rivalité. Afin d'analyser le lien entre positionnement stratégique et rivalité, de nombreuses études se fondent sur les notions de concurrence multi-marchés ou multi-points pour expliquer une retenue mutuelle entre les concurrents (Gimeno, 1999 ; Jayachandran, Gimeno et Varadarajan, 1999). La question est alors de savoir si l'effet d'appartenance à un groupe joue sur la rivalité, ou autrement dit, s'il existe des différences de rivalité intra et inter groupes (Smith & al., 1997). Selon l'approche multi-marchés, la multiplication des points de contacts au sein de groupes stratégiques devrait conduire les entreprises à reconnaître leur dépendance mutuelle, à mieux se connaître, à anticiper d'importantes représailles en cas d'attaque frontale et ainsi favorise l'établissement d'un climat concurrentiel moins agressif, voire coopératif. D'autre part, la rivalité devrait tendre à s'intensifier entre les groupes (Porter, 1980), bien que ces mécanismes puissent s'inverser selon le cadre d'analyse (Yami & Benavent, 2000).

Dans notre cas, la rivalité est intense, aussi bien au sein des groupes stratégiques qu'entre eux. Il est possible de mobiliser le cadre d'analyse de la concurrence multi-points puisque sur le plan géographique, tout le monde s'affronte sur tous les continents et, pour L'Oréal, l'affrontement a lieu également sur tous les segments de marché puisqu'en étant active sur tous les circuits de distribution, elle augmente son exposition et ses points de contacts à toutes les catégories d'acteurs. La particularité de nos résultats empiriques tient à la structuration autour de l'oligopole à franges, dans lequel des géants comme P&G, Unilever ou L'Oréal s'affrontent. En effet, les firmes de l'oligopole trouvent leur force de frappe dans les synergies développées par la diversification, incluant donc les entreprises diversifiées et certains

groupes de luxe comme LVMH. On observe ainsi qu'à l'exception de L'Oréal, les puissants groupes ne réalisent pas la majorité de leur CA sur la parfumerie-cosmétologie, alors que les franges elles sont focalisées sur ce secteur.

Il nous semble ainsi pertinent d'analyser plus en détail la notion de positionnement stratégique associée à celle de rivalité comme l'interaction de facteurs structurels et stratégiques.

3.3. L'OREAL : UN ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL ?

La notion de stabilisation des relations concurrentielles est centrale dans la théorie néo-institutionnelle (Fligstein, 1996). C'est même de la stabilisation du champ organisationnel dont il est question (DiMaggio & Powell, 1983). En effet, ce courant permet d'appréhender parallèlement les dynamique d'acteurs et de champ (Demil & Leca, 2003 ; Moyon & Lecocq, 2010) et ainsi de comprendre selon quelles modalités les acteurs de différentes natures interagissent pour co-construire le champ par un jeu de réponses stratégiques aux pressions institutionnelles (Oliver, 1991 ; Huault, 2009). Dans le prolongement de ce courant s'est développée l'idée selon laquelle un acteur « héroïque » ou « entrepreneur institutionnel », serait à l'origine du changement institutionnel (DiMaggio, 1988 ; Leca, Battilana et Boxenbaum, 2008). Notamment critiquée pour ignorer l'ensemble des forces en jeu (Demil & Lecocq, 2006), cette idée semble trouver écho dans plusieurs situations empiriques. Plus particulièrement, il nous semble ici pertinent d'inverser le raisonnement de notre étude sur L'Oréal et son positionnement dans le secteur mondial des cosmétiques, en considérant que c'est L'Oréal elle-même qui a structuré le secteur autour des cinq circuits de distribution par rapport auxquels les concurrents se positionnent. Une analyse plus poussée de ce processus permettrait d'expliquer en quoi l'entrepreneuriat institutionnel de l'Oréal correspond à une réponse volontariste à l'isomorphisme institutionnel (Hardy et Maguire, 2008) et montrer ainsi les modalités selon lesquelles les stratégies de structuration de marché permettent aux acteurs de s'extraire du conditionnement institutionnel. Cette intuition est à l'origine de l'une de nos pistes de recherches futures privilégiées.

RÉFÉRENCES

- Barney J. B., Hoskisson R. E. (1990), "Strategic groups: untested assertions and research proposals", *Managerial and Decisions Economics*, vol. 11, pp. 187-198
- D'Aveni R. A., Dagnino G. B., et Smith K. G. (2010), "The age of temporary advantage?", *Strategic Management Journal*, vol. 31(13), pp. 1371-1385
- Demil B., et Leca B., (2003), « Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française », *Revue Française de Gestion*, N° 142, pp. 229-252
- Demil B., et Lecocq X., (2006), "The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger", par Mark Levinson (book review), *M@n@gement*, Vol. 9(2), pp.73-79
- Desarbo W., et Grewal R., (2008), "Hybrid strategic groups", *Strategic Management Journal*, vol. 29(3), pp. 293-317
- DiMaggio P.J. (1988), "Interest and agency in institutional theory", dans L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations*, pp. 3-22, Cambridge, MA: Ballinger
- DiMaggio P.J., et Powell W.W., (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 1750-1762
- Dranove D., Peteraf M., et Shanley M. (1998), « Do strategic groups exist? An economic framework for analysis », *Strategic Management Journal*, vol. 19(11), pp. 1029-1044
- Duysters G., Hagedoorn J. (1995), "Strategic groups and inter-firm networks in international high-tech industries", *Journal of Management Studies*, vol. 32(3), pp. 359-381
- Fiegenbaum A., et Thomas H. (1995), "Strategic groups as reference groups: theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 16(6), pp. 461-477
- Fligstein N., (1996), "Markets as Politics: A political-cultural approach to market institutions", *American Sociological Review*, vol. 61(4), pp. 656-673
- Fréry F. (2000), "les produits éternellement émergents: l'exemple de la voiture électrique" dans Bloch A. et D. Manceau (eds), *De l'idée au marché*, Paris : Vuibert

Gimeno J. (1999), "Reciprocal threats in multimarket rivalry: staking out spheres of influence in the U.S. airline industry", *Strategic Management Journal*, vol. 20(2), pp. 101-128

Hatten K. J., Schendel D. E., et Cooper A. C., (1978), "A strategic model of the U.S. brewing industry: 1952-1971", *Academy of Management Journal*, vol. 21, pp. 592-610

Hardy C., et Maguire S. (2008), "Institutional Entrepreneurship", in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., et Suddaby R. (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London: SAGE Publications

Huault I. (2009), « Paul DiMaggio et Walter Powell, des organisations en quête de légitimité », dans Huault I. et Charreire S., (eds.), *Les Grands Auteurs en Management*, Paris : EMS

Jayachandran S., Gimeno J., et Varadarajan P. R. (1999), "The theory of multimarket competition: a synthesis and implications for marketing strategy", *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 49-66

Ketchen D. J. Jr, et Shook C. L. (1996), « The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique », *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 441-258

Ketchen D. J., Combs J. G., Russell C. J., Shook C., Dean M. A., Runge J., Lohrke F. T., Naumann S. E., Haptonsthal D. E., Baker R., Berkstein B. A., Handler C., Honig H., Lamoureux S., (1997), "Organizational configurations and performance: a met-analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 40(1), pp. 223-240

Klepper S. (1996), "Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle", *American Economic Review*, vol. 86(3), pp. 562-583

Klepper S. (1997), "Industry life cycles", *Industrial and Corporate Change*, vol. 6(1), pp. 145-182

Koenig G., (2012), « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », *M@n@gment*, Note de recherche : vol. 15(2), pp. 208-224

Kotha S., et Vadlamani B. L., (1995), "Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries", *Strategic Management Journal*, vol.16, pp. 75-83

Leca B., Battilana J., et Boxenbaum E., (2008), "Agency and Institutions. A Review of Institutional Entrepreneurship", *Harvard Working Paper*, 08-096

McGahan A. M. (2000), "how industries evolve" *Business Strategy Review*, vol. 11(3), pp. 1-16

McGee J., et Thomas H. (1986), « Strategic groups: theory, research and taxonomy », *Strategic Management Journal*, vol.7(2), pp. 141–160

Mintzberg H. (1988), “Generic strategies: toward a comprehensive framework”, *Advances in Strategic Management*, vol. 5, pp. 1-67

Moore J. F., (2006), “Business ecosystems and the view from the firm”, *The Antitrust Bulletin*, vol. 51(1), pp. 31-75

Moyon E., et Lecocq X., (2010), “Co-evolution between stages institutionalization and agency: the case of the music industry’s business model”, *International Management*, vol. 14(4), pp. 37-53

Nair A., et Kotha S., (2001), « Does group membership matter? Evidence from the Japanese steel industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 22(3), pp. 221–235

Oliver C. (1991), “Strategic responses to institutional process”, *Academy of Management Review*, vol. 16(1), pp. 145-179

Porter M. E. (1979), « The structure within industries and companies’ performance », *Review of Economics and Statistics*, vol.61, pp. 214-227

Reger R. K., et Huff A. S., (1993), “Strategic groups: a cognitive perspective”, *Strategic Management Journal*, vol. 14(2), pp. 103-123

Rumelt R. (1995), “Inertia and Transformation”, dans C. A. Montgomery (ed.), *Resources in an Evolutionary Perspective: Towards a Synthesis of Evolutionary and Resource-Based Approaches to Strategy*, Norwell, Mass.: Kluwer Academic Publishers, pp. 101-132

Smith K. G., Grimm C. M., Wally S., Young G. (1997), “Strategic groups and rivalrous firm behavior: towards a reconciliation”, *Strategic Management Journal*, vol. 18(2), pp. 149-157

Xerfi, (2012), « L’Oréal », *Xerfi entreprises*, Juillet 2012

Yami S., et Benavent C. (2000), « Rivalité et groupes stratégiques : une revue de la littérature et un cadre d’analyse », *Communication à la IXème conférence de l’AIMS*, Montpellier.

Yami S. (2009), « Les groupes stratégiques », dans Le Roy F. & Yami S. [eds.] *Management stratégique de la concurrence*, Paris: Dunod, p. 201-210

Yin, Robert K. (2008), *Case study research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications