

L'Oréal sur le marché Indonésien



L'ORÉAL INDONESIA

Management stratégique

Réalisé par Tachrifa MAOULIDA, Herenui MARETTO, Khadija TAHIRI

Table of Contents

Introduction	3
I. Présentation de l'entreprise L'Oréal.....	4
II. Présentation du marché des cosmétiques en Indonésie	5
III. Analyse de la Théorie des ressources et compétences de l'Oréal en Indonésie	7
1. La stratégie d'implantation de L'Oréal en Indonésie.....	7
2. Les avantages concurrentiels de l'Oréal à travers la théorie des ressources et compétences.	8
IV. Conclusion et Recommandations.....	11
Sources :	12

Introduction

L'Oréal est une multinationale dans le secteur de la cosmétique mondialement reconnue. Le groupe est présent sur le marché indonésien depuis les années 1979.

Le groupe s'est rendu compte du potentiel de ce marché. Toujours dans le but de se démarquer de ses concurrents, le groupe a utilisé des ressources et des compétences pour garder un avantage sur ces concurrents.

Le but de notre dossier est de pouvoir répondre à la problématique suivante : Quelles sont les ressources et compétences qui ont permis à l'Oréal d'avoir un avantage concurrentiel sur le marché indonésien ?

Pour pouvoir répondre à notre problématique nous allons utiliser la théorie des ressources et compétences pour analyser le groupe l'Oréal en Indonésie.

Nous allons commencer par faire une présentation du groupe, une analyse du pays ainsi que du marché des cosmétiques en Indonésie.

Ensuite, nous allons analyser la stratégie d'implantation de L'Oréal en Indonésie.

Enfin, nous étudierons les avantages concurrentiels de l'Oréal à travers la théorie des ressources et compétences.

I. Présentation de l'entreprise L'Oréal

L'Oréal est une société française de produits cosmétiques. Elle a été créée le 30 juillet 1909 par Eugène Schueller. Actuellement leader sur le marché mondial, la marque se divise en quatre catégories : les produits professionnels, les produits grand public, l'Oréal Luxe et la cosmétique active. En effet, L'Oréal est leader mondial sur le marché des cosmétiques par ses efforts constants de recherche et d'innovation et par sa quête de l'excellence avec des produits plus performants, plus créatifs et plus sûrs. L'entreprise réalise de nouvelles percées stratégiques sur des marchés émergents : le Brésil, la Russie, le Mexique, la Chine, l'Indonésie et l'Inde. En outre, l'implantation de ses marques dans de nouveaux pays est réalisée pour conquérir toujours plus de nouveaux clients. Le groupe est aujourd'hui présent dans plus de 130 pays.

Analyse SWOT de l'oréal

<p>FORCES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Leader mondial sur le marché des cosmétiques ⇒ Présence du groupe dans plus de 130 pays dans le monde, une forte présence à l'international. ⇒ Le groupe possède une forte image de marque 290 filiales dans le monde et emploi plus de 66 000 employés dans le monde, le groupe est présente sur tous les segments des cosmétiques. ⇒ Un portefeuille de produits très variés qui permet de ciblés une clientèle variés ⇒ Une grande stabilité politique du groupe ⇒ Une forte capacité en ressources et développement 	<p>FAIBLESSES :</p> <p>La présence de L'Oréal dans tous les segments des cosmétiques les poussent à revoir régulièrement leur stratégie globale pour pouvoir gérer leurs marques</p> <p>Les acquisitions, alliances du groupe entraine la nécessité de revoir constamment le portefeuille lient.</p> <p>Le vieillissement, perte de clients sur certains produits</p> <p>Un prix couteux pour la réorganisation</p>
<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Forte croissance du marché des cosmétiques ⇒ Une forte augmentation des pays consommateurs dans les pays émergents ⇒ Un développement de nouveau segments notamment dans les cosmétiques pour homme, produits éthiques, nutri-cosmétique ⇒ Des circuits de distributions de plus en plus variés ⇒ Une population qui est de plus en plus vieilles et qui souhaite acheter des produits de rajeunissement 	<p>MENACES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Certains marché sont arrivés en maturité : notamment les États-Unis, le Japon, l'Allemagne... ⇒ Certains segments sont arrivés à maturité tels que celui des parfums ⇒ Forte concurrence sur les marchés des cosmétiques mais plus précisément des soins par exemple : Procter & Gamble, Palmolive, Colgate... ⇒ La crise financière internationale ⇒ Les composants chimiques qui peuvent être dangereux

II. Présentation du marché des cosmétiques en Indonésie

L'Indonésie est le plus grand état archipel du monde situé au carrefour des échanges maritimes internationaux grâce au détroit de Malacca. De plus, le pays se situe entre le continent asiatique et l'Océanie avec les pays voisins suivant : la Malaisie, Singapour, Brunei, les Philippines au nord ; la Papouasie Nouvelle-Guinée à l'Est ; et l'Australie au Sud. L'archipel apparaît comme étant un espace lien entre l'Océanie et l'Asie du Sud-Est. Selon l'OCDE, un des atouts de l'Indonésie concernant sa géographie est qu'elle se situe « à proximité par rapport aux marchés qui connaissent des croissances les plus rapide au monde ».

Le marché : L'Indonésie offre un marché de consommation important avec une population totale de 260 millions d'habitants et une classe moyenne en progression. Selon un rapport de McKinsey&company publié en septembre 2012, la classe moyenne indonésienne devrait augmenter de 90 millions de personnes.

Le marché des cosmétiques en Indonésie:

L'industrie des cosmétiques fait partie des industries les plus prometteuses d'Indonésie et représente plus de 1,1 milliard d'euros en 2012 de ventes. Avec un marché croissant de 15 % par an, le marché des cosmétiques en Indonésie continuera de croître dans les années à venir. On apprend également que le marché est dominé par trois grandes multinationales telles que Procter & Gamble, Unilever et L'Oréal. On retrouve également des entreprises locales Martha Tillar, Wings et Mustika Ratu qui sont autant reconnues que les grandes marques. L'acteur qui domine le marché dans tous les domaines de la cosmétique est Unilever, le groupe propose des produits pour le corps, pour la peau, et les cheveux.

Grace à l'essor de la classe moyenne indonésienne et de leur fort pouvoir d'achat profite fortement à l'industrie des cosmétiques. Le marché profite également d'une croissance de certains segments clés tels que le segment des femmes âgées de 15 à 64 ans qui prévoit une augmentation de 1,4% soit 86 millions de personnes d'ici 2015. Il y a aussi un tout nouveau facteur qui sera très bénéfique aux entreprises de cosmétiques, ce sont le segment masculin. En effet, auparavant les hommes n'ont jamais été intéressés par les produits de cosmétiques mais aujourd'hui ils commencent à prendre soin d'eux et consommer de plus en plus ces produits.

Le groupe l'Oréal se focalise actuellement sur le segment masculin, les hommes qui sont dans la tranche 15 à 64 ans qui représente un potentiel de 80 millions de personnes, un marché énorme et qui est trop peu développé.

Analyse PESTEL de l'Indonésie

POLITIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Gouvernement stable ⇒ Renforcement des ministères ⇒ Lutte contre les conflits internes ⇒ Membres de l'Asean ⇒ Prise de mesures monétaires solides et durables ⇒ La corruption ⇒ Système jeune et fragile
ECONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Croissance positive ⇒ Hausse de pouvoir d'achat grâce à la classe moyenne montant ⇒ Essor du secteur bancaire et les banques ont de plus en plus confiance envers les occidentaux ⇒ Politique monétaire stable ⇒ Une augmentation du PIB ⇒ 11,7 % des indonésiens restent en dessous du seuil de pauvreté ⇒ Bureaucratie lente et lourdeur des procédures inégalité économique des régions
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Taux de scolarités en hausse, bonne fréquentation des écoles primaires ⇒ Espérance de vie de 71 ,33 and ⇒ Augmentation de la classe moyenne ⇒ Il y a quand même des lacunes dans l'éducation supérieure ⇒ Système de santé encore peu développé
TECHNOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Le gouvernement fait des efforts importants en termes d'infrastructures, plans de restructuration mis en place R&D en augmentation ⇒ Il y a des lacunes en termes de télécommunications ⇒ On retrouve également des faiblesses dans les dépenses de recherche et développement
ECOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Climat favorable ⇒ Nombreuses ressources matérielles ⇒ Beaucoup d'entreprises indonésiennes recyclent ⇒ Catastrophe naturels fréquents ⇒ Pas de système de recyclage pour les particuliers
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Renforcement des lois sur la propriété industrielle ⇒ Le droit du travail se renforce ⇒ Mise en place des systèmes de retraites en train de se mettre en place ⇒ Ouverture des frontières ⇒ Il y a une faiblesse des lois protégeant les consommateurs

III. Analyse de la Théorie des ressources et compétences de L'Oréal en Indonésie

1. La stratégie d'implantation de L'Oréal en Indonésie.

En 1987, L'Oréal entre sur le marché indonésien en créant une joint-venture (PT. Yasulor Indonésie) avec l'entreprise indonésienne PT. Mustika Ratu Indonésie. La création de joint-venture est pour L'Oréal une porte d'entrée sur ce marché. Cela va permettre aux deux entreprises d'apporter différents actifs : L'Oréal apportera son savoir-faire en cosmétiques, son capital, sa réputation etc. et PT. Mustika Ratu apportera sa nationalité indonésienne pour acquérir un terrain indonésien pour construction ainsi que son savoir sur le marché, les lois, les ressources humaines et connaissances de fournisseurs de matières premières.

La joint-venture était divisée en six activités : biens de grande consommation, parfums et beauté, salons, finance et administration, affaires générales et juridiques, salons et production.

A l'époque, plusieurs produits de marques internationales y étaient fabriqués, importés et distribués par l'entreprise PT. Yasulor Indonésie. Ces produits étaient divisés en trois types :

- Les produits de grande consommation (Plénitude, Elsève, Néril, Birkin)
- Les produits professionnels (Kérastase, Daicolor, Traitane)
- Les produits de luxe (Lancome, Ralph Lauren, Guy Laroche, Armani Giogio et Biotherm)

L'usine de PT. Yasulor Indonésie à Ciracas créée en 1986 approvisionnait la région du sud et nord-est : Indonésie, Thaïlande, Singapour, Malaisie, Philippines, Taiwan, Hong-Kong, Chine et Corée du Sud. 70% de la production de cette usine était exportée, faisant d'elle un atout important pour la présence de L'Oréal en Asie du Sud-Est.

En 1993, L'Oréal devient à 100% actionnaire de PT. Yasulor Indonésie en rachetant les parts détenues par PT. Mustika Rate Indonésie faisant de la joint-venture une filiale détenue à 100% par L'Oréal. Ce choix peut s'expliquer de par le fait que L'Oréal préférait conférer à la maison mère toutes les décisions finales prises pour son entreprise en Indonésie plutôt que de les partager avec le partenaire créateur de la joint-venture. L'Oréal a donc tout internalisé, après avoir acquis les informations nécessaires à la poursuite de ses activités sur le terrain indonésien. Face croissance fulgurante depuis les années 2008, L'Oréal ouvre fin 2012 sa plus grande usine au monde à Jababeka, à l'est de la capitale Jakarta. Elle y transfère ainsi toutes les activités de l'usine de Ciracas, toujours dans le but d'exporter 70% de sa production en Asie, les 30% restant alimentant le marché local.

2. Les avantages concurrentiels de l'Oréal à travers la théorie des ressources et compétences.

Les ressources sont considérées comme des actifs mais aussi comme des savoirs de l'entreprise.

⇒ **Ressources financières** : Chiffres d'affaires

Au cours de l'année 2013, la filiale PT YASULOR INDONESIA du groupe mondiale l'Oréal représente 4 milliards d'euros soit environ 8% du chiffre d'affaires global de 21,314 milliards d'euros pour la période de fin 2013. En Asie Pacifique les ventes du groupe augmentent chaque année de 7,3%. Ce phénomène continu notamment en Indonésie qui affiche une augmentation annuelle de son chiffre d'affaires de 30% par an ce qui représente le double de la croissance moyenne des entreprises dans le secteur des cosmétiques.

⇒ **Ressources humaines**: nombre de salariés, niveau de qualification, expériences, intelligence

L'Indonésie, étant le quatrième pays le plus peuplé au monde avec 240 millions d'habitants. L'implantation de la nouvelle usine de l'Oréal en Indonésie, va permettre d'employer 450 personnes d'employés en Indonésie, dont 262 employés et leurs familles vont bénéficier de logement dont ils seront propriétaires autour de l'usine. 96% des employés de l'ancienne usine ont pu garder leur emploi grâce à l'Oréal.

⇒ **Ressources physiques** : sont toutes les ressources qui concernent essentiellement les sites de productions, leur localisation ainsi que les terrains et stocks.

Site de production : Dans le cadre de son développement international l'Oréal a choisi la délocalisation en Indonésie. L'usine en Indonésie est la plus grande du monde pour le groupe. Les raisons qui ont poussé le groupe à ouvrir leur plus grande usine en Indonésie sont : la main d'œuvre bon marché, la présence de matières premières importante.

Terrains : L'Oréal a dû faire appel à un partenaire local pour pouvoir acquérir un terrain pour la construction de sa première usine. La propriété des terres n'est pas permise aux étrangers, mais ils peuvent utiliser une entité locale pour utiliser, louer, vendre et hypothéquer des terres.

Ce partenariat a permis la création du groupe PT. Yasulor Indonésie qui elle est une entité indonésienne qui a donc les droits de pouvoir acheter un terrain.

Ce fut un avantage qui permet à l'Oréal d'ouvrir sa plus grande usine mondiale à Jababeka près de Jakarta. L'Oréal a investi 100 millions d'euros dans la construction de la nouvelle usine. L'usine de Jababeka représente le cœur de la production de produits pour tous les pays de l'Asie Pacifique et 70% de la production est destiné à l'exportation.

La localisation stratégique de l'Indonésie sert de carrefour de distribution pour les produits de l'Oréal dans tous les pays de l'Asie notamment grâce à la présence du détroit de Malacca. Cette usine a produit 200 millions d'unités en 2013. Cette capacité de production devra s'élever à 500 millions d'unités sur le long terme. Elle permet également de stockés en grande quantités sans avoir à se soucier des contraintes logistiques. Les matières premières étant abondantes et disponible en Indonésie permet de ne pas être en rupture de stocks et de répondre rapidement à la demande et aux besoins de chaque pays.

⇒ **Ressources organisationnelles** : systèmes d'information, normes ISO, procédures, mécanismes de coordinations

Le groupe étant une des plus grandes multinationales au monde ses systèmes d'informations sont bien évidemment très développés pour permettre aux différents bureaux de travailler ensemble. Les décisions étant prises par la maison mère à Paris, il en découle d'excellents mécanismes de coordination entre les différents départements du groupe dans le monde entier. Le groupe étant international et reconnu, il se doit de respecter les normes ISO pour garantir la qualité de ses produits tout en réduisant les déchets et erreurs ce qui engendre des réductions de coûts.

⇒ **Technologiques** :

L'Oréal étant une entreprise qui investit énormément dans la recherche et développement elle a beaucoup de brevets. De plus, étant une entreprise assez ancienne, son savoir-faire s'est renforcé au fil des années. Tous ces brevets et savoir faire leur permette de créer des produits de haute technologie et qualités des Indonésiens mais aussi des asiatiques.

⇒ **Ressources réputationnelles :** L'Oréal, étant d'origine française, a une grande notoriété à l'international. De plus, les marques qu'elle distribue sont très réputées pour leur grande qualité et innovation à travers le monde. Il n'est donc pas étonnant qu'elles soient appréciées des Indonésiens mais aussi des asiatiques en général. Le gouvernement indonésien soutient les décisions stratégiques prises par le groupe L'Oréal qui soutiennent le développement du secteur industriel indonésien notamment l'industrie de la beauté.

Domaine	Compétences
Marketing	La création et la gestion des marques de cosmétiques de différents niveaux (luxe, grande consommation).
R&D	Innovation cosmétique et découverte
Vente et distribution	Se sert principalement de réseaux de distribution déjà existant tels que la grande distribution (supermarchés), les salons de coiffures, les centres commerciaux spécialisés dans les produits de luxe (Galeries Lafayette). Permet d'être plus proche du consommateur mais aussi d'optimiser les coûts de distribution.
Logistique	Plusieurs usines présentes dans le monde pour réduire les coûts de logistique et d'approvisionnement
Fabrication	Production en masse dans l'usine indonésienne
Conception	Design et produits adaptés au marché où ils sont vendus
Ressources humaines	Utilisation d'égéries pour représenter leur marque. Cette égérie change souvent.

IV. Conclusion et Recommandations

L'Oréal a bien compris le marché indonésien, elle a offert une diversité de produits dont certains touchant des marchés niches tels que les cosmétiques pour hommes. A l'origine, les entreprises de cosmétiques ne fabriquaient que très peu de cosmétiques pour les hommes. En Indonésie, le groupe s'est rendu compte de l'importance de la demande des hommes en matière de produits de beauté. L'apparence est très importante en Asie de manière générale, c'est pour cela que L'Oréal a commencé à investir dans ce marché. Le groupe est présent dans tous les canaux de distribution, ce qui est un de ses atouts majeurs en Indonésie, notamment les salons de coiffures, les supermarchés, les commerces traditionnels ainsi que les centres commerciaux spécialisés dans le luxe. L'Oréal prend en compte la culture indonésienne ce qui lui permet d'offrir des produits correspondant à la demande indonésienne. Par exemple, le groupe s'est inspiré de rituels de beauté capillaire indonésien, notamment les bains de crème traditionnels pour lancer de nouveaux produits appréciés des indonésiens.

Il est cependant regrettable que L'Oréal ait omis de proposer des produits d'origine biologique accessibles à tous, ce qui leur créerait un autre avantage concurrentiel étant donné que l'Indonésie est riche en savoir-faires traditionnels et en ressources naturelles. Nous avons également pensé qu'il serait intéressant pour L'Oréal d'un point de vue écologique et économique d'utiliser des énergies renouvelables en installant des éoliennes et/ou panneaux solaires à sa nouvelle usine pour consommer durablement et fabriquer des produits dit « responsables ». Il serait également intéressant pour L'Oréal de s'investir dans le commerce équitable et de valoriser l'origine de ses matières premières en préférant des produits d'origine biologique ou de paysans en minorité, cela renforcera la diversité des matières premières et contribuera au développement durable. De plus, cela pourra également conquérir de nouveaux clients.

Sources :

1. <http://www.premiumbeautynews.com/fr/lindonesie-au-coeur-de-la,4834>]
2. <http://www.suddefrance-developpement.com/fr/fiches-pays/indonesie/investir.html>
3. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1680-lapproche-par-les-ressources-et-les-competences-en-tant-que-theorie-de-la-firme-apports-limites-et-amenagements-necessaires/download>
4. <http://www.institut-numerique.org/d-la-strategie-de-loreal-en-indonesie-52e7d5125d85a>
5. <http://www.loreal.fr/beauty-in/beauty-in-indonesia/loreal-en-indonesie.aspx>
6. <http://magazine.loreal-finance.com/fr/comment-loreal-poursuit-son-expansion-en-indonesie.htm>
7. <http://www.thejakartapost.com/news/2012/09/07/l-or-al-indonesia-s-glowing-growth-inspires-investment.html>
8. http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/11/07/l-oreal-ouvre-en-indonesie-sa-plus-grande-usine-au-monde_1786834_3234.html
9. <http://foad.refer.org/IMG/pdf/M04-3.pdf>
10. http://www.loreal.fr/Finance.aspx?topcode=CorpTopic_Secondary_Medias_FinanceNews&id=944