



**HAL**  
open science

# Comment, dans un contexte de digitalisation accrue, une marque peut-elle tirer un avantage concurrentiel d'une megatrend en exerçant une influence durable sur son environnement : le cas SVR et le secteur des dermo-cosmétiques

Léa Bernardini

## ► To cite this version:

Léa Bernardini. Comment, dans un contexte de digitalisation accrue, une marque peut-elle tirer un avantage concurrentiel d'une megatrend en exerçant une influence durable sur son environnement : le cas SVR et le secteur des dermo-cosmétiques. Sciences pharmaceutiques. 2022. dumas-03765754

**HAL Id: dumas-03765754**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03765754v1>**

Submitted on 31 Aug 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# THESE

PRÉSENTÉE ET PUBLIQUEMENT SOUTENUE DEVANT LA  
FACULTÉ DE PHARMACIE DE MARSEILLE

LE VENDREDI 8 JUILLET 2022

PAR

Mlle BERNARDINI Léa

Née le 21 Janvier 1997 à Marseille

EN VUE D'OBTENIR

LE DIPLÔME D'ETAT DE DOCTEUR EN  
PHARMACIE

TITRE :

COMMENT, DANS UN CONTEXTE DE DIGITALISATION ACCRUE, UNE  
MARQUE PEUT-ELLE TIRER UN AVANTAGE CONCURRENTIEL D'UNE  
MEGATREND EN EXERÇANT UNE INFLUENCE DURABLE SUR SON  
ENVIRONNEMENT : LE CAS SVR ET LE SECTEUR DES  
DERMO-COSMETIQUES

JURY :

**Président** : Mr DEVRED François

**Membres** : Mr CORREARD Florian - Directeur de thèse

Mme DRECQ Véronique

Mr PRINDERRE Pascal

27 Boulevard Jean Moulin – 13385 MARSEILLE Cedex 05  
Tel. : 04 91 83 55 00 – Fax : 04 91 80 26 12

**ADMINISTRATION :**

<i>Doyen :</i>	Mme Françoise DIGNAT-GEORGE
<i>Vice-Doyens :</i>	M. Jean-Paul BORG, M. François DEVRED, M. Pascal RATHELOT
<i>Chargés de Mission :</i>	Mme Pascale BARBIER, Mme Alexandrine BERTAUD, M. David BERGE-LEFRANC, Mme Manon CARRE, Mme Caroline DUCROS, M. Philippe GARRIGUE, M. Guillaume HACHE, M. Thierry TERME
<i>Conseiller du Doyen :</i>	M. Patrice VANELLE
<i>Doyens honoraires :</i>	M. Patrice VANELLE, M. Pierre TIMON-DAVID,
<i>Professeurs émérites :</i>	M. José SAMPOL, M. Athanassios ILIADIS, M. Philippe CHARPIOT, M. Riad ELIAS
<i>Professeurs honoraires :</i>	M. Guy BALANSARD, M. Yves BARRA, Mme Claudette BRIAND, M. Jacques CATALIN, Mme Andrée CREMIEUX, M. Gérard DUMENIL, M. Alain DURAND, Mme Danielle GARÇON, M. Maurice JALFRE, M. Joseph JOACHIM, M. Maurice LANZA, M. Patrick REGLI, M. Jean-Claude SARI
<i>Chef des Services Administratifs :</i>	Mme Chloé SIMON
<i>Chef de Cabinet :</i>	Mme Aurélie BELENGUER
<i>Responsable de la Scolarité :</i>	Mme Nathalie BESNARD

**DEPARTEMENT BIO-INGENIERIE PHARMACEUTIQUE**

Responsable : Professeur Philippe PICCERELLE

**PROFESSEURS**

BIOPHYSIQUE	M. Vincent PEYROT M. Hervé KOVACIC M. François DEVRED
GENIE GENETIQUE ET BIOINGENIERIE	M. Christophe DUBOIS
PHARMACIE GALENIQUE, PHARMACOTECHNIE INDUSTRIELLE, BIOPHARMACIE ET COSMETOLOGIE	M. Philippe PICCERELLE

### MAITRES DE CONFERENCES

BIOPHYSIQUE	Mme Odile RIMET-GASPARINI Mme Pascale BARBIER Mme Manon CARRE M. Gilles BREUZARD Mme Alessandra PAGANO
GENIE GENETIQUE ET BIOTECHNOLOGIE	M. Eric SEREE-PACHA Mme Véronique REY-BOURGAREL
PHARMACIE GALENIQUE, PHARMACOTECHNIE INDUSTRIELLE, BIOPHARMACIE ET COSMETOLOGIE	M. Pierre REBOUILLON M. Emmanuel CAUTURE Mme Véronique ANDRIEU Mme Marie-Pierre SAVELLI
BIO-INGENIERIE PHARMACEUTIQUE ET BIOTHERAPIES PHARMACO ECONOMIE, E-SANTE	M. Jérémy MAGALON Mme Carole SIANI Mme Muriel MASI

### ENSEIGNANT CDI

ANGLAIS	Mme Angélique GOODWIN
---------	-----------------------

### A.H.U.

PHARMACOTECHNIE	Mme Mélanie VELIER
-----------------	--------------------

### DEPARTEMENT BIOLOGIE PHARMACEUTIQUE

Responsable : Professeur Françoise DIGNAT-GEORGE

### PROFESSEURS

BIOLOGIE CELLULAIRE	M. Jean-Paul BORG
HEMATOLOGIE ET IMMUNOLOGIE	Mme Françoise DIGNAT-GEORGE Mme Laurence CAMOIN-JAU Mme Florence SABATIER-MALATERRE Mme Nathalie BARDIN M. Romaric LACROIX
MICROBIOLOGIE	M. Jean-Marc ROLAIN M. Philippe COLSON
PARASITOLOGIE ET MYCOLOGIE MEDICALE, HYGIENE ET ZOOLOGIE	Mme Nadine AZAS-KREDER

### MAITRES DE CONFERENCES

BIOCHIMIE FONDAMENTALE, MOLECULAIRE ET CLINIQUE	M. Edouard LAMY Mme Alexandrine BERTAUD Mme Claire CERINI Mme Edwige TELLIER M. Stéphane POITEVIN Mme Sandra GHAYAD
HEMATOLOGIE ET IMMUNOLOGIE	Mme Aurélie LEROYER Mme Sylvie COINTE
MICROBIOLOGIE	Mme Anne DAVIN-REGLI Mme Véronique ROUX M. Fadi BITTAR Mme Isabelle PAGNIER Mme Sophie EDOUARD M. Seydina Mouhamadou DIENE
PARASITOLOGIE ET MYCOLOGIE MEDICALE, HYGIENE ET ZOOLOGIE	Mme Carole DI GIORGIO M. Aurélien DUMETRE Mme Magali CASANOVA Mme Anita COHEN
BIOLOGIE CELLULAIRE BIOLOGIE CELLULAIRE ET MOLECULAIRE	Mme Anne-Catherine LOUHMEAU Mme Alexandra WALTON

### A.H.U.

HEMATOLOGIE ET IMMUNOLOGIE	Mme Amandine BONIFAY
----------------------------	----------------------

### MAITRES DE CONFERENCE ASSOCIES A TEMPS PARTIEL (M.A.S.T.)

PRATIQUE OFFICINALE	Mme Emmanuelle TONNEAU-PFUG
---------------------	-----------------------------

### DEPARTEMENT CHIMIE PHARMACEUTIQUE

Responsable : Professeur Patrice VANELLE

### PROFESSEURS

CHIMIE ANALYTIQUE, QUALITOLOGIE ET NUTRITION	Mme Catherine BADENS
CHIMIE PHYSIQUE - PREVENTION DES RISQUES ET NUISANCES TECHNOLOGIQUES	M. David BERGE-LEFRANC
CHIMIE THERAPEUTIQUE - CHIMIE MINERALE ET STRUCTURALE	M. Pascal RATHELOT M. Maxime CROZET
CHIMIE ORGANIQUE PHARMACEUTIQUE	M. Patrice VANELLE M. Thierry TERME

#### MAITRES DE CONFERENCES

BOTANIQUE ET CRYPTOGRAMIE, BIOLOGIE CELLULAIRE	Mme Anne FAVEL M. Quentin ALBERT
CHIMIE ANALYTIQUE, QUALITOLOGIE ET NUTRITION	Mme Catherine DEFOORT M. Alain NICOLAY Mme Estelle WOLFF Mme Elise LOMBARD Mme Camille DESGROUAS M. Charles DESMARCHELIER M. Mathieu CERINO
CHIMIE PHYSIQUE - PREVENTION DES RISQUES ET NUISANCES TECHNOLOGIQUES	M. Duje BURIC M. Pascal PRINDERRE
CHIMIE THERAPEUTIQUE - CHIMIE MINERALE ET STRUCTURALE	Mme Sandrine ALIBERT Mme Caroline DUCROS M. Marc MONTANA Mme Manon ROCHE Mme Fanny MATHIAS
CHIMIE ORGANIQUE PHARMACEUTIQUE HYDROLOGIE	M. Armand GELLIS M. Christophe CURTI Mme Julie BROGGI M. Nicolas PRIMAS M. Cédric SPITZ M. Sébastien REDON
PHARMACOGNOSIE, ETHNOPHARMACOLOGIE	Mme Valérie MAHIQU-LEDDER Mme Sok Siya BUN Mme Béatrice BAGHDIKIAN M. Elnur GARAYEV

#### MAITRES DE CONFERENCE ASSOCIES A TEMPS PARTIEL (M.A.S.T.)

CHIMIE ANALYTIQUE, QUALITOLOGIE ET NUTRITION CHIMIE PHYSIQUE - PREVENTION DES RISQUES ET NUISANCES TECHNOLOGIQUES	M. Cyril PUJOL
DROIT ET ETHIQUE	Mme Laurie PAHUS
GESTION PHARMACEUTIQUE, PHARMACOECONOMIE ET ETHIQUE PHARMACEUTIQUE OFFICINALE, DROIT ET COMMUNICATION PHARMACEUTIQUES A L'OFFICINE ET GESTION DE LA PHARMAFAC	Mme Félicia FERRERA
DISPOSITIFS MEDICAUX	Mme Valerie MINETTI-GUIDONI

**DEPARTEMENT MEDICAMENT ET SECURITE SANITAIRE**

Responsable : Professeur Benjamin GUILLET

**PROFESSEURS**

PHARMACIE CLINIQUE	M. Stéphane HONORÉ
PHARMACODYNAMIE	M. Benjamin GUILLET
TOXICOLOGIE ET PHARMACOCINETIQUE	M. Bruno LACARELLE M. Joseph CICCOLINI
TOXICOLOGIE GENERALE	Mme Caroline SOLAS-CHESNEAU

**MAITRES DE CONFERENCES**

PHARMACIE CLINIQUE	M. Florian CORREARD Mme Marie-Anne ESTEVE
PHARMACODYNAMIE	M. Guillaume HACHE Mme Ahlem BOUHLEL M. Philippe GARRIGUE
PHYSIOLOGIE	Mme Sylviane LORTET
TOXICOLOGIE ET PHARMACOCINETIQUE	Mme Raphaëlle FANCIULLINO Mme Florence GATTACECCA Mme Anne RODALLEC M. Nicolas FABRESSE
TOXICOLOGIE GENERALE	M. Pierre-Henri VILLARD

**A.H.U.**

PHYSIOLOGIE / PHARMACOLOGIE	Mme Anaïs MOYON M. Vincent NAIL
-----------------------------	------------------------------------

## CHARGES D'ENSEIGNEMENT A LA FACULTE

Mme Valérie AMIRAT-COMBRALIER, Pharmacien-Praticien hospitalier

M. Pierre BERTAULT-PERES, Pharmacien-Praticien hospitalier

Mme Marie-Hélène BERTOCCHIO, Pharmacien-Praticien hospitalier

Mme Martine BUES-CHARBIT, Pharmacien-Praticien hospitalier

M. Nicolas COSTE, Pharmacien-Praticien hospitalier

Mme Sophie GENSOLLEN, Pharmacien-Praticien hospitalier

M. Sylvain GONNET, Pharmacien titulaire

Mme Florence LEANDRO, Pharmacien adjoint

M. Stéphane PICHON, Pharmacien titulaire

M. Patrick REGGIO, Pharmacien conseil, DRSM de l'Assurance Maladie

Mme Clémence TABELLE, Pharmacien-Praticien attaché

M. Badr Eddine TEHHANI, Pharmacien – Praticien hospitalier

M. Joël VELLOZZI, Expert-Comptable

Mise à jour le 13 décembre 2021



LE DOYEN  
**F. DIGNAT-GEORGE**

## REMERCIEMENTS

---

Mes remerciements et ma reconnaissance s'adressent à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la finalisation de mes études et de cette thèse.

En premier lieu, je tiens à remercier chaleureusement Mr CORREARD Florian et Mme DRECQ Véronique pour leur grande disponibilité, d'avoir encadré ce travail, de m'avoir fait confiance et de m'avoir accompagnée dans la concrétisation de mes projets professionnels et personnels.

Au terme de ce parcours scolaire et universitaire, je souhaite également remercier toutes les personnes qui ont su m'amener exactement là où je souhaitais être il y a quelques années. Merci à mes professeurs, mes encadrants pédagogiques de mes différentes écoles, du collège Alphonse Daudet, du lycée Dumont D'Urville, du Centre Laennec Marseille, de la faculté de pharmacie de Marseille, des pharmacies et entreprises dans lesquelles j'ai travaillé ou réalisé mes stages et enfin de l'ESSEC Business School.

Je ne remercierai jamais assez mes parents, pour leur soutien sans faille, tant moral que matériel et leur confiance indéfectible dans mes choix.

Je remercie également particulièrement mes grands-parents pour leur amour, les valeurs transmises et leur présence immuable.

Enfin, un immense merci à ma sœur, mon frère, tous mes proches, famille et fidèles ami(e)s, qui m'accompagnent depuis toujours sur mon chemin, qui ne m'ont jamais lâchée, m'ont permis de surmonter de nombreux obstacles et de construire la personne que je suis aujourd'hui.

Merci à tous et à toutes.

*“L’Université n’entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.”*

## RÉSUMÉ

---

Dans un monde qui n'a jamais été exposé à autant de changements en si peu de temps, dicté par des tendances qui façonnent notre manière de consommer et de vivre, les entreprises ont dû faire preuve d'une grande adaptabilité. Lorsque la vie a commencé à ralentir en raison de la Covid-19 nous obligeant à rester chez nous, les entreprises et particulièrement celles considérées comme non essentielles, ont dû redoubler d'efforts et de créativité pour rester compétitives. Nous sommes d'accord pour dire que la transformation ou l'accélération digitale a été un facteur essentiel de résistance face à la crise, mais a-t-il été un élément suffisant pour surmonter les conséquences inhérentes à la pandémie ? Comment dans ce contexte de digitalisation accrue, les marques ont pu tirer un ou des avantages concurrentiels d'une megatrend ou de plusieurs megatrends émergentes en exerçant une influence durable sur leur environnement ?

Les consommateurs inquiets et anxieux face à l'ampleur de cette crise sanitaire sans précédent ont plus que jamais besoin d'être rassurés dans tous les aspects de leur vie quotidienne bouleversée durant ces 2 dernières années. Ils ont besoin de transparence, d'engagement, de proximité de la part des marques, dans un monde des plus incertains. Les entreprises se sont adaptées au changement de comportement des consommateurs en adaptant leur stratégie du « one to many » au « one to one ». Elles ont dû faire preuve d'innovation et de personnalisation dans les produits et services qu'elles proposent pour répondre aux nouveaux besoins de leurs clients. Elles ont heureusement pu compter sur les progrès technologiques que la crise a fait émerger plus rapidement que prévu. A l'avenir, les entreprises qui disposeront de compétences spécifiques, d'une connaissance approfondie de leur secteur, d'une réflexion appropriée, des bons outils technologiques, et qui répondront aux problématiques économiques, sociétales et environnementales avec transparence et anticipation sont celles qui prospéreront probablement le mieux. Mais à l'aube de cette nouvelle décennie, la seule chose dont nous pouvons être sûrs est que tout va continuer à évoluer à une vitesse fulgurante et que les marques devront travailler leur agilité pour faire face aux nouveaux enjeux auxquels elles seront confrontées dans les prochains mois et années.

### **Mots clés :**

Digital – tendances – avantage concurrentiel – innovation – personnalisation – durabilité – beauté holistique - dermo-cosmétique - pharmacie

## ABSTRACT

---

In a world that has never been exposed to so much change in such a short period of time, driven by trends that shape the way we consume and live, businesses have had to be very adaptable. When life started to slow down due to Covid-19 forcing us to stay at home, companies and especially those considered non-essential, had to redouble their efforts and creativity to remain competitive. We agree that digital transformation or acceleration has been a key resilience factor in the face of the crisis, but has it been a sufficient element to overcome the consequences inherent to the pandemic? How in this context of increased digitalization were brands able to gain competitive advantage(s) from an emerging megatrend or megatrends by exerting a lasting influence on their environment?

Consumers, worried and anxious about the magnitude of this unprecedented health crisis, need more than ever to be reassured in all aspects of their daily lives, which have been turned upside down over the last 2 years. They need transparency, commitment and proximity from brands in a world of uncertainty. Companies have adapted to the change in consumer behavior by adapting their strategy from "one to many" to "one to one". They have had to innovate and personalize the products and services they offer to meet the new needs of their customers. Fortunately, they have been able to rely on the technological advances that the crisis has brought about more quickly than expected. In the future, companies that have specific skills, in-depth knowledge of their sector, appropriate thinking, the right technological tools, and that respond to economic, societal and environmental issues with transparency and anticipation are likely to prosper the most. But at the dawn of this new decade, the only thing we can be sure of is that everything will continue to evolve at lightning speed and that brands will have to work on their agility to face the new challenges they will be confronted with in the coming months and years.

### **Key words :**

Digital - trends - competitive advantage - innovation - personalisation - sustainability - holistic beauty - cosmetics - pharmacy

## SOMMAIRE

---

<b>I. RECOMMANDATIONS SYNTHÉTISÉES</b>	<b>7</b>
A. Recommandations générales	7
B. Recommandations spécifiques aux Laboratoires SVR	8
<b>II. INTRODUCTION</b>	<b>10</b>
<b>III. PARTIE CONCEPTUELLE</b>	<b>11</b>
A. Un contexte de digitalisation accrue suite à la crise sanitaire du COVID-19	11
a. Un besoin urgent d'adaptation pour les entreprises	12
b. L'e-commerce, une croissance fulgurante depuis quelques années, accélérée par la crise sanitaire	14
c. Une croissance continue du e-commerce en France	16
d. Les réseaux sociaux, essentiels aujourd'hui dans la digitalisation des marques	
e. La personnalisation : un avenir incontournable pour les marques	18
B. Des "megatrends" émergentes post Covid-19	19
C. Des avantages concurrentiels à affirmer pendant et après la crise	20
a. Les différents avantages concurrentiels	20
b. Créer un avantage concurrentiel	21
c. De multiples forces concurrentielles influençant les avantages concurrentiels	22
d. Le choix d'une stratégie indispensable pour un avantage concurrentiel durable	
e. Maintenir son avantage concurrentiel	25
D. Hypothèses	26
<b>IV. BENCHMARK</b>	<b>26</b>
A. Danone	26
a. Introduction	26
b. Les megatrends dans le secteur agroalimentaire	27
c. Influence du covid sur le secteur de l'agroalimentaire	27
d. Les actions de Danone pour rester compétitif	29
B. Sanofi	30
a. Introduction	30
b. Influence du covid et les megatrends dans le secteur pharmaceutique et de la santé	31
c. Les actions de Sanofi pour rester compétitif pendant la crise	39
C. L'Oréal	41
a. Introduction	41
b. Les megatrends d'après Covid dans le secteur de la beauté	43
c. Les actions de L'Oréal pour rester compétitif et prouver à nouveau sa position de leader	49
<b>V. PARTIE APPLICATIVE AU SEIN DE LA MISSION</b>	<b>54</b>
A. Présentation des laboratoires SVR	54
a. La marque	54
b. Les gammes et les produits	57
B. La megatrend de la beauté holistique	58

a. Une tendance influente sur le marché de la beauté	58
b. Les compléments alimentaires : le in	59
c. Les soins cosmétiques : le out	60
C. La beauté holistique : application aux laboratoires SVR	61
a. Quelques chiffres	62
b. Des constats	62
c. Des avancées scientifiques	63
d. Des lancements	65
e. Des problématiques	66
<b>VI. DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS DÉTAILLÉES</b>	<b>68</b>
A. Recommandations générales	68
B. Recommandations spécifiques aux Laboratoires SVR	71
a. Améliorer la présence en digital	71
b. Améliorer la notoriété top of mind (spontanée) et assistée en rendant la marque la plus visible	72
c. Proposer des diagnostics de peaux et/ou consultations en ligne avec des experts	
d. Au niveau de l'entreprise : Renforcer l'équité et les pratiques durables	77
<b>VII. CONCLUSION</b>	<b>80</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>81</b>
<b>IX. ANNEXES</b>	<b>88</b>
A. Entretien Nicolas Poillot : Directeur marketing de la marque ALPRO	88
B. Entretien Charlotte De Pitray : directrice internationale de la marque SVR et Annabelle Ducroux : directrice marketing de la marque SVR	94
C. Entretien Charlotte CABEL : Chef de produit développement international de la marque SVR	100

## I. RECOMMANDATIONS SYNTHÉTISÉES

---

### A. Recommandations générales

#### **Accélérer la digitalisation de l'entreprise et/ou améliorer ou augmenter la présence sur les réseaux sociaux et/ou le marketing digital**

La crise sanitaire a mis en lumière l'importance capitale du digital pour les marques. Toutes les restrictions liées au Covid-19 ont amené les consommateurs à effectuer leurs achats en ligne ou à utiliser les outils digitaux pour travailler, apprendre, s'exercer ou se sociabiliser. Outre les produits et services vitaux, les entreprises ont été confrontées à des urgences organisationnelles, humaines, technologiques et bien d'autres lorsque leurs portes ont dû fermer. Elles ont dû réagir extrêmement rapidement et ont été obligées de passer en ligne pour continuer d'exister. Bien que les consommateurs soient retournés en magasin lors de leurs réouvertures, certaines habitudes numériques prises ne sont pas prêtes de changer et une stratégie digitale s'avère être aujourd'hui primordiale pour prospérer.

#### **Personnalisation de l'offre et des produits et/ou de l'expérience client**

La personnalisation autrefois réservée aux clients "VIP", à un service ou produit de meilleure qualité ou plus coûteux est aujourd'hui une réelle attente de la part des consommateurs qui aiment être considérés comme un être unique avec des besoins spécifiques. Avec l'émergence des nouvelles technologies, de l'intelligence artificielle, de la précision des données, les marques ont tous les outils pour personnaliser leur produit, service et/ou leur communication pour une expérience propre à chaque client.

#### **Analyser les mégatrends et les tendances sous-jacentes afin d'établir des réponses stratégiques en ligne avec les besoins des consommateurs**

Afin de répondre au mieux aux besoins des consommateurs, dans un monde qui n'a jamais évolué aussi rapidement, les marques se doivent d'anticiper et suivre efficacement les megatrends globales impactant la société ou bien les tendances plus sectorielles. Les entreprises sont dans l'obligation, si elles veulent perdurer, d'analyser de façon proactive et agile ce qui va influencer leur marché et les exigences de leurs clients.

## **Être dans l'innovation permanente**

Afin de conserver son avantage concurrentiel, de l'améliorer ou d'en créer de nouveaux, l'innovation est de nos jours un critère de succès. Cependant l'innovation doit être faite de façon intelligente et dans une logique propre à la marque respectant son ADN et ses valeurs. Les capacités d'innovation d'une entreprise permettent d'affirmer son positionnement si celles-ci répondent à de réels besoins des consommateurs. Le rythme d'innovation étant donc propre à chaque entreprise et dépendante des secteurs.

### **B. Recommandations spécifiques aux Laboratoires SVR**

#### **Améliorer la présence en digital**

Le digital, outil incontournable pour les marques depuis le début de la pandémie doit être bien maîtrisé et utilisé à bon escient pour garantir son efficacité et améliorer ou pérenniser les performances de la marque. Si SVR était une des marques à avoir entamé sa transformation digitale, elle peut encore aujourd'hui s'améliorer sur le sujet et notamment sur les réseaux sociaux où sa présence n'est pas optimale. Que ce soit sur les réseaux sur lesquels, la marque est déjà présente ou sur d'autres réseaux qui montent en puissance sur lesquels celle-ci est absente, la marque doit optimiser et affirmer sa présence pour ainsi gagner en visibilité, recruter de nouveaux clients et fidéliser ses clients actuels.

#### **Proposer des diagnostics de peaux et/ou des consultations en ligne avec des experts**

Dans un but final d'améliorer l'expérience client et d'augmenter l'engagement des consommateurs envers la marque, il serait intéressant pour SVR de proposer des diagnostics de peaux via des outils digitaux ou bien des consultations en ligne avec des experts. En tant que marque experte des solutions dermatologiques, ces services additionnels permettraient d'appuyer le positionnement médical de la marque et répondre de façon plus personnalisée aux problématiques de peaux des clients. De plus, face à de nombreux concurrents déjà avancés sur le sujet, il serait judicieux pour SVR de proposer ces services afin de solidifier leur compétitivité.

### **Au niveau de l'entreprise : renforcer l'équité et les pratiques durables**

Inclusivité, équité, bien-être et durabilité sont les maîtres mots de l'année 2021. Ces notions, déjà importantes et croissantes durant ces dernières années, prennent de plus en plus d'ampleur, notamment depuis le début de la pandémie actuelle qui place la santé des personnes et de la planète au premier plan des préoccupations des consommateurs. Ils recherchent des produits sûrs, respectueux de l'environnement et basés sur des pratiques équitables. Ils attendent aujourd'hui de la part des marques qu'elles soient des acteurs majeurs dans la lutte contre le changement climatique et qu'elles assument la responsabilité de leurs actions avec beaucoup de transparence. La marque doit approfondir ses engagements sociétaux et environnementaux, essayer de prendre de plus en plus d'initiatives promouvant l'équité et la diversité, transformant ainsi de manière durable leur business model, d'autant plus que la conscience envers la consommation responsable augmente particulièrement chez les nouvelles générations.

### **Améliorer sa notoriété spontanée et assistée en rendant la marque plus visible**

Pour améliorer sa notoriété spontanée et assistée et ainsi recruter plus de consommateurs, la marque doit être plus visible. Pour cela, la stratégie 360 de la marque doit être revue en augmentant le nombre de pharmacies dans lesquelles la marque est présente et qui représentent le canal de distribution prioritaire même après la crise sanitaire. Elle doit aussi optimiser le nombre de campagnes, de vidéos, de publicités sur les lieux de ventes et en combinant cela évidemment avec une présence en digital accrue qui permettra de garantir l'efficacité globale de la stratégie.

## II. INTRODUCTION

---

Près de deux ans après le début de la crise sanitaire, l'heure est venue pour les entreprises qui ont réussi à traverser ces 2 années inédites d'envisager un avenir différent autour de nouvelles tendances. Comme toute crise, celle-ci a apporté son lot de changements et d'opportunités mais elle n'a pas été sans conséquences sur leurs organisations et leurs chiffres d'affaires. Entre confinements, gestes barrières, port du masque, fermeture des frontières et commerces à l'arrêt, télétravail, toutes les habitudes ont été bouleversées. Le Covid-19 n'a épargné personne, toute la planète a dû faire face au même problème, au même moment et nous essayons tous aujourd'hui de nous adapter à cette nouvelle donne. Le digital, maître mot de cette crise, a été l'outil le plus puissant pour faire tourner l'économie et nous aider à traverser cette période; que ce soit pour nos achats, travailler, se divertir, communiquer avec nos proches... De plus, l'accélération des tendances préexistantes et l'émergence de tendances globales appelées "megatrends" ou de tendances plus sectorielles inhérentes à la pandémie ont forcé les entreprises à se transformer pour rester compétitives sur leur secteur et répondre aux nouveaux besoins des consommateurs. Au travers de ce travail nous essaierons de répondre à la question suivante : Comment, dans un contexte de digitalisation accrue, une marque peut-elle tirer un avantage concurrentiel d'une megatrend en exerçant une influence durable sur son environnement ?

Nous verrons dans un premier temps l'importance du digital et ce qu'il a concrètement changé pour les marques dans leur manière d'agir et dans leur organisation et comment une crise amène à de tels changements dictant les manières de consommer, enfin ce qu'est un avantage concurrentiel et comment le mettre en évidence ou le faire perdurer en pleine crise mondiale. Dans un second temps, nous étudierons des géants de leurs secteurs et analyserons ce qu'ils ont mis en place pour rester des leaders incontestés, comment ils ont réussi à tirer des points positifs d'une pandémie mondiale et à réagir de façon extrêmement rapide dans un monde qui perdait tous ses repères. Finalement, nous nous intéresserons plus particulièrement au monde de la beauté et aux éléments de réponses que nous pourrions apporter aux Laboratoires SVR, marque en plein essor sur le marché des dermocosmétiques.

### III. PARTIE CONCEPTUELLE

---

#### A. Un contexte de digitalisation accrue suite à la crise sanitaire du COVID-19

Depuis le premier confinement en mars 2020, on assiste à une hyper digitalisation dans de nombreux domaines. L'intégration du digital dans la vie des français comme pour l'ensemble des citoyens du monde, s'est accélérée de façon incroyable pendant cette crise. Il semble, par ailleurs, que cette transformation soit loin d'être terminée. Les outils numériques ont investi toutes les sphères de notre quotidien, que ce soit nos achats, nos divertissements, notre manière de travailler ou de se soigner, la communication avec nos familles permettant de rester en contact dans un monde fermé. Les différentes vagues de confinements et les règles sanitaires associées ont mis en lumière l'importance de la technologie.

La crise est à l'origine d'un accroissement important de la fréquence des achats en ligne et a conduit à des parcours d'achat de plus en plus hybrides : click & collect, click & drive, des drives piétons ou sur des parkings... En parallèle, d'autres pratiques se sont développées telles que la télémédecine. Par ailleurs, le télétravail a connu un développement extrêmement rapide avec plus de 50% des actifs qui le pratiquent aujourd'hui dont plus de la moitié d'entre eux qui l'ont expérimenté pour la première fois lors de l'apparition de la crise sanitaire de la Covid-19.

Une autre observation montre que les entreprises de pratiquement tous les secteurs, notamment celles où l'interaction en face à face avec les clients est essentielle, comme l'immobilier, ont été obligées de "vendre" sans emplacement physique et accroître leur présence virtuelle. Dans l'arène numérique, la communication avec les clients, la prospection, la fidélisation et le suivi sont apparus du jour au lendemain. Malgré leur réticence initiale, les détaillants traditionnels ont été contraints de diversifier leurs stratégies de distribution en incluant le canal numérique afin de maintenir la viabilité à long terme de leur activité et de leur modèle.

D'autres pratiques déjà bien installées se sont, particulièrement renforcées comme les services de vidéo à la demande par exemple. Une personne sur cinq a essayé Netflix, qui a vu son

nombre d'abonnés exploser pendant le premier confinement. Il en est de même pour Amazon Prime Vidéo ou encore Disney+.

Cette banalisation du digital a permis de toucher d'autres cibles de personnes qui n'auraient jamais autant intégré le digital dans leur vie quotidienne sans l'effet Covid. La première vague de confinement a finalement amené les Français à intégrer intensément et de manière plus pérenne les nouveaux usages digitaux sans envisager de retour en arrière possible. Dans 7 à 9 cas sur 10, ils estiment qu'ils vont maintenir, voire augmenter leurs usages.<sup>1</sup>

#### **a. Un besoin urgent d'adaptation pour les entreprises**

Le ralentissement économique pendant l'épidémie d'un point de vue de l'individu, n'a pas eu seulement des conséquences négatives dans de nombreux aspects de notre vie. En revanche, cela n'a pas eu le même effet sur les entreprises, qui n'ont d'autre choix que d'accélérer leur transformation numérique. Les changements provoqués par cette crise sanitaire sans précédent tels que le choc économique, les investissements en baisse, les productions au ralenti, les échanges commerciaux et les consommations en berne ainsi que cette montée en puissance du digital inhérent à la crise Covid-19, ont forcé les entreprises à s'adapter à des défis technologiques, logistiques, organisationnels et humains majeurs.

La situation d'urgence engendrée par la pandémie et générant potentiellement un risque critique sur leurs activités a été créatrice d'opportunités, d'innovation en particulier en termes d'accélération de la transformation numérique des entreprises. La crise sanitaire mondiale a confirmé le caractère indispensable de la digitalisation pour les entreprises et a été un puissant levier de la transformation, devenue essentielle pour leur survie. La transformation numérique est devenue aujourd'hui la stratégie incontournable que les organisations doivent mettre en place pour assurer un fonctionnement efficace de leur activité. Selon le rapport de Twilio sur la stratégie de transformation numérique et d'engagement des clients, la Covid-19 a été l'accélérateur numérique de la décennie pour les entreprises. La crise du coronavirus a fait faire un bond de 6 ans en moyenne et de 6,7 ans pour la France en termes de communication digitale, toujours selon Twilio. Les entreprises ont réalisé des progrès significatifs en termes de numérisation en quelques mois seulement, alors que des tactiques similaires nécessitaient traditionnellement des années de mise en œuvre.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup><https://www.ecommercemag.fr/Thematique/data-room-1223/Breves/etude-Comment-crise-impacte-digitalisation-consommateurs-fran-ais-356094.htm#>

<sup>2</sup> <http://www.bsi-economics.org/1240-transformation-digitale-en-temps-de-covid-19-note>

Certaines entreprises ayant anticipé leur transformation digitale avant la crise notamment sous l'impulsion de l'augmentation du taux de pénétration d'internet, des nouvelles technologies, des innovations telles que les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), les objets connectés ou encore encouragées par la demande de consommateurs de plus en plus technophiles sont sans surprise celles qui se sont adaptées plus vite et ont devancé leurs concurrents moins agiles. En effet, la transformation a été différente selon les entreprises, leur secteur, leur taille, leur profil, leurs contraintes réglementaires. Des obstacles sont apparus pendant ces mois de changement face à l'urgence sanitaire auxquelles les entreprises ont dû faire face. Les stratégies de transformation numérique prévues sur le long terme ont dû être appliquées très rapidement. Un autre obstacle souvent signalé par les entreprises a été le manque de budget mais celui-ci a été rapidement résolu en changeant notamment les priorités d'investissements. En France, un tiers des entreprises interrogées ont déclaré que leur budget pour la transformation numérique a augmenté de manière significative. Grâce à l'urgence d'agir face à la pandémie, les entreprises ont donc pu innover et accélérer leur transformation numérique.

Aujourd'hui, l'agilité semble nécessaire pour évoluer sur un marché dans un contexte changeant et très incertain. Aussi, la rapidité et l'agilité dont les entreprises les moins avancées sur le sujet ont dû faire preuve, vont de pair avec leur pérennité. En effet, les changements amorcés ont été des changements de court terme en réponse à une crise mondiale. Cependant, cette digitalisation à marche forcée a fait apparaître certains risques, failles et incertitudes des systèmes qui doivent aujourd'hui être pris en compte. Il s'agit notamment des problèmes importants tels que la capacité des serveurs, la sécurisation des accès et des transitions en raison notamment de l'insuffisance des licences VPN. La cybersécurité est aujourd'hui devenue une priorité pour les entreprises. Il ne faut pas négliger ce revers de la médaille du au virage numérique, avec le développement considérable du piratage informatique pendant cette même période.

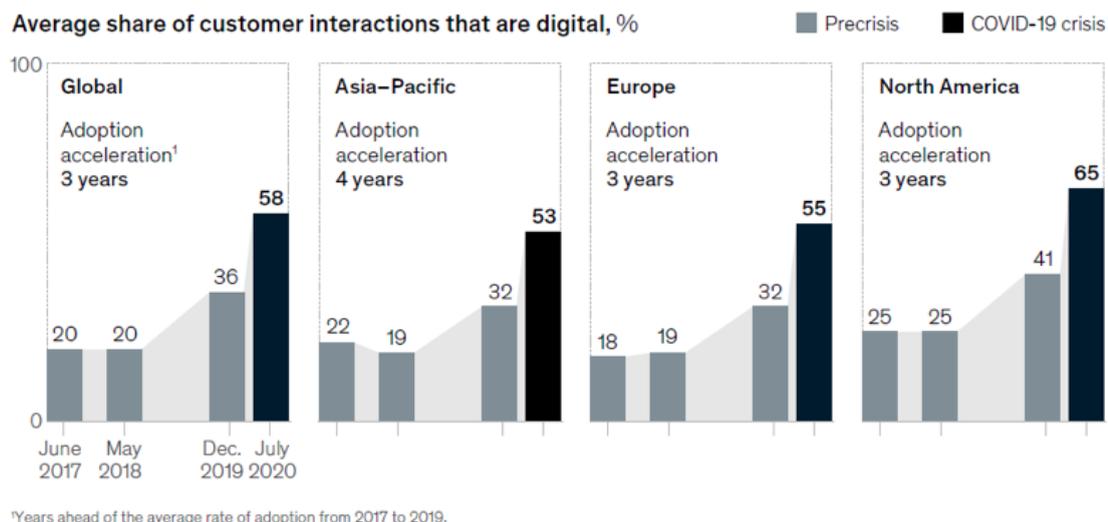
Aujourd'hui le risque ne doit pas être minimisé au nom de la rapidité et de l'adaptabilité. En conséquence, les infrastructures, les compétences humaines et la sécurité sont autant de composantes essentielles pour assurer la viabilité à long terme des programmes de transformation numérique. Les entreprises doivent désormais se concentrer sur le long terme car l'avenir du monde post-Covid-19 est toujours très incertain et sera l'occasion de mettre en œuvre des stratégies de transformation numérique innovantes et durables qui tiennent compte

des tendances de l'offre et de la demande qui resteront encore pertinentes, comme le télétravail, la numérisation du service client, le commerce électronique principal canal de distribution, le développement du libre-service, la livraison sans contact et l'externalisation. Les possibilités d'innovation sont nombreuses, et elles sont essentielles aujourd'hui à la survie d'un business.<sup>3</sup> La crise sanitaire a mis en évidence l'indispensable nécessité de la numérisation des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs.

### **b. L'e-commerce, une croissance fulgurante depuis quelques années, accélérée par la crise sanitaire**

Les consommateurs se sont tournés en masse vers le digital pour effectuer leurs achats pendant la crise du Covid-19. Les entreprises ont été contraintes de digitaliser leurs offres de produits et de services, ainsi que leurs réseaux de distribution, à un rythme effréné pour répondre à cette nouvelle demande. Selon McKinsey, 55 % des interactions avec les consommateurs en Europe sont désormais numériques, soit un bond en avant avec près de 3 ans d'avance par rapport aux prévisions d'avant crise.

#### La crise sanitaire a accéléré la digitalisation des interactions avec les clients de plusieurs années



Le changement le plus important dans tous les domaines est celui des offres numérisées. La moitié de tous les produits et services en Europe auraient déjà été digitalisés. Selon

<sup>3</sup> <http://www.bsi-economics.org/1240-transformation-digitale-en-temps-de-covid-19-note>

<sup>4</sup> <https://blog.talkspirit.com/impact-covid-digitalisation-entreprises-etude-mckinsey/>

McKinsey, la crise a accéléré la digitalisation des offres d'environ 7 ans en Europe et de plus de 10 ans en Asie-Pacifique.

Il est aussi intéressant de s'intéresser aux chiffres du e-commerce depuis le début de la crise pour mesurer l'ampleur du phénomène.

En 2020 les ventes sur internet (produits et services) ont atteint 112 milliards d'euros grâce à la digitalisation accélérée du commerce de détail avec une hausse de 8,5% sur un an.<sup>5</sup> Depuis 2014, d'après les chiffres de la FEVAD, on assiste à une croissance de 96,5%. En réalité, la situation est plus contrastée. En effet, en séparant les produits et les services, on note une hausse nettement plus importante pour la vente de produits qui s'élève à 32% alors que les services sont en baisse de 10% (en partie due à l'impossibilité de voyager, pour les acteurs du tourisme et des voyages la baisse atteint -47% par rapport à 2019).

Au cours des deux premières périodes de confinement, les ventes de produits sur internet ont atteint des niveaux jamais vus auparavant. Mais les ventes sont tout de même restées élevées dans l'intervalle entre ces deux périodes. En 2019, le e-commerce ne représentait que 9,8 % des ventes au détail ; en 2020, il en représentait 13,4 %. Les sites de vente sur Internet, englobant tous les produits et services, ont enregistré plus de 1,84 milliard de transactions l'année dernière, soit une hausse de 5,8 % sur un an. La crise sanitaire a inversé la tendance à la baisse du montant moyen des transactions, qui diminuait depuis plusieurs années. En 2020, le panier moyen était de 61 euros (contre 59 euros en 2019).

En 2019, on comptait plus de 190 000 sites marchands en ligne en France (FEVAD), les experts prévoient 10 000 sites supplémentaires en 2020, portant le total à 200 000. Toutes les prévisions ont été largement dépassées en raison de la crise sanitaire, et 17 400 nouveaux sites marchands en ligne ont été lancés en 2020, portant le nombre total de sites marchands en ligne à 207 400.

En 2020, les ventes de biens de consommation sur le panel iCE 100 (qui mesure la croissance sur un échantillon cohérent d'une centaine de sites web parmi les plus populaires) ont augmenté de 29,4 %. Avec la crise sanitaire et les deux confinements qui ont perturbé l'année

---

5

<https://www.fevad.com/bilan-du-e-commerce-en-2020-les-ventes-sur-internet-atteignent-112-milliards-deuros-grace-a-la-digitalisation-acceleree-du-commerce-de-detail/>

2020, les secteurs de la Beauté-Santé et des biens de grande consommation ont connu la plus forte croissance. Le premier enregistre une croissance de 52 % tandis que le second une croissance de 42 %.<sup>6</sup> Viennent ensuite les produits techniques (+34%) et le mobilier/décoration (+24%).

Au cours de l'année 2020, ce sont les enseignes magasins qui ont le mieux performé sur internet, avec des pics de croissance de plus de 100% à chaque confinement. Avec la montée en puissance des livraisons à domicile, du click & collect, et du drive, leur chiffre d'affaires a grimpé en moyenne de +50% en 2020 par rapport à 2019.

Concernant l'année 2021 et les années qui suivent, selon Statista, les projections du e-commerce en France sont prometteuses, en effet une hausse de 6,4% en moyenne est prévue par an entre 2020 et 2024. Il est indéniable aujourd'hui que le e-commerce sera appelé à battre des records année après année.<sup>7</sup>

### **c. Une croissance continue du e-commerce en France**

Les français, à l'image de la population mondiale ont donc pris l'habitude d'utiliser de plus en plus la possibilité d'acheter en ligne depuis leur domicile. Ils ont délaissé les achats traditionnels dans les magasins physiques au profit des achats en ligne, notamment pour les besoins de base.

Plusieurs raisons ont contribué à l'augmentation des achats en ligne. Les clients trouvent les sites web plus conviviaux, "user friendly" avec une offre plus complète. La nécessité d'utiliser ces nouveaux outils a permis de les rendre plus accessibles en améliorant l'expérience client et la confiance des internautes.

Les clients ont aussi apprécié ne plus faire la queue aux caisses et ne plus se rendre dans des lieux de vente souvent encombrés ou où il est difficile de se garer. Les achats peuvent être reçus en un seul clic et dans un délai très court (le lendemain avec Amazon, très utilisé en France). Les retours ont également été simplifiés pour offrir encore plus de flexibilité.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Nielsen

<sup>7</sup> <https://www.oberlo.fr/blog/ecommerce-france>

<sup>8</sup> <https://www.oberlo.fr/blog/ecommerce-france>

#### **d. Les réseaux sociaux, essentiels aujourd'hui dans la digitalisation des marques**

Pendant la crise sanitaire, pour les achats non essentiels ; internet ou les sites en ligne sont devenus incontournables. Le développement des réseaux sociaux sur lesquels les achats directs sont désormais devenus possibles a été un facteur favorisant.

Le nombre de personnes faisant d'ailleurs des achats directement par les réseaux sociaux n'a cessé de croître. Avec le développement du "shopping social", les réseaux sociaux ont révolutionné la façon dont nous faisons nos achats. En plus d'être influencés par des publicités ou des influenceurs, il est maintenant possible d'acheter directement sur Facebook ou Instagram, grâce aux boutons "Acheter".

En 2021, les chiffres des réseaux sociaux ont évolué de manière substantielle. Des acteurs tels que TikTok ont émergé et continuent de se développer avec l'ajout d'une nouvelle fonctionnalité qui permet d'inclure des liens commerciaux dans son profil ou ses vidéos. Cela implique que les visiteurs qui cliquent sur le lien seront redirigés vers l'URL du site au sein de TikTok, plutôt que de devoir quitter l'application.

Selon un sondage YouGov réalisé en novembre 2020, 31 % des adultes français avaient effectué un achat en utilisant les réseaux sociaux. Dans la tranche d'âge des 18-34 ans, ce pourcentage s'élève à 38 %.

Le potentiel des réseaux sociaux a été reconnu et accepté comme essentiel pendant la crise par les e-commerçants. C'est pourquoi, selon une enquête Oxatis/KPMG, 80 % d'entre eux les utilisent aujourd'hui à des fins commerciales. Alors que les gens sont de plus en plus accrochés aux réseaux sociaux. Ce fut une opportunité fantastique par ailleurs pour les entreprises de l'e-commerce ou déjà présentes sur les réseaux sociaux de renforcer leur présence et de promouvoir leurs articles afin d'inciter les clients à acheter grâce notamment aux influenceurs et publicités. Il n'a d'ailleurs pas été compliqué pour les entreprises de relier leurs boutiques en ligne à leurs réseaux sociaux afin de faciliter les achats avec par exemple des outils comme Shopify.

L'influence des médias sociaux sur les tendances et les statistiques du e-commerce ne fait que croître. C'est pourquoi aujourd'hui il paraît primordial dans la stratégie d'une entreprise de concentrer de nombreux efforts de marketing sur les réseaux sociaux.<sup>9</sup>

#### **e. La personnalisation : un avenir incontournable pour les marques**

L'expérience client englobe toutes les interactions qu'un client peut avoir avec la marque et avec son site de e-commerce. L'objectif est que cette expérience soit aussi fluide que possible, afin qu'il puisse découvrir et accéder à ce qu'il cherche rapidement et facilement. Meilleure est l'expérience client, meilleure est l'impression que le client gardera de la marque et du site. Le taux de conversion augmentera si l'expérience est agréable, transparente et rapide. En plus d'être un client, il sera plus susceptible de devenir fidèle et d'en parler autour de lui.

Aujourd'hui, une bonne expérience client passe aussi par une personnalisation des services ou biens proposés. La personnalisation consiste à proposer aux clients des articles adaptés à leurs propres besoins. Selon les derniers chiffres d'e-commerce France, "la personnalisation produit en ligne génère 24 % de commandes supplémentaires, et génère 26 % du chiffre d'affaires e-commerce", selon une analyse de Salesforce sur la "puissance de la personnalisation." Par ailleurs, 74 % des spécialistes du marketing estiment que la personnalisation permet un impact " fort " ou " extrême " sur l'amélioration de la relation clients en ligne<sup>10</sup>.

Le site de e-commerce doit proposer des produits en adéquation avec les besoins de l'utilisateur ou en fonction de ses achats précédents tout au long de son parcours de consommation. Tout doit être fait dans le but d'améliorer l'expérience des clients pour construire une relation durable.

### **B. Des “megatrends” émergentes post Covid-19**

Une megatrend ou mégatendance est un processus à long terme de grande ampleur qui se forme sous l'influence de changements environnementaux, sociétaux, politiques, économiques et technologiques majeurs. Ce sont des modèles révolutionnaires qui redéfinissent le monde par leur impact significatif sur de nombreux domaines de la vie tels que la consommation, le travail, les loisirs, l'éducation, la santé, l'identité culturelle,

---

<sup>9</sup> <https://www.oberlo.fr/blog/ecommerce-france>

<sup>10</sup> Evergage, 2018

politique, l'économie, les entreprises et plus globalement la société en elle-même comme les individus qui la composent en entraînant des changements organisationnels durables.

Certaines mutations profondes et sous-jacentes comme par exemple le vieillissement de la population, le bien-être, la santé active avec pratique intensive de sport, une alimentation plus saine, le présentéisme (fait de vivre tout intensément) ou encore le nomadisme (se déplacer pour ne rien rater) renforcées par la pandémie que nous traversons peuvent générer une megatrend.<sup>11</sup>

Pour certains auteurs tels Frost et Sullivan, ces grands changements peuvent tarder à se former mais une fois en place, les mégatendances influencent un large éventail d'activités, de processus et de perceptions visant à changer le monde dans lequel nous évoluons et celui des prochaines décennies.

Ces mégatendances sont d'excellentes voies de développement en ouvrant le chemin d'une réflexion à long terme permettant d'identifier les macro-forces mondiales les plus importantes, les scénarios potentiels de tendances spécifiques et les implications de ces mégatendances dans la transformation de la société, des marchés et des cultures. Elles aident à donner un sens à la complexité du monde environnant et offrent une plateforme pour agir et formuler des réponses stratégiques (telles que le développement de nouveaux produits).

D'après le Copenhagen Institute for Futures Studies, elles se caractérisent par leur interactivité et leurs boucles de rétroaction, et elles n'existent pas ou n'évoluent pas de manière isolée. Les changements dans une mégatendance ou dans plusieurs écosystèmes de tendances interconnectés peuvent avoir un impact significatif sur le développement de plusieurs autres tendances.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> [Classification des mégatendances - Groupe 8-MBA 13 \(weebly.com\)](https://www.headswitch.business/static/uploads/files/beyond-tomorrow-scenarios-2030-full-report-wfwfpfaaolop.pdf)

<sup>12</sup>

<https://www.headswitch.business/static/uploads/files/beyond-tomorrow-scenarios-2030-full-report-wfwfpfaaolop.pdf>

### **C. Des avantages concurrentiels à affirmer pendant et après la crise**

L'avantage concurrentiel d'une entreprise est une notion marketing développée en 1985 par Michael Porter, un professeur de stratégie d'entreprise, à Harvard, dans un ouvrage intitulé «Competitive advantage». Cette notion désigne le fait de rendre un produit ou service plus attrayant pour les clients que ceux proposés par un concurrent permettant ainsi de se démarquer sur le marché. En effet, l'adoption de toute stratégie d'entreprise devrait se traduire par un avantage concurrentiel quel que soit son secteur d'activité. Cela va permettre de surpasser les concurrents et non de se contenter de les suivre. Enfin, avoir un ou plusieurs avantages concurrentiels est un atout stratégique précieux et un des facteurs clé de réussite.

Il peut en résulter une augmentation du nombre de clients, une fidélisation de ceux-ci, une possibilité de pratiquer des prix plus élevés, et par conséquent une augmentation de la part de marché de l'entreprise. Cet avantage confère à son détenteur un pouvoir sur le marché soit en d'autres termes un leadership par rapport aux autres.

#### **a. Les différents avantages concurrentiels**

On peut identifier plusieurs types d'avantages concurrentiels :

- **L'avantage comparatif** désigne le fait de créer quelque chose de meilleur ou plus efficace que son concurrent ce qui peut entraîner des marges bénéficiaires plus élevées.
- **L'avantage différentiel** correspond à la création d'un produit ou d'un service unique.

L'entreprise a grand intérêt à trouver et à conserver son ou ses avantages concurrentiels au fil du temps afin de maintenir sa position sur le marché. En effet, un avantage concurrentiel peut être imité, voire dépassé, par des concurrents. Il est également possible qu'il devienne obsolète. Tous ces scénarios peuvent avoir des conséquences importantes pour l'entreprise. Pour surmonter ces inconvénients, l'entreprise doit améliorer et toujours développer ses avantages concurrentiels. Elle doit les rendre difficiles à copier, les maintenir à un haut niveau et les construire de manière à ce qu'ils s'adaptent en temps réel à des scénarios variés afin de les conserver de façon durable.

## **b. Créer un avantage concurrentiel**

Pour identifier un avantage concurrentiel, l'entreprise doit d'abord analyser son propre système et les interactions qui s'y produisent afin d'identifier l'avantage concurrentiel dont elle disposera. Il s'agit de déterminer les étapes de la conception du produit et d'établir un diagnostic. C'est ce qu'on appelle l'analyse de la chaîne de valeur. Elle implique tous les départements de l'entreprise, y compris les activités de base (approvisionnement, production, marketing, etc.) et de soutien (ressources humaines, recherche et développement, achats et infrastructures).

Après avoir passé en revue toutes les fonctions de l'entreprise, il faut établir des comparaisons avec les chaînes de valeur des entreprises "de référence" et identifier les sources susceptibles de renforcer l'avantage de l'entreprise. Pour cela, une analyse de la concurrence est nécessaire. Il faut analyser les défauts de la concurrence car il est essentiel de déterminer les points qu'ils peuvent améliorer, en effet ce sont les variables qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel à long terme.

De plus, les avantages concurrentiels sont de plus en plus éphémères. Les clients ont plus de pouvoir et de choix que jamais grâce à la technologie numérique, et les entreprises peuvent facilement faire des recherches approfondies sur leurs concurrents grâce à la prise de décision basée sur les données. Les entreprises d'aujourd'hui doivent faire preuve d'une plus grande adaptabilité afin de réagir le plus vite possible face aux forces concurrentielles.<sup>131415</sup>

## **c. De multiples forces concurrentielles influençant les avantages concurrentiels**

Porter a identifié cinq forces concurrentielles qui constituent une menace pour toute entreprise. L'analyse de ces cinq forces est une méthode stratégique permettant d'évaluer l'intensité de la concurrence et, surtout, de s'en défendre. Ces caractéristiques fondamentales peuvent aider une entreprise à déterminer comment se différencier. Elles créent un modèle de l'environnement de l'entreprise qui peut être utilisé pour prendre des décisions qui lui procureront un net avantage concurrentiel. Cette méthode est employée lors de l'analyse stratégique externe dans le cadre d'un diagnostic.

---

<sup>13</sup> <https://modelesdebusinessplan.com/blogs/infos/avantage-concurrentiel>

<sup>14</sup> <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/avantages-concurrentiels/>

<sup>15</sup> <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/avantage-concurrentiel>

Les cinq forces fondamentales de Porter sont les suivantes :

- **Nouveaux entrants (ou entrants potentiels)** : Il s'agit d'une menace pour les entreprises car ils peuvent prendre des parts de marché. Pour se protéger, les concurrents vont s'efforcer d'ériger des barrières à l'entrée du marché (technologie, réglementations, investissements...) La menace des nouveaux entrants est réduite par un positionnement de niche par exemple.
- **Les produits de substitution** : Il s'agit généralement d'un nouveau produit fabriqué par une entreprise du secteur qui offre une valeur supérieure à ce que les autres concurrents ont à offrir. Certains acteurs peuvent être ainsi complètement éliminés. Par conséquent, il est nécessaire de mettre en place un système d'intelligence économique pour prévenir et investir continuellement dans l'innovation. Mais ils permettent aussi d'éviter une augmentation trop rapide des coûts et d'envisager des ajustements des offres de produits et/ou des services.
- **Acheteurs/clients (pouvoir de négociation)** : Plus ils achètent ou plus l'offre est grande, plus ils deviennent puissants et plus leur capacité à influencer les qualités et les prix des produits est grande.
- **Fournisseurs (pouvoir de négociation)** : Un fournisseur disposant d'une source d'approvisionnement unique aura une position dominante sur ses clients. Il s'agira d'un fournisseur incontournable disposant par conséquent d'un pouvoir de négociation considérable. D'autres facteurs pourraient lui conférer ce pouvoir : juridiques, financiers, commerciaux, etc. Il faudra optimiser la gestion des coûts, les délais de livraison, les exigences en matière de conditionnement, etc.
- **La rivalité (et le niveau de la concurrence directe)** : Les forces concurrentielles sont influencées par la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, la croissance du marché et le caractère unique de l'offre. Cette intensité est quantifiée par le taux de pénétration (ou de saturation). Une forte croissance du marché, ainsi qu'une différenciation importante des produits, réduisent la concurrence.<sup>16171819</sup>

---

<sup>16</sup> <https://www.manager-go.com/marketing/avantage-concurrentiel.htm>

<sup>17</sup> <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/les-5-forces-de-porter.htm>

<sup>18</sup>

<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cinq-forces-Porter-306754.htm#>

<sup>19</sup>

<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/force-s-concurrentielles>

#### **d. Le choix d'une stratégie indispensable pour un avantage concurrentiel durable**

Ces analyses internes et externes peuvent aider au développement d'un ensemble de compétences uniques, c'est ce que l'appelle une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) qui permet de faire un diagnostic stratégique de sa situation et d'établir des pistes de développement. Cette matrice est devenue un outil incontournable de la planification stratégique. L'objectif est d'obtenir une augmentation des bénéfices à long terme.

- L'analyse interne correspond aux forces et aux faiblesses de l'entreprise : Comment se distingue-t-elle de ses concurrents, en quoi elle est plus forte ou plus faible ?
- L'analyse externe correspond aux opportunités et aux menaces : Que doit-elle faire pour être plus performante que ses concurrents ?

Il est essentiel d'obtenir la participation active de tous les niveaux de l'organisation, car plus la matrice est remplie, plus l'outil sera utile. De nombreuses options stratégiques et une proposition de valeur solide pourront être établies si l'inventaire est complet et précis dans chacune des cases de la matrice.

Une fois que les analyses internes et externes sont faites, une stratégie plus précise peut-être définie et d'après les travaux de Michael Porter, la théorie identifie 3 stratégies d'entreprise lui permettant d'obtenir un avantage concurrentiel :

- La stratégie de réduction des coûts
- La stratégie de différenciation
- La stratégie de niche

L'objectif dans le premier scénario est d'offrir un prix beaucoup moins cher que celui de ses concurrents. Pour y parvenir, il est nécessaire de réduire les coûts autant que possible, réaliser des économies d'échelle et éventuellement accepter une marge bénéficiaire plus faible.

Dans la seconde situation, l'enjeu est de déterminer quels sont les facteurs les plus importants pour les consommateurs du marché. Après avoir identifié les activités créatrices de valeur, il est essentiel de les développer et de garantir que les clients reconnaissent la valeur ajoutée de l'entreprise que ce soit une offre unique ou plus adaptée à leurs besoins.

Enfin, dans la dernière situation, l'entreprise n'aborde pas le marché dans son ensemble, mais plutôt un segment de celui-ci. L'objectif est de se spécialiser sur un petit marché où la

concurrence est faible voire inexistante en se concentrant sur un groupe démographique ou des besoins spécifiques.

Il est possible de combiner les stratégies. Les stratégies hybrides sont généralement celles qui permettent de mieux s'ancrer dans un marché.

Une entreprise qui excelle dans au moins un de ces trois domaines tout en étant compétitive dans les deux autres sera en position de force face à ses concurrents. Une entreprise ne se distinguera pas sur le marché si ses performances sont moyennes dans les trois catégories. Elle sera très probablement moins performante, compromettant sa pérennité.

Ces axes primaires doivent être complétés par une véritable introspection de la part de l'entreprise, qui doit d'abord déterminer si ses biens et/ou services répondent à un véritable besoin avant de s'assurer que son positionnement est bien défini et clair, compris par son public cible, et que son offre est cohérente. À cet égard, la stratégie marketing est essentielle puisqu'il s'agit non seulement d'acquérir un avantage concurrentiel, mais aussi de communiquer cet avantage aux clients actuels et potentiels.<sup>20</sup>

#### **e. Maintenir son avantage concurrentiel**

S'il est essentiel de disposer d'un avantage concurrentiel, il est également essentiel d'essayer de le préserver, voire de l'améliorer, car de nouveaux produits et/ou services apparaissent sans arrêt sur le marché. Il paraît important de se concentrer sur certains points lorsque l'on détient un avantage concurrentiel que l'on veut faire perdurer. Certains deviennent essentiels d'autres plus stratégiques.

Une première étape pourrait être la maîtrise des coûts de production par l'analyse de l'ensemble du processus de fabrication afin de déceler des potentiels gains de productivité ou de réduction des coûts. En parallèle, le contrôle de la qualité, la gestion des stocks doivent être stricts afin d'améliorer cette maîtrise des coûts autant que possible.

Une deuxième étape pourrait être l'innovation tant au niveau du produit que de son conditionnement ou des éléments connexes. Par conséquent, les entreprises cherchant à

---

<sup>20</sup> <https://gocardless.com/fr/guides/articles/lavantage-concurrentiel-definition/>

préservé un avantage concurrentiel devraient donner la priorité à la recherche et au développement, qui sont essentiels à leur croissance. À cet égard, les départements de service à la clientèle peuvent être tout aussi essentiels, car les commentaires des clients sont également générateurs d'innovation. Il est donc intéressant d'établir des synergies entre les différentes divisions afin de créer une véritable dynamique qui permettra à l'entreprise de préserver son avantage concurrentiel.<sup>21</sup>

Un autre point qui semble primordial pour la prospérité d'une entreprise, notamment après cette crise, est la gestion de l'humain. Les employés sont les plus grandes forces internes de l'entreprise, ils jouent un rôle important en tant qu'agents de changement, d'innovation et de transformation. Ils ont besoin d'autonomie, de confiance, de responsabilités et d'équipes collaboratives et réactives. Les entreprises ont besoin aujourd'hui de se réorganiser afin d'être de plus en plus agiles face aux nouveaux changements, aux nouveaux modes de vie d'après Covid-19 et aux nouvelles technologies émergentes.

#### **D. Hypothèses**

Suite à l'étude de ces concepts qui ont nourri notre réflexion pour apporter une réponse qualitative à notre problématique, nous pouvons à présent proposer ces quatre hypothèses.

**Hypothèse 1 :** Accélérer la digitalisation de l'entreprise et/ou améliorer ou augmenter la présence sur les réseaux sociaux et/ou le marketing digital

**Hypothèse 2 :** Personnalisation de l'offre et des produits et/ou de l'expérience client

**Hypothèse 3 :** Analyser les mégatrends et les tendances sous-jacentes afin d'établir des réponses stratégiques en ligne avec les besoins des consommateurs

**Hypothèse 4 :** Être dans l'innovation permanente

Celles-ci seront approuvées, nuancées ou réfutées après les nouveaux éléments de réponses apportés par notre benchmark basé sur l'étude de trois géants de leurs secteurs : Danone, Sanofi et l'Oréal.

---

<sup>21</sup> <https://gocardless.com/fr/guides/articles/lavantage-concurrentiel-definition/>

## IV. BENCHMARK

---

### A. Danone

#### a. Introduction

Danone est une multinationale agroalimentaire française dont la mission est “d’apporter la santé par l’alimentation au plus grand nombre”. De par ses actions, ses partenariats, ses programmes soutenus; Danone est une entreprise très engagée depuis toujours dans une transition vers une agriculture régénératrice protégeant les sols et la biodiversité, tout en aidant les agriculteurs à modifier leurs méthodes et à respecter le bien-être des animaux. Leur engagement d’ici 2025 est que cette agriculture régénératrice fournisse 100% de leurs matières premières agricoles en France.

#### b. Les megatrends dans le secteur agroalimentaire

Le secteur agroalimentaire est aujourd’hui impacté par plusieurs megatrends selon Nicolas Poillot; directeur marketing de la marque Alpro du groupe Danone. La première megatrend que l’on pourrait citer est la megatrend du mieux manger qui regroupe à la fois le fait de manger avec un moindre impact carbone mais aussi le fait de manger pour une meilleure santé. Cette megatrend regroupant en réalité plusieurs autres, est en fait mondiale car il faut toujours distinguer de ces megatrends mondiales, les megatrends locales. En effet, selon les pays, les préoccupations autour de l’alimentation ne sont pas les mêmes, certains pays doivent lutter contre la famine alors que d’autres contre l’obésité.

Aujourd’hui, en France, manger pour une meilleure santé est associé à la qualité des produits, leur composition et aussi leur origine. Depuis la crise, le local et la naturalité sont devenus des facteurs primordiaux et décisifs dans l’acte d’achat des Français. Les Français ont aujourd’hui une véritable attente concernant l’alimentation. Ils la souhaitent moins transformée en réduisant ou évitant une alimentation trop industrialisée. Depuis le début de la crise sanitaire, les consommateurs favorisent les produits dont les matières premières viennent de France. Cela s’inscrit dans une démarche plus durable et de soutien de l’économie française et des agriculteurs, tout en maîtrisant la qualité de ce que l’on met dans nos assiettes.

Chez Danone, ces megatrends locales et mondiales sont regroupées dans une vision qu'ils ont nommée "one planet, one health". Cela évoque le fait que l'on ne peut pas être en bonne santé dans une planète qui ne l'est pas. Cette notion impacte toute l'entreprise dont les marques, les actions qu'elle met en place mais aussi ses investissements.

### **c. Influence du covid sur le secteur de l'agroalimentaire**

Comme dans tout secteur, la crise de la Covid-19 a eu des répercussions sur le secteur de l'agroalimentaire. Bien que celui-ci ait été jugé comme essentiel et que les magasins, hyper/supermarchés soient restés ouverts, les consommateurs ont évolué dans leur manière de consommer et d'aller faire leurs courses. Pour la grande distribution et l'agroalimentaire, la Covid-19 a été une période assez particulière notamment lors du premier confinement mis en place en urgence de façon complètement brutale et inédite bouleversant la France, l'Europe et le monde entier.

Pour la grande distribution, le véritable enjeu a été la distribution des produits à l'ensemble de la population, l'activité et les déplacements étant réduits au minimum. Il n'y avait pas d'autres choix que d'acheter au plus près quand c'était possible ou bien se faire livrer. Pendant cette période critique, les consommateurs sont retournés vers des achats de produits plus basiques, moins innovants mais plus rassurants; des produits dans lesquels ils avaient confiance.

Cependant, l'aspect plaisir a été maintenu voir développé. Les restaurants, bars, endroits conviviaux étant fermés, les achats plaisirs n'ont pas été mis de côté pour autant. Les consommateurs souhaitaient manger des produits plus sûrs mais sans délaissé les qualités gustatives.

Contrairement à ce que l'on aurait pu penser, il a été étrangement constaté une baisse de la consommation de produits issus de l'agriculture biologique. Alors que l'agriculture biologique et la naturalité sont des megatrends similaires, la megatrend de l'agriculture biologique, a baissé après être montée très haut. Les consommateurs ont préféré acheter local ou naturel mais pas forcément des ingrédients issus de l'agriculture biologique dont l'origine pouvait être méconnue.

Aujourd'hui, les business models ont eux aussi évolué notamment dus aux trends de sédentarité ou de mobilité. Par exemple, auparavant 95% du chiffre d'affaires de Danone était

réalisé grâce aux moyennes et grandes surfaces, alors que désormais les parcours d'achats sont très différents avec l'émergence du e-commerce, des livraisons, des drives. Ce sont des modèles qui sont probablement amenés à perdurer, car les habitudes prises pendant la Covid-19 semblent s'ancrer dans la vie des consommateurs. Nous sommes passés à un modèle de proximité, avec des livraisons et un moindre temps passé dans les magasins.

Aujourd'hui, toujours d'après Nicolas Poillot, il n'existe plus de frontières entre le marketing digital et le monde du retail physique. Il est nécessaire à l'heure actuelle d'avoir une grande expertise dans le traitement des données pour comprendre les clients, leur parcours d'achat, pour améliorer l'expérience utilisateur et cela influe sur les investissements des entreprises qui étaient déjà très digitaux mais qui le sont d'autant plus après la crise. En effet, les clients de la grande distribution ne parlent plus uniquement des parts de linéaire, de parts de voix mais de search, de visibilité, de disponibilité sur le drive et des budgets nécessaires pour que les produits se retrouvent très haut sur la page du site en ligne des enseignes.

Par ailleurs, le gros challenge actuel inhérent à l'émergence des DNVB (Digital Native Vertical Brand) mais pas uniquement à la crise sanitaire, est la différenciation et la disponibilité des produits. Pour Danone par exemple, le challenge est de rester disponible avant même d'essayer de se différencier. Par exemple, une danette était présente dans 99% des points de vente en France mais aujourd'hui en raison de l'émergence des nouveaux magasins, Amazon, des nouvelles petites marques qui s'adressent directement aux clients, le challenge d'être disponible sur l'ensemble des secteurs de vente est rendu complexe. La multiplication des points de contact et de vente rend les parcours d'achat de plus en plus diversifiés et complexes à maîtriser.

#### **d. Les actions de Danone pour rester compétitif**

Danone a dû mettre en place une réorganisation de l'entreprise pour réaliser des économies face à une importante perte de profit pendant la crise sanitaire, tout en continuant à investir dans la croissance pour rester compétitif sur le marché.

### **Délaisser l'innovation au profit des références plus rentables**

Des économies ont dû être faites sur la baisse des coûts des produits, des frais globaux et sur une réduction des gammes et des produits afin de se focaliser sur les références les plus rentables et dynamiques.<sup>22</sup>

### **Accélérer la digitalisation des usines**

Afin de réduire les coûts des produits vendus, Danone a décidé d'augmenter le nombre d'usines et d'accélérer la digitalisation et la robotisation de celles-ci. En passant de six usines très modernes et digitales à plus d'une quarantaine dans le monde, Danone a pour but d'augmenter la productivité, de réduire les emplois, de réaliser des productions plus locales, plus digitales et moins managériales.<sup>23</sup>

### **Créer du sens à l'entreprise**

Malgré la "pression" de la rentabilité, Emmanuel Faber (ex patron de Danone) a défendu dans Les Échos sa vision qui va au-delà de la recherche exclusive du profit. "Cette pression n'est pas incompatible avec le fait qu'une entreprise produise du sens et que l'on n'y travaille pas uniquement pour gagner de l'argent mais parce que l'on s'y accomplit", a-t-il énoncé. Il a aussi ajouté que pour l'entreprise "le sens est un avantage concurrentiel."<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup>

<https://www.usinenouvelle.com/article/face-au-covid-danone-se-reorganise-et-supprime-jusqu-a-2-000-emplois>.  
N1031374

<sup>23</sup>

<https://www.rtl.fr/actu/economie-consommation/coronavirus-danone-est-il-le-laboratoire-du-monde-economique-post-covid-7800927897>

<sup>24</sup>

<https://www.capital.fr/entreprises-marches/lentre-soi-la-emporte-emmanuel-faber-tacle-les-administrateurs-de-danone-apres-son-eviction-1402515>

## **B. Sanofi**

### **a. Introduction**

Sanofi est une entreprise pharmaceutique française issue d'une série d'acquisitions. Le groupe a été officiellement fondé en 1973 mais il regroupe des laboratoires pharmaceutiques bien plus anciens comme les Laboratoires Midy (1718), les Laboratoires Dausse (1834) et les Laboratoires Robert & Carrière (1901). En France, Sanofi est aujourd'hui la première entreprise de recherche et développement avec des dépenses atteignant quasiment 2 milliards d'euros. Le groupe est aussi d'envergure internationale. Il emploie environ 100 000 personnes dans une centaine de pays. Il est également leader mondial sur le marché des vaccins grâce à sa filiale Sanofi Pasteur.

Sanofi possède plusieurs laboratoires qui commercialisent environ 400 produits sous leur propre marque : Sanofi Pasteur MSD pour les vaccins, Zentiva et Medley pour les génériques, Genzyme pour les biotechnologies, Chattem pour l'automédication, entre autres. Le groupe couvre dix domaines thérapeutiques que sont l'asthme sévère, les cancers, la dermatite atopique sévère, le diabète et les maladies cardiovasculaires, les maladies rares, la polyarthrite rhumatoïde, la polypose nasale, la sclérose en plaques, les vaccins mais aussi la santé grand public.<sup>2526</sup>

### **b. Influence du covid et les megatrends dans le secteur pharmaceutique et de la santé**

Nul ne peut nier que le scénario sanitaire sans précédent que nous vivons depuis plus de deux ans a mis au premier plan un thème avant tous les autres : la santé.

Les deux dernières années ont exacerbé le sentiment d'importance que la population accorde à sa bonne santé tant physique que mentale, à leur bien-être à la fois dans leur vie personnelle et professionnelle.

---

<sup>25</sup>

[https://www.infinance.fr/articles/entreprise/societe-cotee-en-bourse/article-sanofi-presentation-et-histoire-360.htm#p\\_1](https://www.infinance.fr/articles/entreprise/societe-cotee-en-bourse/article-sanofi-presentation-et-histoire-360.htm#p_1)

<sup>26</sup> sanofi.com

L'épidémie de Covid-19 a été un moteur conjoncturel qui tend à devenir structurel tant l'accélération rapide des tendances préexistantes à la crise a invité à pérenniser certaines bonnes pratiques et réévaluer certaines approches. Le développement rapide et sans précédent de vaccins, pour répondre aux enjeux mondiaux sanitaires par le secteur des industries pharmaceutiques et des technologies médicales a joué un rôle essentiel dans la gestion de la crise. Les entreprises se sont efforcées d'innover toujours plus rapidement et d'améliorer la façon dont leurs produits sont utilisés. Les entreprises MedTech que la pandémie de Covid-19 a poussées sur le devant de la scène prospéreront très certainement dans les prochaines années. Dans les laboratoires MedTech et les entreprises pharmaceutiques, la médecine de demain est en train d'être développée, et elle n'aura rien à voir avec celle d'aujourd'hui.<sup>27</sup>

Cette transformation digitale des soins, n'est plus une illusion ou un enjeu lointain, c'est désormais une réalité qui modifie l'ensemble du parcours du patient : prise de rendez-vous en ligne, télémedecine, thérapies numériques, aide au diagnostic avec l'intelligence artificielle, suivi à distance des paramètres de santé pour les maladies chroniques, autonomie du patient au travers de l'automédication, e-distribution, progrès de la robotique pour les opérations chirurgicales, réseaux de patients en ligne sont autant de résultats tangibles de la numérisation du secteur.<sup>28</sup>

Dans cette ère post-crise, le fonctionnement en équipe pluridisciplinaire impliquant tous les professionnels de santé semble être une exigence stratégique en matière de données de santé. L'écosystème des soins de santé, dans la prise en charge globale du patient, ne peut fonctionner sans une stratégie de données efficace et transparente, rendue possible en grande partie grâce à la e-santé, qui permet plus de clarté et de prévisibilité.<sup>29</sup>

### **La e-santé**

La e-santé désigne aujourd'hui, les activités, les services et les systèmes à destination de la santé, du social et du médico-social possibles à distance au moyen de Technologies de

---

<sup>27</sup>

<https://www.cpr-am.fr/institutionnels/Common-Content/Actualites/France/2021/Experts/Actions-Thematiques-Les-Medtechs-quel-avenir-post-covid>

<sup>28</sup>

<https://www.magazine-decideurs.com/news/au-dela-de-la-pandemie-capter-une-vague-d-innovations-medicales-sans-precedent>

<sup>29</sup> <https://www.leem.org/sites/default/files/2020-09/Note-de-synthese-Kearney.pdf>

l'Information et de la Communication (TIC). Ce terme souligne une véritable rupture avec les anciennes pratiques médicales et englobe l'utilisation des outils informatiques, d'internet, des réseaux sociaux, de l'intelligence artificielle et aussi de la robotique.<sup>30</sup>

L'e-santé ne cesse d'évoluer sous l'effet de l'accélération de la digitalisation, notamment à travers les smartphones, les tablettes, les applications spécifiques et les produits connectés (brassards, vêtements, balances, tensiomètres, etc.). Les patients se sont vite appropriés cette tendance et celle-ci insufflé une nouvelle dynamique au cœur du système de soins afin d'améliorer la prise en charge et de réinventer les systèmes de santé.<sup>31</sup>

Mais ce nouveau fonctionnement modifie fondamentalement non seulement la perception de la santé par le public, mais aussi la pratique médicale et les relations entre l'ensemble des professionnels de santé (médecins, infirmiers, pharmaciens), des patients et des leaders d'opinion. L'e-santé fait également aujourd'hui évoluer la communication des marques et des acteurs des secteurs pharmaceutiques, de la santé et du bien-être vers un environnement davantage digitalisé afin d'atteindre de nouveaux clients et de toucher directement par ces nouveaux canaux de communication l'utilisateur, consommateur final.<sup>32</sup>

### **Le rôle majeur de la recherche et développement (R&D) et enjeu de l'innovation au sein des industries**

Le développement des médicaments est tributaire de l'innovation depuis toujours. L'industrialisation des firmes pharmaceutiques, comme celle d'autres industries, s'est déroulée tout au long du vingtième siècle et a été suivie d'une pression intense pour protéger leurs découvertes et innovations, qui sont le moteur de leurs profits.

L'émergence des biotechnologies au début des années 1990 a marqué le début d'une révolution technique et technologique dans ce domaine et a fait émerger des sociétés favorisant la conquête de marchés de niche.

En transformant le processus de recherche et son organisation au sein des entreprises, ce changement de paradigme a exacerbé le coût déjà élevé de la R&D. La structure des entreprises et les stratégies industrielles ont également changé en raison des nouvelles

---

<sup>30</sup> <https://www.sanofi.fr/fr/labsante/la-confiance-pilier-du-deploiement-de-l-e-sante>

<sup>31</sup>

[https://www.sanofi.fr/dam/jcr:bd24fded-8fc6-4e06-b867-b3ae7595ceae/8-02-l\\_innovation\\_ouverte\\_et\\_la\\_sante\\_connectee\\_au\\_service\\_des\\_patients.pdf](https://www.sanofi.fr/dam/jcr:bd24fded-8fc6-4e06-b867-b3ae7595ceae/8-02-l_innovation_ouverte_et_la_sante_connectee_au_service_des_patients.pdf)

<sup>32</sup> <https://www.7experts.com/fr/insights/transformation-digitale-et-innovation-dans-le-secteur-pharmaceutique>

caractéristiques de la R&D. L'organisation verticale, dans laquelle les grandes entreprises pharmaceutiques menaient leurs activités de R&D, a cédé la place à une organisation horizontale, dans laquelle les start-ups et les laboratoires publics collaborent avec les grandes entreprises pharmaceutiques. Les domaines thérapeutiques privilégiés des plus grosses entreprises se sont concentrés sur certaines maladies, qui sont souvent les plus rentables.<sup>33</sup>

Le secteur de la santé et des industries pharmaceutiques est donc porté depuis toujours par l'innovation représentant un réel levier de croissance. La crise sanitaire, le besoin rapide de vaccin contre la Covid-19 et le nouvel univers des technologies médicales inhérentes à la e-santé n'ont fait qu'accroître l'essentialité et le potentiel innovant du secteur.

### **La crise et les nouvelles technologies, des accélérateurs de développement des médicaments**

Avant la crise, le développement d'un médicament, les vaccins y compris, durait en moyenne 10 à 15 ans. Cependant, la crise de la Covid-19 et la publication du génome du virus, la mise au point d'un vaccin efficace a été un défi technique et industriel mené à bien en seulement quelques mois pour être opérationnel. Tout a été fait à une vitesse jamais vue auparavant, les essais cliniques de phase 2 et 3 ont été menés en parallèle, les demandes de subvention et d'enregistrement ont été hiérarchisés et les autorisations ont été délivrées extrêmement rapidement. La production de ce vaccin était un enjeu mondial de santé publique et relève d'une situation que nous espérons exceptionnelle mais cela a démontré que les procédures pourront être vraisemblablement dans les années à venir beaucoup plus rapides. Moderna a d'ailleurs affirmé qu'en modifiant le code génétique de son algorithme, ils seraient capables de produire un nouveau vaccin en moins de six semaines.

Par ailleurs, l'intelligence artificielle par exemple permettant de passer au crible des millions de molécules pourrait également contribuer dans les prochaines années à la découverte plus rapide de médicaments.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> <https://www-cairn-info.ezp.essec.fr/economie-du-medicament--9782707196149-page-31.htm>

<sup>34</sup>

<https://www.futura-sciences.com/sante/actualites/coronavirus-covid-19-cinq-grandes-tendances-monde-apres-85382/>

## **Mettre le patient au coeur de l'offre et de la stratégie d'entreprise**

En conséquence, le secteur pharmaceutique est en pleine mutation : au cours des dix dernières années et encore plus ces deux dernières années, les développements de la R&D et les progrès technologiques ont révolutionné le monde de la santé.

Par ailleurs, l'accès accru aux connaissances, la multiplication des données, le partage des expériences personnelles de chacun, la vulgarisation de l'information ainsi que l'émergence de groupes de patients amène à un constat de la part des professionnels de santé : les patients sont de plus en plus acteurs de leur santé et plus intégrés dans leur parcours de soin. Alors que la prévalence des maladies chroniques augmente, les patients doivent apprendre à vivre avec leur pathologie et sont désireux d'informations sur les thérapies, les mécanismes et les évolutions scientifiques.

Cependant, cette tendance doit être maîtrisée car la fiabilité et la validité médicale de l'information disponible sur internet peut être contestée. C'est l'une des raisons expliquant l'essor du patient dit expert, avec notamment des formations diplômantes. Au sein d'institutions telles que l'ANSM, la HAS, le Ministère de la Santé, le nombre de patients experts est en constante augmentation.

Cela a des conséquences importantes pour le secteur des soins de santé. Dans la maladie, le médecin n'est plus le seul acteur ; le patient a également sa place.

Les entreprises l'ont compris ; prouver la validité des produits de santé à la fois aux professionnels de la santé et aux patients, par le biais d'essais cliniques, d'éducation thérapeutique et de communication, est un défi majeur mais qui n'est plus suffisant. Les entreprises, aujourd'hui, vont plus loin et mettent les patients au cœur de leur offre et de la gestion de leur entreprise et ont adopté une stratégie que l'on nomme "beyond the pill" ou "au-delà des traitements".<sup>35</sup>

L'adaptation du secteur et l'adoption de cette stratégie est d'autant plus importante que la perception qu'ont les patients des industries pharmaceutiques s'est dégradée ces dernières années. Cette perte de confiance repose sur plusieurs facteurs, la propagation de fausses

---

<sup>35</sup> <https://www.kapcode.fr/articles/patient-centric/>

informations sur internet, qui devient de plus en plus difficile à contrôler, mais aussi en raison de nombreuses crises, dont celle du Mediator, celle du Levothyrox ou encore celle du vaccin Astrazeneca qui ont eu pour conséquence de médiatiser négativement les entreprises pharmaceutiques.

La stratégie “beyond the pill” consiste à concentrer l'offre de produits et/ou services personnalisés sur les besoins des patients en ne prenant pas seulement en compte les symptômes, mais aussi la pathologie dans son ensemble répondant ainsi aux problèmes tout au long du parcours de soins et contribuant à l'amélioration de la qualité de vie des patients.

Cette stratégie permet de repositionner le médicament comme un moyen dans le parcours de soin et de prise en charge de la maladie et non comme un but en soi. Elle s'applique non seulement en termes de marketing et de communication, mais aussi en termes d'organisation, de développement et de relations avec les différents acteurs de la santé. S'intéresser au patient, dans sa globalité, non seulement dans le contexte de sa maladie, mais aussi dans celui de sa vie sociale, professionnelle et familiale, permet au secteur pharmaceutique de se démarquer de ses concurrents et de récupérer le soutien du public et des professionnels.<sup>36</sup>

### **Mallya pour SoloStar® : un dispositif médical connecté pour améliorer la prise en charge des personnes diabétiques**

Il s'agit d'un bel exemple pour illustrer ces tendances que sont l'e-santé, l'innovation, la stratégie “beyond the pill” et enfin l'organisation horizontale des industries de santé par la collaboration entre Sanofi, Roche Diabetes Care France et Biocorp dans le lancement de Mallya pour SoloStar®, seul dispositif médical CE classé IIb pour tous les stylos d'injection à insuline SoloStar®.

Biocorp est une société française spécialisée dans le développement de dispositifs médicaux et de systèmes d'administration de médicaments injectables. Sanofi et Roche Diabetes Care France sont des géants de leur secteur persuadés de l'efficacité de ces nouvelles technologies dans la prise en charge dans leur globalité des patients et de leur pathologie. Dans le cas de Mallya, la stratégie est d'améliorer la prise en charge globale des patients diabétiques de manière plus personnalisée.

---

<sup>36</sup> <https://www.kapcode.fr/articles/patient-centric/>

Sanofi et Roche Diabetes Care France, en tant que leaders, ont depuis déjà quelques années pris le tournant des nouvelles technologies dans la prise en charge des pathologies chroniques.

Les patients diabétiques traités par insuline sont confrontés à un certain nombre de défis dans la gestion de leur maladie, notamment la surveillance fréquente de la glycémie, la modification et adaptation de la dose d'insuline à administrer et l'enregistrement des données d'injection dans un carnet de glycémie. A cela s'ajoutent les efforts quotidiens et l'adaptation de leurs habitudes de vie pour maîtriser au mieux leur traitement diabète.

Or les informations recueillies par le patient, concernant son traitement, sont nécessaires à une prise en charge efficace par les professionnels de santé. C'est pourquoi il est essentiel aujourd'hui de leur fournir des solutions qui leur facilitent la vie.

Le dispositif Mallya est un capteur intelligent transformant les stylos d'injection jetables ou réutilisables en outils connectés et communicants. Mallya recueille automatiquement, en temps réel, les doses d'insuline choisies par le patient tout au long de la journée ainsi que la date et les heures précises. Mallya fonctionne grâce au bluetooth et à l'association des lecteurs de Glycémie Accu-Chek®, l'application mobile Gluci-Chek et Roche Diabetes Care Platform à destination des professionnels de santé. Les patients peuvent ainsi accéder à l'historique de leurs injections, surveiller leur glycémie et communiquer ces informations directement à leur équipe soignante. L'équipe soignante peut elle avoir accès aux données complètes et précises tant sur l'insuline que sur la glycémie afin de proposer aux patients un suivi individualisé et efficace. Mallya est compatible avec les différents insulines que propose Sanofi dans les stylos pré-remplis SoloStar® : Toujeo®, Apidra® et Insulin Asparte Sanofi®.

Sanofi et Roche Diabètes Care France ne s'en sont pas arrêtés à ce dispositif et ont tenu à déployer autour de celui-ci et de la prise en charge du diabète, un programme scientifique à destination des médecins et des pharmaciens.

*« Nous sommes convaincus de la pertinence des solutions digitales dans la prise en charge des patients diabétiques. Afin de partager ce point de vue avec les médecins et les pharmaciens d'officine, Roche et Sanofi organiseront dans les mois à venir une dizaine*

*d'événements physiques et virtuels sur le thème « Insulinothérapie & écosystème connecté au bénéfice des patients diabétiques de type 2 »,*

Frédéric Jacquey, président, Roche Diabetes Care France.<sup>37</sup>

Le dispositif Mallya fait suite notamment à la co-entreprise audacieuse Onduo fondée en 2016 et fruit d'une collaboration entre Sanofi et Verily, la filiale d'Alphabet, maison-mère de Google. Onduo a pour but de fournir une solution complète et globale en donnant accès aux patients diabétiques de type 2 via l'application mobile sur leur téléphone à des données sur l'évolution de leur glycémie en fonction de leur hygiène de vie (alimentation, activité physique, mode de vie en général) et à un accompagnement personnalisé avec des professionnels de santé disponibles à tout moment et de n'importe quel endroit. Les patients ont aussi la possibilité de connecter leur lecteur glycémique afin de transmettre leurs données aux professionnels ou de les analyser pour recevoir des conseils personnalisés. C'est un outil agissant comme une "clinique virtuelle" permettant un accompagnement quotidien des patients diabétiques. Sanofi s'est récemment désengagé de la stratégie opérationnelle d'Onduo mais reste encore un investisseur.<sup>38</sup>

Sanofi a d'ailleurs mené une étude pour montrer l'influence de la télémédecine sur le contrôle de la glycémie dans le diabète de type 2. Les résultats furent concluants et ont montré que la télémédecine permet d'améliorer significativement le taux d'HbA1c ainsi que les scores de qualité de vie chez les mêmes patients.<sup>39</sup>

Mallya et Onduo ne sont que des exemples pour illustrer les tendances que nous avons évoquées plus haut (la e-santé, le rôle majeur de la R&D et innovation, l'organisation horizontale des industries de santé et la stratégie "beyond the pill") mais nous pourrions citer beaucoup de nouveaux dispositifs connectés ou outils digitaux permettant, grâce aux nouvelles technologies, l'amélioration de la prise en charge des patients :

- **Mon glucomètre** : Pour les patients diabétiques afin de leur apporter une aide pour équilibrer leur alimentation et évaluer leur dose d'insuline quotidienne.

---

<sup>37</sup>

<https://www.mypharma-editions.com/diabete-sanofi-et-roche-diabetes-care-france-sallient-autour-du-dispositif-connecte-mallya-pour-solostar>

<sup>38</sup> <http://innovatys-consulting.com/onduo-co-startup-sanofi-google-empowerment-patient/>

<sup>39</sup> <https://campus.sanofi.fr/fr/actualites/telemedecine-et-controle-de-la-glycemie-dans-le-dt2>

- **Medpics** : Connecte les soignants entre eux.
- **Doctisia** : Un carnet de santé virtuel.
- **Qalyo** : Un assistant de santé pour les personnes malades et en bonne santé.
- **Ben Le Koala** : Un koala virtuel qui apprend la santé bucco-dentaire aux enfants.
- **Novi-chek** : Application qui aide les jeunes à gérer leur diabète de type 1.
- **Mon coach douleur** : Permet de suivre ses douleurs liées au cancer.
- **Moovcare** : Application qui gère le suivi de patients atteints de cancer du poumon.
- **Ambucare Healthcare ou AppFine** : Permet un accompagnement des patients avant leur admission à l'hôpital ainsi qu'à la sortie par des échanges sécurisés et des transmissions de documents administratifs simplifiées.
- **Arthmouv** : Conseille en matière d'exercice, d'hygiène et de diététique les patients souffrant d'arthrose du genou ou de gonarthrose.
- **Ma pilule by Zentiva** : Accompagne les femmes quotidiennement dans leur prise de pilule.
- **Inzee.care** : Met en relation les patients, les établissements de santé et les infirmiers à domicile.

### **c. Les actions de Sanofi pour rester compétitif pendant la crise**

Cependant, Sanofi pendant la crise sanitaire, a été marqué par l'échec du développement du vaccin contre la Covid-19. Cet échec est intéressant tant il permet de mettre en évidence et de démontrer l'importance de l'innovation et des investissements en recherche & développement pour une entreprise d'une telle envergure.

En effet, Sanofi, ayant plutôt désinvesti en recherche & développement, n'a pas réussi à mettre au point des vaccins efficaces contre la Covid-19 contrairement à ses concurrents, qui eux ont réussi très rapidement. Sanofi investissait à peu près la même somme que Roche il y a dix ans, alors qu'aujourd'hui Roche investit près du double de Sanofi. Selon Frédéric Bizard, professeur d'économie, "Sanofi a raté le virage des biotechnologies et a privilégié une croissance externe par le rachat d'entreprises". Et plus généralement en France, "nous sommes restés sur notre trajectoire d'innovation incrémentale, en sous-estimant le potentiel de ces innovations de rupture. Cette menace porte un nom pourtant bien connu en économie : la

“disruption”, a affirmé Emmanuel Combe, président de la Société d’Economie Politique et vice-président de l’Autorité de la concurrence. En comparaison avec des pays comme l’Allemagne ou le Royaume-Uni, les fonds publics alloués à la R&D en santé en France sont plus faibles, et ont même diminué de 28% depuis 2011, les salaires des chercheurs en début de carrière restent peu attractifs et les financements pour les start-up restent plus faibles.<sup>40</sup>

Si nous observons la réussite des premiers vaccins contre la Covid-19, nous remarquons que ce sont des entreprises américaines, russes, anglaises, allemandes et chinoises qui ont réussi à innover très rapidement ou ont déployé une stratégie horizontale efficace que nous avons détaillée plus haut en s’appuyant sur des acteurs plus petits aux capacités innovantes et technologiques bien supérieures.<sup>41</sup>

### **Augmenter les capacités de production**

Pour faire face au besoin mondial de vaccins, auquel Sanofi n’a pas pu répondre, l’entreprise a soutenu la production et la distribution d’un demi-milliard de doses de vaccins BioNTech & Pfizer, Johnson & Johnson et Moderna en travaillant dans plusieurs pays et en s’associant à des sites de production partenaires.<sup>42</sup>

Sanofi a aussi mis au point un outil digital pour surmonter la crise et répondre aux fluctuations de la demande. Cet outil permet de suivre de près et contrôler la demande des consommateurs afin de garantir un accès pour tous aux médicaments en adaptant dans des délais très rapides le fonctionnement de leur chaîne d’approvisionnement.<sup>43</sup>

### **Solidarité et engagement**

Sanofi en tant que leader français des industries de santé s’est engagé afin d’apporter du soutien, des ressources et connaissances à l’échelle mondiale à la fois aux professionnels de santé et aux patients. Sanofi a déclaré en avril 2020 qu’il consacrerait 100 millions d’euros à la solidarité nationale contre le Covid-19 en lançant plusieurs initiatives comme la mise à

---

<sup>40</sup> <https://www.emmanuelcombe.fr/disruption-pharmaceutique-lopinion/>

<sup>41</sup>

[https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/vaccin/covid-19-l-echec-de-sanofi-pour-trouver-un-vaccin-est-lie-a-son-desinvestissement-en-matiere-de-recherche-et-developpement\\_5118313.html](https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/vaccin/covid-19-l-echec-de-sanofi-pour-trouver-un-vaccin-est-lie-a-son-desinvestissement-en-matiere-de-recherche-et-developpement_5118313.html)

<sup>42</sup> <https://www.sanofi.com/fr/nous-connaître/nos-recits/sanofi-participe-a-la-lutte-contre-le-covid-19>

<sup>43</sup>

<https://www.sanofi.fr/fr/Actualites/nos-actualites/covid-19-sanofi-adapte-sa-supply-chain-a-cette-situation-inedit>

disposition gratuite de médicaments afin d'aider à soigner les patients atteints de la Covid-19, la réalisation d'études cliniques pour accélérer la recherche de traitements efficaces, le soutien aux hôpitaux et maisons de retraite en partenariat avec la Fondation Hôpitaux de Paris-Hôpitaux de France sur la base d'appels à projets pour contribuer à améliorer le quotidien des soignants, des patients et de leurs familles, l'investissement dans l'intelligence artificielle et les données santé...<sup>44</sup>

Les infirmières de Sanofi Genzyme ont assuré la continuité des soins à domicile et ont formé des équipes soignantes privées et hospitalières aux procédures techniques d'administration des traitements pour les maladies rares évitant ainsi les ruptures dans la prise en charge des patients chroniques qui ne pouvaient plus ou moins facilement se rendre dans les hôpitaux. Elles sont aussi restées actives grâce à la télésurveillance médicale pour assurer un suivi correct des patients diabétiques.

Sanofi Genzyme a également soutenu le lancement de Doctoderm, une plateforme téléphonique d'écoute et d'orientation des patients souffrant de dermatoses, pour soutenir le RESO (réseau de dermatologues) et répondre aux difficultés des patients en détresse face à la fermeture de nombreux services hospitaliers de dermatologie.

Sanofi et les deux groupes AFLAR et AFVD ont lancé une campagne de santé publique pour sensibiliser à la douleur silencieuse et prévenir sa chronicité afin d'anticiper et permettre une meilleure prise en charge des douleurs physiques apparues pendant les différents confinements. Sanofi et les deux groupements encouragent également l'utilisation de "l'Arbre Conseils® Orientation Douleur" dans les pharmacies pour aider les patients souffrant de maux de tête.

Sanofi a apporté un soutien financier aux entreprises françaises innovantes et établi des partenariats avec quatre startups ; Aqemia, Libheros, Nouveal e-santé, et NovaDiscovery afin de déployer les nouvelles technologies digitales pour aider à la lutte contre l'épidémie et améliorer la prise en charge des patients.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> <https://www.carenews.com/fr/news/les-entreprises-face-au-covid-19-les-engagements-de-sanofi>

<sup>45</sup> <https://www.sanofi.fr/fr/Actualites/notre-reponse-a-la-covid-19>

## C. L'Oréal

### a. Introduction

Depuis plus d'un siècle, L'Oréal est engagé dans l'aventure de la beauté. La petite entreprise fondée par Eugène Schueller entrepreneur chimiste en 1909 est devenue aujourd'hui le premier groupe cosmétique du monde. Le fondateur du groupe avait forgé le premier maillon de ce qui fait toujours l'ADN de L'Oréal : la Recherche et l'Innovation au service de la beauté.

L'entreprise n'a jamais cessé d'innover et de faire des acquisitions stratégiques. A la mort d'Eugène Schueller (1957), François Dalle, nouveau directeur, a généré une nouvelle dynamique. Cette dernière, résolument tournée vers le futur, permet à L'Oréal d'engager sur les 20 années suivantes une politique de rachat destinée à diversifier encore plus les activités du groupe.

Importante entreprise française à la fin des années 80, le groupe L'Oréal n'est pas encore le leader de la beauté tel qu'il est aujourd'hui. Lindsey-Owen Jones accède au poste de directeur général en 1988 et initie la métamorphose complète du groupe. D'une expertise majoritairement capillaire, l'entreprise voit ses activités se diversifier et sa présence à l'international s'accroître considérablement. Cette diversification permet d'élargir et de consolider les positions du groupe qui se consacre à un seul et unique métier : la beauté.

Ensuite, sous la direction de Jean-Paul Agon, le groupe a engagé son développement sous le signe de la diversité et du respect éthique tout en considérant les contraintes environnementales comme un enjeu majeur du XXIème siècle. Pour cela, l'entreprise a développé dès 2013 son programme « *Sharing Beauty With All* » qui se focalise sur quatre grandes thématiques que sont : l'innovation, la production, la consommation et le développement durable avec des engagements concrets à horizon 2020, qui couvrent l'ensemble de ses impacts et toute sa chaîne de valeur, de la conception des produits à leur distribution, en passant par le sourcing des ingrédients, la production ou encore la distribution des produits. Finalement, les objectifs ont été atteints à la fin de l'année 2019.

« Notre plus grande fierté : être performant sur le plan financier tout en étant une entreprise citoyenne engagée. »

**Jean-Paul Agon, ancien président directeur général de L'Oréal**

C'est toujours dans une volonté et une démarche engagée de répondre aux enjeux sociaux et environnementaux, que l'entreprise a publié l'année dernière son nouveau programme de transformation interne « L'Oréal pour le futur » et ses engagements pour 2030. Ces engagements marquent le début d'une transformation plus radicale et incarnent leur vision du rôle et des responsabilités d'une entreprise pour relever les défis auxquels le monde doit faire face :

- lutter contre le changement climatique,
- gérer l'eau de façon responsable,
- préserver les ressources naturelles,
- respecter la biodiversité.

Il ne suffit plus aux entreprises de réduire leur impact environnemental avec des objectifs auto-fixés. L'engagement nécessite de veiller à ce que les activités du groupe soient respectueuses des « limites planétaires ». Les nouveaux engagements dépassent désormais les impacts directs des produits. Ils ciblent les impacts indirects, liés par exemple à l'activité des fournisseurs ou à l'utilisation des produits par les consommateurs.

Aujourd'hui, le groupe L'Oréal, présent dans 150 pays, est le premier groupe cosmétique mondial avec plus de 32 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2021 et un portefeuille unique de 35 marques complémentaires au rayonnement mondial. Son organisation est complexe et se structure notamment autour de 4 divisions opérationnelles (produits de luxe, produits grand public, produits professionnels et cosmétique active) et recouvre tous les métiers de la cosmétique : le capillaire, le soin de la peau, l'hygiène, le maquillage, le parfum et le solaire.

**b. Les megatrends d'après Covid dans le secteur de la beauté**

L'industrie de la beauté est un secteur dynamique porté par l'innovation et par de nombreuses tendances que nous allons détailler ci-dessous. Cependant comme la plupart des secteurs d'activités, cette industrie a été lourdement impactée par la crise sanitaire et a vu son chiffre

d'affaires diminuer de 10% de 2019 à 2020 et de 5% de 2020 à 2021. Entre confinements, commerces fermés, télétravail, port du masque quotidien ou encore gestes barrières, les habitudes des consommateurs ont changé du jour au lendemain. Le monde de la beauté a dû s'adapter et a très bien su le faire, mais cela n'a pas été sans conséquences sur les ventes et sur certaines tendances. Par ailleurs, comme chaque crise elle a apporté son lot d'opportunités que les pure-players de l'industrie ont saisi plus ou moins bien.

### **La digitalisation et marketing d'influence**

Les marques n'ont eu d'autre choix, pendant les différents confinements et la fermeture des magasins, que de se tourner vers le digital même si les consommateurs n'avaient pas pour habitude d'acheter leurs produits de beauté en ligne que ce soit pour les soins de la peau ou pour le maquillage. Il a donc fallu promouvoir cette manière d'acheter les produits de beauté. Cette crise a accéléré de manière intense la transformation digitale des entreprises, sur le plan des ventes comme sur le plan managérial. Les chiffres sont d'ailleurs évocateurs pour illustrer cela, le marché de la beauté a vu son chiffre d'affaires baissé mais les ventes en ligne ont elles augmenté de 40%. Le poids du e-commerce était de 22% contre 14% en 2019.

Par ailleurs, dans cette société de plus en plus connectée, l'influence des réseaux sociaux sur les achats et la définition des normes de beauté est croissante. Certains "influenceurs" sont prêts à abuser des technologies visant à modifier leur apparence digitale afin d'obtenir l'image la plus "likée" entraînant aujourd'hui une distorsion de l'image de la beauté par la population qui vise à ressembler à ce que ces influenceurs représentent. Les filtres et les logiciels de retouche photo créent de nouvelles normes de beauté inatteignables malgré un usage intensif de la chirurgie ou médecine esthétique, rendant ces pratiques toujours très coûteuses de plus en plus populaires avec des résultats inappropriés voire délétères.

Les réseaux sociaux regroupant le plus d'influenceurs ; Tiktok, Instagram et Snapchat sont extrêmement populaires chez les jeunes qui ont grandi avec ces technologies et ont vu leur utilisation considérablement augmenter pendant la crise sanitaire. Les entreprises en ont profité pour entreprendre du marketing d'influence par le biais du "co-branding". Cette stratégie bénéfique et largement utilisée permet de valoriser l'image de l'influenceur tout en améliorant la visibilité de l'entreprise. Mais il s'est avéré compliqué de s'imposer dans cet écosystème, à la vue du nombre d'acteurs. Il faut aujourd'hui déployer des efforts considérables pour se démarquer positivement.

Paradoxalement, une autre partie de la population, indignée par cette représentation erronée, a choisi de la combattre en soutenant une beauté imparfaite et engagée. L'apparence physique ne suffit plus à garantir la beauté ; elle doit être liée à la beauté intérieure ainsi qu'à la responsabilité sociale et environnementale. Ainsi, on peut voir sur les réseaux sociaux une photo fortement retouchée, suivie d'une vidéo présentant de parfaites imperfections avec le hashtag #Social Media Is Fake.

### **L'inclusivité, l'empowerment et les nouveaux canons de beauté**

En 2020, de nombreuses campagnes pour l'inclusion et l'égalité, telles que *Black Lives Matter* et *Stop Asian Hate* ont vu le jour. Le secteur de la beauté s'est engagé aujourd'hui contre les discriminations raciales et pour l'égalité des sexes.

"L'inclusivité en beauté" implique de "considérer les préoccupations de tous sans distinction", selon Marion Caillaud, PDG de Prescription Lab, une entreprise française 100 % digitale. La marque Fenty Beauty de Rihanna, qui a lancé une gamme de fonds de teint couvrant la plupart des couleurs de peau il y a trois ans et à partir de laquelle de nombreuses marques ont été encouragées à offrir plus de diversité, incarne aussi très bien cette notion d'inclusivité.

Les acteurs du secteur sont désireux de modifier d'autres facettes de l'inclusion, en plus d'embrasser des teintes de peau variées. Kohl Kreatives, avec sa collection de pinceaux, et Rare Beauty, avec son emballage plus facile à manipuler, ont tous deux été créés pour les personnes ayant des problèmes de mobilité et pour promouvoir l'impact positif du maquillage sur la santé mentale.

La lutte pour les droits des personnes LGBTQ+ donne également tout son sens à la révolution de la beauté. Alors que le maquillage était dans les mœurs à prédominance féminine, il prend aujourd'hui une direction totalement opposée en réduisant le fossé entre les sexes. Sephora a été l'une des premières entreprises à s'engager et à aider les personnes qui s'identifient comme transgenres ou non binaires, à prendre confiance en elles en proposant des ateliers de maquillage. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises ont suivi le mouvement et conçoivent leurs produits afin qu'ils ne soient pas uniquement réservés aux femmes.

Les produits de beauté d'aujourd'hui n'apportent pas seulement une dimension esthétique, mais contribuent également à la modification des normes sociales, ainsi qu'à l'inclusion et à la confiance en soi.

Historiquement, les entreprises de cosmétiques ont imposé des canons de beauté à travers leurs produits et leur marketing. La plupart des campagnes publicitaires étaient représentées par des femmes blanches à la peau sans imperfections, aux grands yeux clairs et aux cheveux raides, idéalement blonds. Aujourd'hui, on accueille avec bienveillance tous les types de corps et de beauté et de nouvelles "normes de beauté" émergent. Alors que les entreprises de mode se concentrent sur la diversité des types de corps et les marques de produits de beauté, elles s'attachent à proposer une grande diversité de teintes et de produits adaptés à toutes les peaux.

Des marques de niche comme Milk cosmetics et Glossier mettent désormais en avant les qualités distinctives de leurs clients, qu'il s'agisse de leurs sourcils touffus, de leurs tâches de rousseur ou encore de leurs imperfections. La définition de la beauté n'est plus une peau parfaite et des sourcils parfaitement dessinés. Il est maintenant plus important que jamais de s'aimer soi-même, d'embrasser sa beauté naturelle et, surtout, d'avoir confiance en soi.

Le même constat est fait dans le domaine des soins capillaires. Pendant longtemps, les produits étaient conçus pour les personnes ayant des cheveux longs et raides. Les marques négligeaient le fait que les cheveux de certaines femmes soient naturellement bouclés ou crépus, ce qui les rend plus difficiles à coiffer et nécessite des soins spécifiques. Ces clientes perdaient du temps et de l'argent à essayer de trouver des produits professionnels très peu présents sur le marché ou à lisser leurs cheveux pour répondre à cette norme de beauté féminine. Actuellement, les marques commencent à réorganiser leurs gammes de produits et de nouvelles marques comme Shea Moisture apparaissent pour répondre aux besoins uniques de chacun.

### **La personnalisation et l'intelligence artificielle**

Aujourd'hui, le rôle de l'intelligence artificielle est de personnaliser au maximum un service mais aussi de réaliser des économies d'échelles massives. En effet, aujourd'hui en France on manque de médecins dermatologues mais également de personnel dans les

filières esthétiques et des soins de la peau comme des maquilleurs qualifiés qui pourraient être compensés par la technologie.

Les applications de diagnostic de la peau deviennent très populaires car elles peuvent caractériser de manière détaillée la peau et définir la routine idéale pour le client en quelques minutes. Alors qu'aujourd'hui les clients cherchent le produit qui pourrait leur correspondre parmi la multitude de produits proposés, les marques travaillent et développent des outils connectés permettant de leur offrir un produit unique adapté à leurs besoins en fonction des caractéristiques du client, comme sa génétique, son mode de vie, la géographie, la météo, etc.

L'intelligence artificielle, quant à elle, offre des options de maquillage individualisées. Auparavant, les consommateurs étaient submergés par le nombre de couleurs disponibles en ligne lors d'un achat. Grâce aux solutions de l'intelligence artificielle, les clients peuvent tester les articles en ligne convenant à leur teint, à leur état et à leurs préférences. Mieux encore, certains outils peuvent désormais déterminer et produire la teinte parfaite pour répondre aux besoins des consommateurs depuis le confort de leur domicile. Grâce aux recommandations et à la personnalisation de l'offre, cette technologie offre une expérience engageante.

L'intelligence artificielle a aujourd'hui le potentiel de révolutionner l'avenir de la beauté. La crise Covid-19 et ses conséquences n'ont fait qu'accélérer cette tendance. L'intelligence artificielle permet aujourd'hui d'envisager un diagnostic de peau en ligne ou une expérience sensorielle de maquillage personnalisée. Nous ne sommes qu'à l'aube de cette révolution, et l'intelligence artificielle a un grand potentiel d'utilisation qui reste encore à découvrir.

### **Green et Clean Beauty**

Si le fait de se tourner vers une beauté plus saine pour l'environnement et la santé du consommateur est une nécessité depuis quelques années, la crise sanitaire a accéléré ce phénomène.

Le mouvement clean beauty est apparu aux États-Unis il y a quelques années, en mettant l'accent sur des formules saines, sans ingrédients controversés, et a maintenant conquis le monde entier. Bien qu'elle n'ait pas encore de définition exacte, elle se manifeste par une prise en compte de la beauté plus transparente répondant à des préoccupations variées comme

l'innocuité, l'écologie ou encore le bien-être animal. Cette transparence est en accord avec le souhait des consommateurs qui veulent connaître ce qu'ils appliquent sur leur peau expliquant ainsi le succès des applications de décodage comme Yuka et Clean Beauty. Ces applications, couplées à l'avènement des réseaux sociaux, rendent les consommateurs méfiants et mieux informés.

Entre confinements, télétravail et développement digital, les consommateurs disposent de plus de temps et d'outils pour se renseigner sur la composition de leurs produits préférés et trouver des alternatives saines le cas échéant pour leur peau. Par ailleurs, ils sont de plus en plus conscients que la chaîne de production et l'utilisation d'un produit cosmétique sont potentiellement nocifs pour la planète. Ainsi, une évaluation éco-responsable complète du cycle de vie des produits est devenue indispensable avant toute stratégie de commercialisation.

Plus que jamais, l'industrie de la beauté de 2021 est confrontée aux enjeux de la clean beauty et du développement durable. La pandémie n'a fait qu'accentuer cette tendance un retour à plus de naturel et de transparence de la part des marques, et a placé la santé humaine et environnementale au cœur des préoccupations.

Aujourd'hui, les consommateurs souhaitent non seulement pouvoir s'identifier à des marques qui leur ressemblent, mais ils attendent aussi qu'elles prennent des mesures en faveur du monde avec lequel ils interagissent.

### **La beauté holistique**

Le mot "holistique" vient du mot grec "holos", qui signifie "entier". La beauté holistique, souvent appelée "beauté globale", adopte une approche multidimensionnelle de la beauté en s'intéressant à une définition plus large de la beauté prenant en compte l'alimentation, l'exercice, un sommeil suffisant et d'autres habitudes connexes. La beauté holistique est un mode de vie centré sur le bien-être : l'épanouissement du corps, du cœur et de l'esprit. C'est un concept positif fondé sur l'acceptation de soi, avec tous ses traits et ses défauts et son caractère unique.

L'alimentation, la gestion du stress, le sport et une solide routine cosmétique sont les quatre principaux piliers de ce nouveau mode de vie. L'alimentation qui peut être enrichie par des compléments alimentaires et la gestion du stress permettent de prendre soin de son intérieur.

Les deux autres piliers concernent notre apparence, à savoir le maintien de notre peau et de notre corps en bonne forme. Sur les réseaux sociaux, de nombreuses marques proposent du contenu lié à la beauté holistique.

Le concept store Oh My Cream, par exemple, fournit à ses clients des recettes saines mais aussi des adresses pour des activités telles que des cours de poterie. L'entreprise conseille également des coachs sportifs et propose des techniques pour améliorer son sommeil. Oh My Cream emploie également des conférenciers qui organisent des événements Instagram live afin que leur public puisse interagir avec des experts du secteur. Ainsi, la beauté holistique s'adresse à tout le monde, et pas seulement aux Beauty Addicts ! C'est avant tout un concept qui permet d'atteindre l'harmonie et un équilibre entre l'intérieur et extérieur. Apprendre à écouter son corps et être bien avec soi-même paraît essentiel aujourd'hui d'autant plus après cette crise sanitaire qui a remis en question nos façons de vivre et de consommer.

### **“Do It Yourself” et minimalisme**

Enfin deux autres tendances en partie liées à toutes celles que nous avons vu au-dessus sont celles du Do It Yourself (DIY = Faire par soi-même) et du minimalisme. Ce sont deux tendances qui placent la simplicité, le naturel et le bien-être au premier plan. En effet, la crise sanitaire ayant forcé les gens à rester chez eux, leur a permis d'avoir plus de temps et de faire par eux-mêmes des choses qu'ils n'auraient jamais expérimenté auparavant. Les amoureux de soins se sont donc aventurés dans la création de recettes de beauté maison. Ainsi, les marques comme Aromazone ont vu leurs ventes exploser pendant les confinements. Les produits à faire chez soi rassurent le consommateur car celui-ci n'aura aucun doute sur la composition, il sait parfaitement ce qu'il intègre dans son produit ou non.

En parallèle, cette tendance du Do It Yourself s'associe avec celle du “skinminimalisme”, nouvel enjeu pour les marques. Les consommateurs attendent des produits plus simples, plus sûrs pour leur peau et pour la planète mais aussi plus efficaces avec moins d'ingrédients mais plus concentrés. Les marques essayent donc de s'adapter et proposent alors des soins centrés sur le bien-être du consommateur, où les cosmétiques allient prouesses technologiques, scientifiques, Do It yourself et ingrédients naturels.

En conclusion, il semble que la pandémie que nous traversons a bouleversé rapidement et continue de transformer et révolutionner l'industrie de la beauté.

**c. Les actions de L'Oréal pour rester compétitif et prouver à nouveau sa position de leader**

**Solidarité**

L'Oréal a démontré pendant la crise une grande solidarité. L'entreprise a mis en place un plan de solidarité européen pour soutenir tous les acteurs dans lutte contre le coronavirus : les hôpitaux, les EHPAD et les pharmacies, qui luttent en première ligne pour limiter la propagation du virus ; les acteurs de la distribution alimentaire, qui veillent aux besoins essentiels des consommateurs ; les coiffeurs, les parfumeries et les fournisseurs des TPE, particulièrement vulnérables et exposés face à la crise économique de l'épidémie ; et enfin, les association partenaires qui luttent contre la précarité et ayant besoin de beaucoup de soutien.

● **Solidarité envers les personnels de santé et pharmaciens :**

La marque La Roche-Posay a fourni du gel hydro-alcoolique à l'ensemble de ses hôpitaux, EHPAD et pharmacies partenaires en Europe. Par ailleurs, elle a fourni aussi des flacons gratuits aux pharmacies françaises capables de produire du gel hydro-alcoolique en interne.

● **Solidarité envers les acteurs de la distribution alimentaire :**

Garnier a fourni plusieurs millions de gel hydro-alcoolique à tous ses clients européens de la distribution alimentaire.

● **Solidarité envers les TPE/PME des circuits de distribution (salons de coiffure, petites parfumeries) :**

En attendant une reprise d'activité normale, L'Oréal avait gelé les créances de plus de 100 000 clients.

● **Solidarité envers les fournisseurs les plus fragiles:**

En systématisant les paiements comptant à près de 9 000 fournisseurs, ils ont pu réduire les délais de paiement.

● **Solidarité envers des associations de terrain et de proximité**

L'Oréal est parti du constat que les femmes sont touchées de manière disproportionnée par les impacts de la crise Covid-19 et a décidé par conséquent de s'engager de nouveau à leurs côtés. Les femmes sont, en effet, surexposées à la perte d'emploi ou de revenu du fait de la crise actuelle. L'Oréal a créé en leur faveur, un fonds de dotation philanthropique de 50 millions d'euros pour soutenir l'action d'associations locales dans les domaines suivants : la lutte contre la précarité, les actions en faveur de l'insertion professionnelle et sociale des femmes, l'aide d'urgence, notamment pour les femmes réfugiées ou en situation de handicap, et la lutte contre les violences faites aux femmes.

- **Solidarité envers les plus démunis**

La Fondation L'Oréal a décidé de faire don d'un million d'euros à ses associations partenaires impliquées dans la lutte contre la précarité afin de contribuer à la lutte contre le coronavirus et de permettre, notamment, aux personnes les plus démunies d'appliquer des " mesures barrières " et de faire face aux conséquences de l'épidémie. Des kits d'hygiène (gel douche et shampooing) ainsi que du gel hydro-alcoolique pour les travailleurs sociaux, les bénévoles et les bénéficiaires seront envoyés aux organisations soutenues par la Fondation L'Oréal tout au long de l'année. Grâce aux nombreux programmes de citoyenneté du groupe, les collaborateurs de L'Oréal ont travaillé près de 1 200 heures de travail volontairement.

- **Solidarité envers les collaborateurs :**

L'Oréal a tenu à jouer pleinement son rôle d'employeur solidaire et d'entreprise citoyenne. Malgré la fermeture quasi totale des magasins entraînant des périodes de chômage pour de nombreux employés, L'Oréal a maintenu tous les postes avec 100% de leur rémunération fixe et sans avoir recours au chômage partiel en France<sup>46</sup>.

### **Digitalisation et personnalisation**

L'Oréal en tant que leader du secteur de la beauté avait commencé sa révolution digitale en se plaçant comme entreprise "digital-first" avec comme ambition de relever les défis d'une société nouvellement hyper connectée il y a déjà quelques années et la crise n'a fait que confirmer ce choix stratégique.

---

<sup>46</sup> <https://www.loreal.com/fr/articles/group/notre-reponse-au-covid-19/>

La technologie a permis pendant la crise d'établir et consolider des relations de confiance avec les consommateurs et toutes les parties-prenantes et a été une opportunité unique de construire de nouveaux partenariats basés sur l'innovation, la pertinence, la transparence.

Aujourd'hui cette révolution digitale est à l'aube de sa deuxième phase, phase au cours de laquelle de nouvelles relations privilégiées avec les clients permettant de développer de nouveaux produits et services. Mais une période par ailleurs au cours de laquelle de nouveaux défis et exigences vont émerger notamment sur la protection des données et le caractère éthique des algorithmes. La nécessité de gagner la confiance des clients et des partenaires est primordiale.

Pour aller plus loin que le digital, l'Oréal a fait évoluer tous leurs sites web qui sont devenus les nouvelles vitrines devenant de plus en plus accessibles et disponibles mais a aussi créé des partenariats avec des géants du e-commerce comme Amazon ou Alibaba pour augmenter la visibilité et la disponibilité des produits. Ils se sont aussi positionnés sur une tendance émergente qui dessine l'avenir de la beauté qu'est le "shopping social" grâce aux réseaux sociaux dont l'utilisation est en croissance constante.

Bientôt, il sera possible de commander par la voix ou de se faire livrer une routine de soins de la peau hautement personnalisée. Par ailleurs, grâce à la réalité augmentée, il est désormais possible d'essayer visuellement tous leurs articles et trouver les produits utilisés par les influenceurs préférés des consommateurs.

Le groupe a intégré sa technologie d'essayage virtuel ModiFace sur les sites propriétaires des marques de L'Oréal ainsi que sur les sites de vente en ligne de plus de 25 plateformes de distributeurs partenaires dans divers pays.

Le groupe collabore également avec les plateformes de réseaux sociaux les plus populaires au monde (YouTube, Facebook, Instagram, WeChat et autres) pour révolutionner le secteur de la beauté. Les essais virtuels sont par exemple accessibles directement depuis un fil d'actualité Facebook ou une expérience d'achat Instagram. Grâce à des relations clés avec des fonds d'investissement ou des incubateurs tels que Partech, Founders Factory, Station F, ou Plug and Play, L'Oréal est connecté à des milliers de start-ups et participe à plus de cent initiatives. Le groupe a la capacité d'identifier les meilleures technologies et équipes et de les incorporer dans ses projets.

Résultat, sans surprise les ventes en ligne ont explosé. L'Oréal a misé toutes ses cartes sur l'innovation et le e-commerce, ce dernier représentant environ 27 % des ventes totales en 2020, soit une augmentation de plus de 60 %.

"La personnalisation à grande échelle sera au cœur de la Beauté de demain : au-delà du produit, tout réside dans l'expérience"<sup>47</sup>

**Camille Kroely**

Directrice Digital Services et Open Innovation

### **Transparence, confiance et responsabilité**

L'Oréal lutte à l'ère des réseaux sociaux, de l'hyperconnectivité, du big data et des outils d'analyse de la composition des produits, pour de la transparence qui est selon l'entreprise la clé pour établir un lien de confiance avec les clients et toutes les parties prenantes.

A titre d'exemple l'entreprise a lancé une plateforme "inside our products" afin d'éclairer les consommateurs sur les compositions des produits, les choix des ingrédients, pourquoi ils sont utilisés, quelle est leur concentration utile, leur provenance et traçabilité, leur mode d'approvisionnement afin de minimiser l'impact environnemental ainsi que les conditions éthiques et sociales dans lesquelles ils sont produits.

D'autre part, le groupe a annoncé en 2020 une nouvelle phase de son parcours de développement durable en dévoilant le projet L'Oréal pour le futur en 2020, confirmant sa volonté de s'appuyer sur les réalisations précédentes pour accélérer sa transformation vers un modèle plus durable. Ce nouveau programme présente deux facettes complémentaires de la responsabilité d'entreprise : poursuivre et accélérer la transition du modèle économique du groupe pour s'adapter aux contraintes de la planète, et contribuer à répondre aux préoccupations sociales et environnementales les plus pressantes.

Pour s'assurer que le programme soit en phase avec la science et l'urgence environnementale et sociétale, sept groupes d'experts internes ont coordonné des enquêtes indépendantes et se sont engagés avec des partenaires externes et la société civile.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> <https://www.loreal.com/fr/science-et-technologie-beaute/beautytech/reinventer-experience-beaute/>

<sup>48</sup> <https://www.loreal.com/fr/science-et-technologie-beaute/beautytech/digital-transformation/>

### **Inclusivité et innovation par la science et pour les hommes**

L'Oréal est une entreprise convaincue que la science, la technologie et la nature sont des sources inépuisables d'innovation et des moteurs qui changent fondamentalement les perceptions de la beauté et des cosmétiques et qui permettent un développement de produits efficaces et performants. En effet, ces innovations repoussant les limites de la science révolutionnent aujourd'hui les rituels et permettent d'offrir une expérience de beauté ultra-personnalisée en proposant un large choix d'options créatives grâce à la réalité augmentée, l'intelligence artificielle ou bien l'analyse de données.

Il existe autant de types de beauté différents que de personnes sur la planète et seule la recherche et l'innovation permet selon l'Oréal de répondre à toutes les exigences dans toute leur infinie diversité pour une beauté plus inclusive.

L'inclusivité et l'éthique pour L'Oréal ne sont pas seulement des notions appliquées à leurs produits mais à l'entreprise en général, à leur style de management et donc leurs employés. Ce sont des sujets prioritaires à la culture de l'entreprise. L'Oréal est passé d'une culture historique qui récompensait la performance individuelle à une culture beaucoup plus collective, coopérative et participative.<sup>49</sup> L'Oréal souhaite être exemplaire en matière sociétale, environnementale, d'égalité homme/femme en mettant ces sujets sur un pied d'égalité avec pour objectif la performance économique. Cette dynamique très vertueuse pour l'entreprise devrait continuer de bénéficier à son rayonnement international.

---

<sup>49</sup> <https://www.entreprendre.fr/loreal-jean-paul-agon-secrets-empire-cosmetique/>

## V. PARTIE APPLICATIVE AU SEIN DE LA MISSION

---

### A. Présentation des laboratoires SVR

#### a. La marque

L'histoire de SVR, marque de dermocosmétique française démarre à Ault, en 1962. Simone Véret, pharmacienne et femme engagée formule dans l'arrière-boutique de sa pharmacie des préparations. Passionnée par la formulation, elle invente des associations d'actifs et découvre très rapidement leur pouvoir traitant sur ses clients. Sa pharmacie, située en bord de plage, ne désemplit pas : les estivants se badigeonnent de son FILTRASOL pour aller à la plage et ceux qui ont abusé du soleil de son CALMOBRUL. Robert Véret, témoin de ses petits miracles quotidiens l'encourage et la pousse à lancer sa marque de soins pour en faire bénéficier le plus grand nombre. Près de 60 ans plus tard, les Laboratoires SVR ont la même obsession de proposer à toutes les peaux y compris les plus fragiles des solutions dermatologiques super concentrées en actifs pour des résultats visibles et rapides. Ils sont déjà convaincus en 1962 que les soins dermatologiques rendent plus beaux.

Aujourd'hui encore, les Laboratoires SVR souhaitent accompagner leurs clients chaque jour pour qu'ils se sentent bien dans leur peau en répondant à toutes leurs problématiques cutanées qui peuvent influencer leurs émotions et leur bien-être au quotidien. Depuis 2015, l'image de marque a été entièrement repensée pour proposer de nouvelles gammes de produits toujours plus innovants, toujours à très forte concentration d'actifs et destinés à tous types de peau, même les plus sensibles.<sup>50</sup>

Les quatre piliers de la marque peuvent être détaillés de la façon suivante :

#### **Efficacité**

Le laboratoire propose aujourd'hui des solutions dermatologiques efficaces aux actifs dermatologiques de référence en très haute concentration et des associations ultra-innovantes pour tout type de peaux, permettant à SVR de garantir à chaque consommateur une efficacité visible.

---

<sup>50</sup> <https://fr.labo-svr.com>

### **Désirabilité**

Au-delà de l'efficacité, le Laboratoire SVR a toujours milité pour des textures sensorielles alliant confiance et plaisir car ce n'est pas parce que l'on a des problèmes de peaux que l'on doit se restreindre à des textures grasses ou qui sentent le médicament. Les formulatrices comme Simone Véret, sont passionnées par leur métier et capables, malgré des chartes de formulation ultra-strictes d'inventer des textures sensorielles telles que des huiles, bi-sérums, gelées fraîches, crèmes, mousses... pour combler toutes les envies. SVR a à cœur de développer des produits qui procurent du plaisir, qui donnent envie de les utiliser pour améliorer l'observance des peaux pathologiques mais aussi afin de démocratiser l'usage des produits.

### **Transparence**

La confiance est une caractéristique que SVR veut faire transparaître de sa marque. A travers une communication super transparente, comme des visuels non retouchés, le lien avec les consommateurs est plus vrai et permet de répondre de façon plus précise à leurs besoins. En 2021 les efforts ont été concentrés sur des reformulations plus propres, plus biodégradables et des packs plus responsables sur leur cœur de métier que sont 3 pathologies ; l'acné, l'atopie infantile et adulte, les peaux sensibles et allergiques dans le but d'être toujours plus légitimes et d'affirmer leur différenciation versus les marques déjà présentes sur le marché.

### **Engagement**

La marque SVR s'adressant aux peaux les plus fragiles se doit de faire de la sécurité une priorité. Des chartes de formulations ultra-strictes sont respectées, elles excluent toutes les substances allergisantes, mais aussi les substances controversées et/ou suspectées d'être perturbateurs endocriniens. Et au-delà des tests classiques de microbiologie, des HRIPT (Human Repeat Insult Patch Test qui déterminent le potentiel d'irritation et de sensibilisation au contact d'un produit) sont faits pour assurer que les produits soient ultra bien tolérés par les peaux sensibles. Les produits sont aussi testés sous contrôle dermatologique, pédiatrique, gynécologique, ophtalmologique.

Par ailleurs, des produits bons pour la santé doivent être aussi bons pour la planète. Les produits de la gamme hygiène et solaire ont été retravaillés pour les rendre biodégradables. Un test normé OCDE301F permet d'attester de leur bonne biodégradabilité. D'autres chantiers ont été commencés sur la transition vers des packagings plus recyclés et recyclables.

Les soins dermatologiques SVR sont aujourd'hui conçus, fabriqués et distribués en pharmacie, parapharmacie et dans les réseaux sélections de France et à l'étranger (Italie, Espagne, Belgique, Portugal, Pologne, Maroc et Tunisie et bientôt dans de nouveaux pays) et exportés dans plus de 35 pays.

Aujourd'hui, ces piliers sont des moteurs de croissance pour la marque qui se place dans le top dix des marques dermo-cosmétiques, avec une évolution remarquable et qui réalise un chiffre d'affaires de plus de 60 millions d'euros.

#### **b. Les gammes et les produits**

Les gammes SVR sont pensées pour faire face aux besoins cutanés de toute la famille, tout au long de la vie :

- **AK Secure** : Dédiée à la prévention du cancer cutané
- **[A] [B] [C]** : Ampoules ultra-concentrées en vitamines
- **Biotic** : Des soins régénérants pour les imperfections liées au vieillissement cutané
- **Cicavit+** : Pour réparer les peaux abîmées et irritées
- **Clairial** : Pour corriger toutes les types de tâches pigmentaires
- **Densitium** : Contre le relâchement des peaux matures
- **Hydracid** : Anti-âge qui illumine l'éclat du teint
- **Hydraliane** : Hydratation intense
- **Hygiène quotidienne** : Hygiène et désinfection des mains
- **Liftiane** : Comble les rides et raffermi les peaux matures
- **Palpébral by Topialyse** : Pour apaiser et hydrater les paupières irritées, sujettes à l'eczéma
- **Physiopure** : Soins nettoyants et démaquillants qui oxygènent la peau
- **Sebiaclear** : Pour les peaux à tendances acnéiques permettant d'éliminer boutons, points-noirs et excès de sébum
- **Sensifine** : Dédiée aux peaux réactives et intolérantes
- **Sensifine AR** : Anti-rougeurs qui apaisent les peaux sensibles et réactives
- **Spirial** : Gamme déodorante et anti-transpirante qui respecte les peaux sensibles
- **Sun Secure** : Gamme solaire offrant une très haute protection pour les peaux sensibles

- **Topialyse** : Gamme best-seller de soins émoullissants et lavants dédiée aux peaux sèches à atopiques
- **Xerial** : A base d'urée qui adoucit les peaux sèches et rugueuses

## **B. La megatrend de la beauté holistique**

SVR est une marque caractérisée par une forte innovation et des lancements nombreux de produits chaque année. En septembre, le Laboratoire a sorti des compléments alimentaires pour compléter les gammes Sebiaclear, Topialyse et Sensifine respectivement pour les peaux à tendance acnéique, atopiques et sensibles. Ces nouveautés s'incluent parfaitement dans la megatrend de la beauté holistique et l'essor actuel du In & Out.

### **a. Une tendance influente sur le marché de la beauté**

La beauté a très généralement été décrite comme une notion de perception. En effet, pendant longtemps, notre concept de beauté était inextricablement lié à notre apparence physique et à l'image que nous projetions aux autres. Cette définition et la vision de la beauté sont en train d'évoluer. Aujourd'hui, la beauté n'est pas seulement une question d'apparence extérieure pour 98 % des Françaises. La confiance en soi (56 %), un mode de vie sain (55 %) et l'acceptation de ses propres défauts (54 %) sont des éléments clés pour se sentir belle, selon plus de la moitié des 500 femmes interrogées par IFOP ayant plus de 15 ans. La forme physique (52 %) et une apparence naturelle (42 %) sont également des caractéristiques essentielles de beauté.<sup>51</sup>

Comme nous l'avons vu plus haut, lors de notre étude des megatrends liées au secteur de la beauté, depuis quelques années émerge une nouvelle tendance qu'est la beauté holistique. C'est une nouvelle approche de la beauté qui se veut plus globale, plus intégrative et intimement liée au bien-être, à la santé et au fait de prendre soin de soi à l'extérieur comme à l'intérieur; nommée aussi la "beauty in-and-out".

Il s'agit de combiner des produits cosmétiques adaptés, des soins, des massages avec un régime alimentaire sain et équilibré, des compléments alimentaires, des plantes, tisanes, jus... Ayant pour objectif d'être le meilleur possible pour son organisme. Il en est de même pour les habitudes qui apportent une réelle satisfaction personnelle, par le sport ou des moments pour soi. Il s'agit en fait d'un réel mode de vie dans le but d'atteindre un épanouissement du corps et de l'esprit.

---

<sup>51</sup> <https://www.ifop.com/publication/la-beaute-holistique-en-france/>

L'industrie cosmétique, pour aller plus loin dans cette tendance, s'est même tournée vers les neurosciences, qui étudient l'interaction entre la peau et le cerveau, afin d'insuffler émotion et bien-être dans les produits de beauté, dans le but d'atteindre la complétude du corps et de l'esprit. Prenons l'exemple du vieillissement de la peau pour mieux comprendre : *“La beauté holistique ne va pas empêcher le vieillissement cutané, mais plutôt l'accompagner. L'objectif est de dégager de la positivité tout en acceptant l'arrivée des signes de l'âge ”*, affirme Arnault Aubert, professeur en Neurosciences et Directeur scientifique de l'institut Emospin.

On observe aujourd'hui l'apparition des marques sur le marché, souhaitant proposer des routines de beauté globales comme Sanoflore avec sa Gamme Olea Thérapia, Rituals avec The Ritual of Jing, Aime, Galinée, Odacité, Holidermie, Delbôve et bien d'autres ...

La beauté holistique est un concept assez large qui prend en compte de nombreuses pratiques comme la gestion du stress, le mouvement, l'alimentation et les soins cosmétiques... pour atteindre une harmonie avec notre soi interne et externe.

#### **b. Les compléments alimentaires : le in**

Outre une alimentation saine, équilibrée ou encore de saison, les compléments alimentaires sont apparus complémentaires et leur utilisation est croissante. Les compléments alimentaires sont un marché en pleine expansion qui s'est accéléré depuis le début de la crise sanitaire. En effet, près de la moitié de la population française a consommé des compléments alimentaires au cours de l'année écoulée, et une nette majorité estime qu'ils sont bénéfiques. Cette consommation s'inscrit dans le cadre de la recherche globale de santé et de bien-être. Un nombre considérable de Français prévoit que leur consommation de compléments alimentaires va probablement augmenter à l'avenir.

Cependant, le marché des compléments alimentaires est extrêmement fragmenté, avec des acteurs variés : outre les laboratoires pharmaceutiques traditionnels et les spécialistes des compléments alimentaires, on trouve de grandes entreprises agroalimentaires et cosmétiques, ainsi que des start-ups innovantes, qui prospèrent sur le marché.

Les nouveaux consommateurs cherchent aujourd'hui de nouvelles réponses à leur quête de bien-être et de santé en passant par des formules plus naturelles. Le complément alimentaire est perçu comme un produit qui doit être sain et sans effets indésirables à l'inverse des

médicaments. Les ingrédients majoritairement sont issus de plantes, de la mer ou sont fermentés tels que les bactéries ou les levures sous forme de pré-, pro- ou post-biotiques. Les clients attendent aussi que les cures soient personnalisées et adaptées à leurs besoins du moment, que ce soit des problématiques de peaux, des carences ou pour accompagner le corps au rythme des saisons. Ils sont aussi friands de formes innovantes, lorsque le complément alimentaire se présente sous forme de gélule conventionnelle, il est parfois associé à un médicament dans l'esprit des consommateurs. Ainsi, il en résulte une volonté croissante de la part des marques de s'éloigner de la dimension "médicalisée" des compléments alimentaires pour se tourner vers des modes de consommation plus "plaisir". Afin d'attirer un nouveau type de consommateur, certaines entreprises du marché s'inspirent de l'industrie alimentaire en termes de compositions galéniques comme les gummies très à la mode, ou encore des tablettes de chocolat ou des chewing-gums pour engager les consommateurs à la prise quotidienne des compléments mais aussi afin d'attirer une cible plus jeune.

Avec l'avènement de la beauté holistique, le marché des compléments alimentaires profite pleinement de l'attention que les clients portent à leur santé et à leur bien-être, ainsi qu'à leur apparence.

### **c. Les soins cosmétiques : le out**

Lorsqu'il s'agit de prendre soin de notre apparence, les produits cosmétiques représentent un des premiers gestes qui nous aident au quotidien. En effet, ils sont facilement disponibles et simples à utiliser, nous permettant de prendre soin de notre peau pour qu'elle reste saine et belle. Ils peuvent aussi nous permettre de rectifier quelques petits défauts ou bien encore de transformer complètement notre apparence en quelques minutes notamment grâce au maquillage ou aux techniques plus invasives.

Des soins de la peau au maquillage, il existe une vaste gamme d'options pour répondre à toutes les demandes et attentes des clients afin de mettre en valeur nos plus beaux atouts ou de cacher nos imperfections. Ces produits sont aussi une façon pour chacun d'entre nous de s'exprimer. On se maquille pour se faire plaisir, en fonction de nos goûts, de nos personnalités, pour se plaire, se sentir bien et parfois pour les autres, pour susciter le regard, l'intérêt voire l'admiration.

Cependant, il semble qu'aujourd'hui les produits de soin et de maquillage ne soient plus suffisants pour certains consommateurs qui se tournent vers des techniques esthétiques non invasives, restant abordables et offrant des avantages à long terme. Les extensions de cils, les brow lifts et les peelings, par exemple, connaissent un grand succès, d'autant qu'ils peuvent être réalisés à domicile. Ces approches sont devenues de plus en plus populaires grâce aux réseaux sociaux tels qu'Instagram et TikTok. Avec le développement de ces techniques dans les instituts de beauté, ainsi que chez des spécialistes indépendants qualifiés, changer son regard et se faire peau neuve n'a jamais été aussi facile.

D'autres sont prêts à aller encore plus loin, en recourant à des procédures esthétiques invasives pour prévenir, remodeler certaines zones du visage mais aussi corriger les signes du vieillissement. Les injections de botox, d'acide hyaluronique ou de lipides avec le "lipolifting" sont des procédures qui se développent avec un nombre croissant de patients y compris chez les jeunes. D'autres techniques invasives comme la mésothérapie gagnent aussi du terrain, elle consiste à injecter dans l'épiderme une combinaison d'acide hyaluronique, d'acides aminés, de vitamines (C, A, E, B5), d'oligo-éléments et d'antioxydants afin d'assurer une hydratation en profondeur. Il existe aussi la dermabrasion, procédure qui consiste à éliminer les couches superficielles de la peau du visage grâce à une brosse rotative ou des lasers spécifiques. D'autres techniques consistent à injecter plus profondément dans le derme, des produits tels que des boosters cutanés avec des protocoles adaptés.

### **C. La beauté holistique : application aux laboratoires SVR**

Dans cette partie nous nous intéressons au choix qu'a fait la marque de se positionner sur cette megatrend, ses constats, ses raisons, et sa décision de lancer des compléments alimentaires en essayant d'en tirer un avantage concurrentiel.

#### **a. Quelques chiffres :**

Les laboratoires SVR, comme nous l'avons évoqué, en pleine croissance avec une des plus belles évolutions du top dix des marques dermo-cosmétiques se sont lancés dans les compléments alimentaires afin de compléter leurs routines de soins en se positionnant sur la megatrend de la beauté holistique. La marque est tout d'abord partie du constat que le marché des compléments alimentaires était un marché florissant. En effet, c'est un marché qui représente plus de dix milliards d'euros en Europe, le marché français se place en troisième

position et enregistre des croissances d'environ 10% chaque mois depuis le début d'année 2021.

#### **b. Des constats :**

La marque SVR, au-delà de l'étude de ces chiffres prometteurs, s'est basée sur des constats comme piliers stratégiques pour le lancement de leur gamme de compléments alimentaires.

Aujourd'hui la moitié de la population est concernée par un déficit en vitamines et près de 90% de la population est en déficit de Vitamine D, synthétisée grâce au soleil. Les causes principales sont le déséquilibre alimentaire et le stress. La crise Covid nous a imposé un ralentissement de nos rythmes de vies mais la plupart des Français ont vite repris un rythme de vie effréné, stressant s'accordant peu de temps pour cuisiner à l'origine d'une surconsommation de nutriments déséquilibrés et une alimentation transformée pauvre en nutriments essentiels. Même si nous avons gardé le rythme de vie expérimenté pendant les périodes de confinement avec du temps pour cuisiner et se nourrir sainement, les modes de culture conduisent à un épuisement des sols en nutriments. En plus, les habitudes alimentaires faisant abstraction de la saisonnalité imposent des récoltes faites avant maturation pour les fruits et légumes et des transports pendant lesquels ceux-ci mûrissent, sans compter les modes de cuissons inadaptés appauvrissant la qualité nutritionnelle.

Les conséquences sur notre corps sont nombreuses : le fonctionnement de nos cellules qui ralentit, la synthèse tissulaire qui est moins performante, le métabolisme qui se dérègle... La protection au stress oxydatif devient de plus en plus faible, notre vieillissement cutané s'accélère, le teint devient plus terne, sans parler des dysbioses que cela peut entraîner dans notre microbiote intestinal et les pathologies cutanées inflammatoires inhérentes.

Les consommateurs sont de plus en plus conscients de ces problématiques et recherchent des alternatives naturelles aux médecines traditionnelles permettant au marché des compléments alimentaires d'exploser. De nombreuses marques s'installent sur ce créneau avec un nouveau business model digital au centre de leur stratégie. Ces marques comme Aime Skincare, Cuure, Nubio, Holidermie, Galinée, D-Lab, Dijo, Goop ont permis de rajeunir l'image des compléments alimentaires les rendant plus sexy et attrayants avec des beaux produits, des belles couleurs, des beaux packagings, des formes galéniques innovantes, des réponses à des besoins spécifiques, des cures personnalisées se créant ainsi une place aux côtés de marques

historiques sur ce marché comme Arkopharma, Nutergia, Biocyte, NHCO, Biocyte, Pileje... Les consommateurs se sont complètement détachés de cette image se rapprochant des médicaments qu'avaient les compléments alimentaires et ont compris l'intérêt qu'ils pouvaient avoir dans la beauté et dans une prise en charge globale de leur peau mais aussi de leur santé et bien-être.

### **c. Des avancées scientifiques :**

Ces marques que nous venons de citer ont aussi pu être lancées et accueillies avec engouement par les consommateurs grâce aux avancées scientifiques, aux sujets du microbiote et microbiome qui sont aujourd'hui sur les devants de la scène.

Le microbiote est défini par un ensemble de micro-organismes qui colonisent un espace et qui vivent en état de symbiose ou état d'équilibre. Ils jouent un rôle protecteur et défensif et sont à l'origine de notre bonne santé. Chaque individu possède son propre microbiote.

Aujourd'hui, le microbiote le plus étudié est le microbiote intestinal mais le microbiote cutané fait office de plus en plus de recherches, et est l'objet de nombreuses publications scientifiques.

#### **Le microbiote cutané**

Le microbiote cutané abrite environ dix millions de bactéries par centimètre carré, bactéries vivant en parfaite harmonie avec notre corps. Plus de mille espèces comprenant bactéries, virus, champignons, acariens peuvent coloniser notre surface de 25 mètres carrés colonisables. Il se crée à la naissance et évolue au fil des années et des expositions. Il est composé de la flore résidente, généralement en symbiose et de la flore transitoire qui est ponctuelle et qui varie tout au long de la journée et de nos activités. C'est généralement dans la flore transitoire, que l'on peut retrouver des espèces pathogènes comme le Streptocoques et le Staphylococcus aureus, à l'origine de la dermatite atopique.

Les rôles principaux du microbiote cutané sont d'émettre des substances permettant de renforcer la barrière cutanée, de stimuler le système immunitaire, et d'empêcher l'installation de bactéries pathogènes.

## **Le microbiote intestinal**

Le microbiote intestinal est lui composé de cinquante à cent mille milliards de micro-organismes, hébergés dans le tube digestif essentiellement des bactéries représentant environ deux kilogrammes. Il y a environ dix fois plus de bactéries dans notre intestin que de cellules dans notre corps. A la naissance le tractus intestinal du nourrisson est stérile, lors de l'accouchement le nouveau-né ingère des micro-organismes notamment présents chez sa mère, son tube digestif est alors colonisé par des bactéries vaginales et fécales maternelles.

Par la suite, la composition du microbiote intestinal se complexifie avec le temps et comprend de très nombreuses espèces de bactéries mais aussi des champignons microscopiques, et des virus non pathogènes. Cette composition à peu près stable dès trois ans s'appauvrit légèrement chez les personnes âgées. Chaque individu possède un microbiote qui lui est propre en termes de combinaison d'espèces. A l'instar de nos empreintes digitales nous portons chacun notre signature bactérienne personnelle.

Le microbiote intestinal peut être considéré comme un organe fonctionnel du corps humain rendant d'inestimables services à son hôte. Il est en étroite collaboration avec notre intestin et ses rôles sont multiples. Il agit au niveau de la digestion en fermentant les aliments non digérés par les intestins. Il a une fonction barrière protégeant des bactéries pouvant être délétères pour notre organisme. L'intestin représente le premier réservoir de cellules immunitaires de l'organisme. Les globules blancs jouent un rôle primordial sur le microbiote en faisant le tri entre les bactéries nocives et celles qui au contraire sont bénéfiques pour la santé. Le système immunitaire influence donc la composition et la diversité du microbiote et il s'avère qu'en retour le microbiote active et influence le système immunitaire. Le stress, la fatigue, une alimentation déséquilibrée comme nous l'avons vu plus haut ou la prise d'antibiotiques réduisent la variété des microorganismes présents or leur diversité est fondamentale. Une chute de 30 à 40% de cette diversité peut provoquer l'apparition de certaines maladies chroniques : diabète de type 2, problèmes hépatiques ou problèmes cardiovasculaires et inversement en modifiant la composition du microbiote on pourrait prévenir l'apparition de certaines maladies. Par ailleurs l'interaction du microbiote intestinal avec le cerveau est un phénomène dont on commence à peine à mesurer l'ampleur. Respecter et cultiver cette symbiose active est probablement une des clefs majeures de notre santé. De nombreuses recherches ont mis en évidence un lien évident entre les pathologies cutanées et le microbiote intestinal.

## **Les probiotiques**

Les probiotiques sont des bactéries ou des levures vivantes qui exercent des effets positifs sur la santé, une fois ingérées. On les appelle les “bonnes bactéries” qui sont naturellement présentes au cœur de notre microbiote. En effet, l’alimentation nous en apporte quasiment tous les jours par les légumes, certains fromages, les yaourts ou encore avec les levures. Ces bactéries sont essentielles et utiles pour rééquilibrer une dysbiose du microbiote intestinal, diminuent l’inflammation et contribuent ainsi à une amélioration de notre état de santé.

Les probiotiques viennent aider à rétablir l’ordre et l’équilibre au sein du microbiote intestinal. En effet, lorsque les bonnes bactéries sont en trop petit nombre, elles ne peuvent plus assurer leur rôle de défense, et les bactéries pathogènes prennent le dessus, c’est ce que l’on appelle la dysbiose et l’intestin se défend en déclenchant une réponse inflammatoire généralisée.

### **d. Des lancements :**

Ces avancées scientifiques sur le microbiome et le boom des probiotiques ont conduit la marque dans un premier temps à lancer une première gamme BIOTIC avec des probiotiques dans le cœur de formule en 2020. Mais moins d’un an après, l’expertise scientifique de la marque, son engagement pour traiter les problématiques de peaux avec des fortes concentrations d’actifs, son souhait d’innovation constant, et ses observations internes l’ont amené à se lancer sur le marché des compléments alimentaires avec la nouvelle gamme PROBIOCURE afin de renforcer leurs offres. Le lancement de cette gamme a pour but d’apporter une nouvelle réponse dermatologique en agissant de l’intérieur pour traiter de manière différenciante et globale l’acné, l’atopie, et la rosacée, le cœur de métier du laboratoire. Les compléments alimentaires de la gamme sont composés avec une structure de formule commune justement dosée : un complexe de souches probiotiques associé à des vitamines, minéraux et des plantes.

### **e. Des problématiques :**

Aujourd’hui, le développement de produits cosmétiques est complexe et peut prendre entre un an et demi à deux ans mais la marque a dû faire face à un certain nombre de difficultés en se lançant sur les compléments alimentaires.

## **Réglementaires**

SVR a été confronté à de nombreuses problématiques, la première fut la question réglementaire. En effet, les compléments alimentaires sont soumis à une réglementation alimentaire, réglementation pour une marque de produits cosmétiques qu'elle n'avait pas l'habitude d'utiliser, avec de nouvelles contraintes, nouvelles formules, nouveaux actifs, nouvelles allégations.

Par ailleurs, en choisissant d'utiliser comme actifs des probiotiques, la mise en place d'études cliniques pour prouver l'efficacité des routines et l'association des produits n'était pas possible. La mise en place d'études médicales prouvant une efficacité auraient nécessité de modifier le microbiome, très grande complexité hors d'atteinte, pour une marque dermo-cosmétique. La marque a donc fait le choix de s'appuyer sur des études scientifiques pour le choix des probiotiques expliquant l'intérêt de chaque souche dans la pathologie, le nombre nécessaire et le choix des autres actifs. Les choix ont été conduits selon les normes, les recommandations d'experts et établis également selon le règlement des compléments alimentaires qui autorise à dire par exemple quelle vitamine maintient la peau normale, quelle vitamine maintient la peau nette, etc.

D'autre part, la marque a aussi assumé le choix de faire ce que l'on appelle du Test & Learn, en espérant que les consommateurs soient conquis par ces nouveaux produits et par cette démarche holistique de la marque afin de prévenir plutôt que de guérir par des médicaments plus invasifs.

## **Nouveau business model, un nouveau segment pour une marque dermo-cosmétique :**

Ce qui a été complexe selon Charlotte de Pitray, directrice de la marque et Annabelle Ducroux, directrice marketing fut le changement de business model, en lançant des compléments alimentaires dans des gammes qui étaient auparavant consacrées entièrement à des soins topiques. En effet, les compléments alimentaires sont habituellement vendus dans des rayons spécialisés et ne sont pas dans les rayons consacrés aux soins de la peau. Généralement les marques vendant des compléments alimentaires sont spécialisées sur ce secteur et possèdent de nombreuses références. Cela a donc été un choix ambitieux pour la marque de positionner les trois nouvelles références de compléments alimentaires dans le rayon soins de la peau. Cependant, c'était un choix stratégique pour qu'ils soient associés aux produits soins afin de proposer une routine globale aux clients pour traiter les pathologies les

plus représentées et rester légitimes vis à vis de l'ADN de la marque et qu'ils soient propulsés par les soins stars de SVR.

## VI. DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS DÉTAILLÉES

---

### A. Recommandations générales

En reprenant les hypothèses évoquées au début, nous pouvons après l'étude de plusieurs marques, notamment des leaders de leurs secteurs respectifs, essayer d'apporter des réponses et conclure sur la pertinence de ces hypothèses. Nous verrons ensuite comment ces hypothèses et ces éléments de réponse peuvent amener à des recommandations spécifiques pour la marque SVR pour rester concurrentiel sur son secteur notamment dans le cadre de son nouveau lancement de compléments alimentaires.

#### **Hypothèse 1 : Accélérer la digitalisation de l'entreprise et/ou améliorer ou augmenter la présence sur les réseaux sociaux et/ou le marketing digital**

Il paraît évident à la suite de ce travail que nous ne pouvons réfuter cette hypothèse, l'accélération de la digitalisation est aujourd'hui une priorité stratégique pour les marques. Bien que cela soit le cas depuis quelques années, la crise n'a fait qu'accélérer ce phénomène. Le développement de la présence en ligne et la numérisation de l'offre est un enjeu majeur pour les marques pour développer le business que ce soit par le développement d'outils digitaux, la création ou l'amélioration d'un site e-commerce propre, le renforcement de la présence sur les réseaux sociaux, les partenariats avec d'autres marques ou influenceurs, ou plus globalement toutes les techniques de marketing digital.

#### **Hypothèse 2 : Personnalisation de l'offre et des produits et/ou de l'expérience client**

Alors que la mondialisation et les megatrends, dans un monde très connecté, dictent les lancements de produits ou de services, une tendance prend le contre-pied mettant la personne au centre, la rendant unique et différente. Il s'agit de la personnalisation. Celle-ci s'avère être aujourd'hui un outil efficace et un levier essentiel de différenciation pour améliorer le succès d'une marque, en fournissant un service, un produit ou une expérience répondant aux attentes du client dans sa singularité. Ce paramétrage très individuel de l'offre est un excellent moyen, si un bon usage est fait, d'accroître la capacité des marques à recruter de nouveaux consommateurs, à les garder et à augmenter les chances de recommandations, améliorant ainsi la visibilité.

En effet, outre le fait d'avoir un produit ou service efficace et satisfaisant, il y a un réel enjeu psychologique sur le consommateur, qui se sent à la fois privilégié et spécial. La personnalisation fait partie d'un cercle vertueux dans lequel les marques peuvent améliorer la satisfaction des clients et permettre d'obtenir des informations pour ensuite perfectionner leurs propositions.

La personnalisation peut s'effectuer à plusieurs niveaux, elle est différente selon les secteurs mais des critères communs peuvent être appliqués à plusieurs marques comme la proactivité, la pertinence du message, le côté humain, une meilleure communication au sein des divisions de l'entreprise... Elle implique également d'utiliser des solutions appropriées et efficaces. La présence active et de qualité d'experts permet de traiter avec succès, rapidité et de façon unique la demande d'un client sur tous les canaux de communication et de vente.<sup>52</sup> La personnalisation est aussi à la base de formidables innovations technologiques, véritablement porteuse d'avenir.

### **Hypothèse 3 : Analyser les mégatrends et les tendances sous-jacentes afin d'établir des réponses stratégiques en ligne avec les besoins des consommateurs**

Dans un monde en constante évolution, il apparaît comme essentiel de rester en phase avec les tendances qui façonnent le monde en général, les façons de consommer et d'être ouvert à la nouveauté et à l'inattendu. Bien qu'il soit aisé pour les marques de surfer sur des tendances, les consommateurs recherchent un engagement sérieux et authentique de la part des marques.

A ce jour, les changements majeurs qu'entreprennent les marques doivent évidemment s'appuyer sur de réelles tendances consommateurs, mais elles doivent le faire en étant à l'écoute de leurs réels besoins pour être en phase avec les tendances et innovations les plus pertinentes pour la marque. Pour cela, dans un monde caractérisé par une rapide évolution, il faut accepter de la part des marques que les plans et les prédictions faites soient peu fiables et incertaines pour l'avenir. Ainsi, pour essayer au mieux d'anticiper les changements constants auxquels les entreprises doivent faire face, elles doivent être dans l'analyse constante de ces changements qui se produisent, disposer de compétences solides, d'une grande connaissance du marché, et surtout d'un état d'esprit proactif et agile.

---

<sup>52</sup> <https://www.chapsvision.fr/crm/atouts-personnalisation-experience-client/>

#### **Hypothèse 4 : Être dans l'innovation permanente**

L'innovation n'est pas un vain mot lorsqu'il s'agit de maintenir ou d'améliorer, un avantage concurrentiel et construire des bases solides pour un succès durable. Innover permet de perfectionner la proposition de valeur, d'améliorer ses produits existants, fidéliser ses clients en essayant de faire toujours mieux, lancer des produits associés et complémentaires, démontrer son leadership, optimiser la chaîne de valeur... Innover sur de multiples points impose d'allouer des budgets et des ressources importants afin de toujours explorer de nouvelles voies et opportunités.

Cependant, trop d'innovation amène parfois à changer complètement les propositions de la marque et peut perdre le consommateur dans ses choix et dans l'image qu'il avait de la marque. Innover doit donc être une décision réfléchie apportant de la nouveauté, utile pour le consommateur tout en restant fidèle à l'ADN de la marque. L'innovation pour être pérenne doit absolument répondre à un besoin consommateur et rester en accord avec les valeurs de la marque. Finalement, il paraît indispensable d'innover mais en respectant de nombreux critères stratégiques inhérents au marché et/ou à sa marque. L'innovation permanente n'est pas forcément la bonne solution pour toutes les marques.

## **B. Recommandations spécifiques aux Laboratoires SVR**

### **a. Améliorer la présence en digital**

Aujourd'hui, comme nous l'avons tous expérimenté notamment au décours de la crise sanitaire, le digital est devenu un "must have" pour les marques et plus un "nice to have" ou une case à cocher comme l'énonce Charlotte De Pitray. Le digital est devenu un élément central, un canal de communication direct indispensable avec les consommateurs. Il est d'autant plus important pour les marketeurs qui grâce à cet outil ont un accès direct avec les clients. Cela permet de faire des études de marché grandeur nature, permettant de développer des produits beaucoup plus proches des attentes des consommateurs, travailler la préférence de marque, multiplier les points de contact avec les clients, personnaliser les messages... Le digital a totalement fait évoluer les façons de travailler en obligeant à beaucoup plus de transparence, de proximité et finalement beaucoup plus de sincérité et de confiance pour les clients.

Cependant, dans cette course à la digitalisation, certains avaient anticipé le départ et l'évolution, d'autres non, certains sont restés en retrait correspondant plutôt à une stratégie et devront rattraper leur retard. En revanche d'autres n'étaient pas assez bien préparés et rateront cette course à l'origine d'un probable impact important sur l'évolution et la pérennité de l'entreprise.

Un des outils primordiaux aujourd'hui dans cette course digitale est incontestablement les réseaux sociaux y compris pour les marques de dermo-cosmétique. Aujourd'hui si on considère le réseau préféré et le plus utilisé des jeunes générations : Instagram<sup>53</sup>; les Laboratoires SVR ont encore une marge de développement et de recrutement sur cette plateforme en termes de followers :

1- La Roche Posay : 2,7 M

2- Vichy : 1,6 M

3- Caudalie : 881 K

4- Nuxe : 374 K

5- Bioderma : 258 K

6- Avène : 161 K

---

<sup>53</sup> [https://diplomeo.com/actualite-sondage\\_reseaux\\_sociaux\\_jeunes\\_2020](https://diplomeo.com/actualite-sondage_reseaux_sociaux_jeunes_2020)

- 7- Garancia : 122 K
- 8- Filorga : 112 K
- 9- Uriage : 104 K
- 10- Sanoflore : 102 K
- 11- SVR : 89,7 K**
- 12- Weleda : 83,4 K
- 13- Eucerin : 26,8 K
- 14- A-Derma : 25,6 K
- 15- Ducray : 17,9 K

Cela peut traduire, une plus faible notoriété spontanée et assistée face à ses plus gros concurrents historiques. Les Laboratoires SVR sont entrés dans le top dix des marques dermo-cosmétiques avec une très belle évolution, mais une plus forte présence sur les outils digitaux pourrait permettre de consolider voire améliorer leur position.

Les Laboratoires SVR pourraient aussi s'intéresser à d'autres réseaux sociaux tels que Tiktok très fortement utilisé principalement par des jeunes depuis le début de la crise. En effet, il a permis de mettre en lumière certaines marques ou produits comme CeraVe. Cela paraît être un excellent outil pour recruter une cible plus jeune. Le marque s'est déjà positionnée avec une campagne pour sa gamme Sebiaclear (pour les peaux à tendance acnéique) qui a bien fonctionné alors pourquoi pas aller plus loin à travers ces réseaux sociaux respectant sa ligne stratégique. A titre d'exemple, faire une campagne sur TikTok concernant les gammes anti-âges ne paraît peut-être pas une bonne idée pour la marque.

**b. Améliorer la notoriété top of mind (spontanée) et assistée en rendant la marque la plus visible**

En conséquence, le digital a bouleversé la visibilité et la notoriété des entreprises, la pléthore de réseaux sociaux impose une nouvelle manière de se faire connaître. En revanche, même si nous considérons aujourd'hui l'e-commerce comme un outil de vente considérable, en plus d'être un formidable accélérateur de business, les points de vente physiques restent primordiaux. Le principal canal d'achat reste après la crise sanitaire pour les produits dermo-cosmétiques, la pharmacie et la parapharmacie. Pour ces produits comme ceux de parfumerie sélective, les clients attachent une grande importance au conseil, aux tests, aux sensations que peuvent procurer les produits cosmétiques, ce qui n'est pas complètement

possible aujourd'hui par voie digitale. Les pharmacies jugées essentielles pendant les différentes périodes de confinement ont vu leur fréquentation reculer mais leur chiffre d'affaires a augmenté d'1,1% en 2020.

Il est donc essentiel de ne pas concentrer tous les efforts uniquement sur le digital. Il semble que le contact physique et le digital aillent de pair, on parle aujourd'hui de "phygital". Le client s'attend à un parcours d'achat et une expérience client omnicanale et unique avec les atouts du physique et du digital pour faciliter son parcours d'achat.

Ainsi, une marque vendue majoritairement en pharmacie comme SVR, classée dans le top 10 des marques dermo-cosmétiques se doit d'avoir une excellente visibilité à la fois digitale mais aussi physique dans les pharmacies. Si l'on compare SVR avec ses plus gros concurrents comme Avène, La Roche Posay ou encore Bioderma, sa VM c'est-à-dire le nombre de points de vente dans lesquels la marque est présente, est bien inférieur. On peut penser que compte tenu de ces excellents résultats chaque mois, si SVR augmentait sa présence dans les pharmacies, le laboratoire pourrait réduire l'écart, égaler voire même dans le meilleur des cas dépasser ses concurrents. De plus, cela permettrait d'être mieux connue des clients et d'augmenter sa notoriété spontanée et assistée, les ventes que ce soit en physique ou digital augmenteraient et in fine le chiffre d'affaires.

La visibilité de la marque pourrait probablement s'améliorer via des campagnes publicitaires avec une stratégie 360°, en vidéos, sur les vitrines mais aussi par des publicités sur les lieux de vente qui pourraient être plus nombreux. C'est déjà ce qu'elle essaie de faire en passant de quatre campagnes l'année dernière à neuf campagnes cette année.

Avec des parcours d'achats de plus en plus complexes, la marque doit continuer d'approfondir sa stratégie omnicanale efficace pour toucher le plus grand nombre.

### **c. Proposer des diagnostics de peaux et/ou consultations en ligne avec des experts**

- **Consultations avec des experts via le site internet**

La marque SVR pourrait mettre en place des consultations en ligne avec des experts afin de faciliter le contact avec ces professionnels via la marque. L'objectif ne serait pas seulement d'améliorer, renforcer ou faciliter l'expérience client mais d'apporter quelque chose en plus au consommateur et renforcer le business model de la marque en la médicalisant davantage.

Aujourd'hui, on a tous expérimenté la longue attente avant d'obtenir un rendez-vous chez un dermatologue. Or, nous assistons actuellement à une augmentation des demandes de consultations pour des problématiques de peau tels que l'acné, l'eczéma atopie, la sensibilité de peau et les rougeurs, les peaux allergiques, le lien avec le stress, la pollution, l'alimentation... Par ailleurs, les consommateurs recherchent des produits parfaitement tolérés, plus sûrs et dont les performances ont été scientifiquement prouvées. Ils sont dans l'attente également de conseils et d'une expertise pour sélectionner les articles et se construire leur routine. Ainsi, dans cette démarche les experts ne feraient que renforcer la crédibilité de la marque et la confiance envers les produits. La tendance de la beauté holistique est étroitement liée et fait partie d'une tendance plus globale comme nous l'avons aussi évoqué qu'est la recherche de santé.

Au-delà de l'impact positif que ces consultations pourraient avoir pour les clients et pour la marque, la profession de dermatologue se voit proposer des solutions de prise en charge innovantes pour leurs patients. Les dermo-cosmétiques sont essentiels dans la protection et l'amélioration par exemple de certains effets indésirables causés par les traitements qu'ils prescrivent pour l'acné, l'eczéma ou encore après un cancer.

A termes, il s'avère donc être très pertinent de lier l'expertise dermatologique par des professionnels de santé aux nouveaux outils et diagnostics comme l'intelligence artificielle. L'utilisation de sondes, scanners, algorithmes, machines performantes souvent breveté donnent une impression au client de maîtrise des problématiques. Tout cela permet d'atteindre un but commun : la personnalisation de l'expérience client et le bien-être des patients favorisant la confiance des consommateurs et la pérennité de la marque sur son secteur.

- **L'intelligence artificielle au service du diagnostic**

Ces consultations pourraient être accompagnées d'outils technologiques comme ceux d'intelligence artificielle que le digital a fait émerger. L'intelligence artificielle fait référence à la simulation de l'intelligence humaine et à la capacité d'auto-apprentissage par machines programmées se rapprochant de certaines caractéristiques de l'Homme permettant de suppléer et/ou d'augmenter l'intelligence humaine. Ces systèmes d'intelligence artificielle sont alimentés par l'apprentissage automatique, appelé « machine learning » et disposent d'un algorithme solide pour fournir des résultats rapides cohérents et d'une extrême précision correspondant parfaitement au profil du consommateur.

L'intelligence artificielle est aujourd'hui de plus en plus utilisée pour faire des diagnostics par exemple pour identifier des problèmes de peau du consommateur en mesurant, en prenant des photos ou en posant toute une batterie de questions au consommateur.

Selon les cas, le diagnostic peut être réalisé directement par le consommateur, chez lui, grâce à l'appareil photo de son téléphone, ou en ajoutant des petits équipements comme des capteurs sur l'objectif de l'appareil photo.



*Skin Genius, développé par L'Oréal, permet de faire un diagnostic de peau en un selfie et d'avoir une recommandation de routine personnalisée*

Mais ils peuvent également être réalisés dans des magasins physiques par des vendeurs ou des conseillers, à l'aide de machines ou de sondes disponibles directement sur place.



*Diagnostic de peau réalisé en magasin à l'aide d'une sonde*

Les paramètres mesurés lors de ces diagnostics sont nombreux : niveau d'hydratation de la peau, mesure des rides et des ridules, mesure des pores, de la brillance, de l'éclat, de la fermeté de la peau, des taches de pigmentation, de la couleur du cheveu, etc. Et les facteurs environnementaux sont aujourd'hui également pris en compte : taux de pollution, humidité de l'air, rayons UV ou encore lumière bleue de nos écrans.



### *Résultats de la mesure de différents paramètres de la peau et score général*

L'objectif de ces diagnostics de peau accompagnés de conseils est de proposer au consommateur par la suite des recommandations personnalisées sur les produits qu'il peut acheter et utiliser pour pallier ses potentielles problématiques cutanées. Les applications ou machines peuvent permettre au consommateur de repartir avec un produit créé en temps réel et sur mesure à la suite d'un diagnostic. Les machines deviennent de plus en plus performantes et les algorithmes d'analyse de plus en plus intelligents permettant de renforcer l'argumentaire de vente et crédibilisant les conseils.

Aujourd'hui, les consommateurs semblent friands de ce genre d'outils qu'ils peuvent utiliser directement de chez eux ou en magasins. Il existe un grand nombre d'outils de capture que la marque pourrait utiliser pour accompagner les conseils des experts via leur site internet ou bien dans un premier temps en utilisation personnelle pour accompagner le choix de leur routine via le e-shop de la marque.

De nombreuses marques cosmétiques ont déjà développé et expérimentent ce type d'outils avec des résultats très encourageants et la tendance n'est pas près de s'arrêter. Aujourd'hui, la beauty-tech et tous les services associés adaptés à la situation et en adéquation avec les nouvelles générations semblent aider à maintenir voire même à booster les ventes de produits cosmétiques.

De plus, d'autres marques cosmétiques comme les « Indie Brands », les DNVB (Digital Native Vertical Brand) ou les « pure players », marques se développant uniquement ou presque en digital et en e-commerce, sont une menace pour les grandes entreprises cosmétiques, qui ont donc tout intérêt à intégrer le digital et à développer plus de beauty-tech

dans les mois et les années à venir.

Enfin, outre les avantages d'expérience client ou de personnalisation, tous ces types de technologie permettent de collecter des données sur les consommateurs qui sont précieuses et qui permettent d'aller encore plus loin dans la personnalisation des offres et produits proposés aux consommateurs.

#### **d. Au niveau de l'entreprise : Renforcer l'équité et les pratiques durables**

Aujourd'hui, la plupart des entreprises militent en faveur de l'équité entre les hommes et les femmes d'autant plus dans le domaine de la beauté. Cependant, l'égalité réelle entre les sexes est un objectif parfois difficilement atteignable dans certains secteurs.

Cette égalité des sexes ou la culture de l'inclusion nourrissent les stratégies des entreprises. La culture d'entreprise est une des conditions indispensable pour influencer positivement les attitudes de tous les employés à tous les niveaux sur le lieu de travail, la croissance et le succès de l'organisation. Elle favorise le développement d'une ambiance favorable à l'accomplissement des collaborateurs.

Il est primordial aujourd'hui de définir et cadrer les attentes des collaborateurs autour d'une culture inclusive. La culture inclusive reflète les valeurs de l'entreprise, en encourageant l'apprentissage continu et la normalisation du comportement des employés envers l'égalité de tous par le biais d'approches de coaching et de communication productive.

Au-delà de l'égalité, l'entreprise doit assumer sa responsabilité sociale en poursuivant un "business model" durable. Les consommateurs sont de plus en plus conscients de l'influence des articles, sur leur propre santé, qu'ils achètent, sur des personnes qui travaillent à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement mais aussi sur l'équilibre de la planète. Le tournant écologique est devenu un moteur d'innovation dans tous les secteurs, y compris celui de la beauté, car le changement climatique n'est plus une préoccupation lointaine mais une réalité actuelle.

En effet, 35 % des acheteurs de produits de soins de la peau déclarent avoir déjà acheté des produits présentant des allégations ou des caractéristiques durables, et 38% disent avoir

l'intention de le faire à l'avenir.<sup>54</sup>

Le secteur de la beauté progresse vers la durabilité de trois manières :

Comme premier exemple, il est pertinent de citer l'emballage durable. De nombreux clients et entreprises cherchent à réduire leur empreinte carbone. Aujourd'hui, un nombre croissant de sociétés de cosmétiques réfléchissent à la manière dont elles pourraient réduire leur empreinte carbone en adoptant une approche d'éco-conception pour leurs emballages. La marque spécialisée Seed Phytonutrients de L'Oréal utilise un emballage en papier totalement recyclable et durable. La marque cherche à ce que chaque composant du “packaging” y compris la pompe soit recyclable. SVR est engagé dans cette voie notamment en lançant des DOYPACKS (recharges des produits notamment de leurs gels moussants) ou en faisant un travail avec les ingénieurs packagings afin de choisir des packagings plus recyclés et/ou recyclables.

Les entreprises réfléchissent également à la manière d'acquérir des ingrédients durables pour leurs produits de beauté, en plus de l'emballage. Certaines entreprises optent pour des alternatives biologiques pour leurs produits cosmétiques au lieu d'utiliser des produits chimiques. Pour exemple, la marque A-Derma, appartenant au groupe Pierre Fabre vient de lancer sa nouvelle gamme de soins visages dermatologiques certifiés BIO à l'Avoine Rhealba®.

Certaines entreprises souhaitent réduire la quantité d'eau contenue dans leurs produits. Non seulement il est meilleur pour l'environnement de réduire la teneur en eau, mais cela permet également de rendre les produits de beauté plus concentrés. Par exemple, le sérum éclaircissant à la pastèque de Milk Makeup est disponible sous forme de stick plutôt que sous forme liquide, et le fond de teint de Lush fait de même. On pense aussi aux marques comme Respire ou La Rosée qui ont sorti des déodorants et masques en stick.

Dans les rayons, où les clients achètent le plus souvent des produits de beauté; les produits durables occupent une place de plus en plus importante dans les supermarchés (66 %) et les pharmacies (39 %).<sup>55</sup>

Les Laboratoires SVR ont entamé cette profonde transformation en choisissant des

---

<sup>54</sup> Cag Gemini Research Institute, How sustainability is fundamentally changing consumer preferences, p. 24-26. mars 2021

<sup>55</sup> Key Figures for Beauty and Cosmetics in 2020, mars 2021

packagings plus durables, en réfléchissant à l'approvisionnement des produits, mais pas encore en essayant de réduire l'eau ou en utilisant des produits issus d'une agriculture biologique dans les produits. En effet, cela pourrait représenter une voie d'amélioration. Par ailleurs, les actions déjà engagées peuvent aussi bien-sûr être améliorées. Nous ne sommes qu'à l'aube de cette transformation vers plus de durabilité qui continue de gagner du terrain permettant de fidéliser la clientèle.

Les Laboratoires ont d'ailleurs, très récemment, pour appuyer leur engagement, créé le fond de dotation Kresk4Océans, dont la première initiative sera la lutte contre la pollution plastique, qui dégrade les océans, nuit à sa faune et, finalement, à l'humanité. Avec François Gabart comme ambassadeur, Skipper à l'incroyable palmarès, Kresk4Océans mènera des campagnes de sensibilisation et d'éducation, et financera des initiatives scientifiques dans les domaines du recyclage et de la création de nouveaux matériaux écologiques.

## VII. CONCLUSION

---

Dans un monde en pleine mutation, les habitudes des consommateurs ont été contraintes de changer et les entreprises de s'adapter. En raison d'une crise sanitaire inédite, les clients n'ont pas eu d'autres choix que de s'orienter vers le digital pour certains achats, de ce fait une stratégie digitale est devenue vitale pour la survie des entreprises. Cette transformation digitale et l'émergence de nouveaux réseaux sociaux sont des défis que certains pure-players ont relevé avec brio mais qui se sont avérés moins accessibles pour d'autres acteurs. La crise sanitaire mondiale a amené par ailleurs les consommateurs à revoir leurs priorités et accorder plus d'importance à leur bien-être, leur santé et à celle de la planète. Les marques ont dû réagir et repenser leur stratégie en profondeur que ce soit pour leurs produits ou leurs services, leurs circuits de distribution ou encore l'expérience client pour répondre aux tendances émergentes et nouvelles exigences des consommateurs. Accélérer la digitalisation, repenser sa stratégie de marketing digital et sa présence sur les réseaux sociaux, innover, personnaliser l'expérience client en ligne mais aussi en magasins, investir dans l'analytique sont autant d'enjeux que les marques doivent aujourd'hui relever si elles veulent pérenniser leur business model et rester concurrentiel sur leur marché dans les prochaines années. Même si nous espérons voir arriver la fin de cette crise prochainement, les comportements et les valeurs des consommateurs seront durablement impactés et sûrement encore amenés à évoluer. Finalement, dans ce monde en constante et rapide évolution, les enjeux cités ne seront probablement pas les mêmes dans les mois ou années à venir. Ce retour à l'essentiel vécu durant la crise, nous amenant à fondamentalement changer nos habitudes et manières de consommer, remettra probablement en question la consommation excessive, l'hypermersonnalisation ou encore le souhait d'être toujours à la pointe de l'innovation ou de la technologie. Il paraît certain que les entreprises doivent et devront faire preuve d'une grande agilité, proactivité, réactivité et d'une réelle utilité pour rester sur le devant de la scène et être crédibles auprès des consommateurs en quête d'avantage chaque jour de sens et de transparence.

## VIII. BIBLIOGRAPHIE

---

[1] BOUAZIZ D., Comment la crise a impacté la digitalisation des consommateurs français ?, Janv. 2021, disponible sur : <https://www.ecommercemag.fr/Thematique/data-room-1223/Breves/etude-Comment-crise-im-pacte-digitalisation-consommateurs-fran-ais-356094.htm#>, consulté le 26/09/2021.

[2], [3] GUBLIN GUERRERO G., TRANSFORMATION DIGITALE EN TEMPS DE COVID-19, Janv. 2021, disponible sur : <http://www.bsi-economics.org/1240-transformation-digitale-en-temps-de-covid-19-note>, consulté le 26/09/2021.

[4] ALBENSUR E, L'impact Covid sur la digitalisation des entreprises : synthèse de l'étude McKinsey (2020), Dec. 2020, disponible sur : <https://blog.talkspirit.com/impact-covid-digitalisation-entreprises-etude-mckinsey/>, consulté le 05/10/2021.

[5] FEVAD, Bilan du e-commerce en 2020 : les ventes sur internet atteignent 112 milliards d'euros grâce à la digitalisation accélérée du commerce de détail, Fev. 2021, disponible sur : <https://www.fevad.com/bilan-du-e-commerce-en-2020-les-ventes-sur-internet-atteignent-112-milliards-deuros-grace-a-la-digitalisation-acceleree-du-commerce-de-detail/>, consulté le 05/10/2021.

[6] NIELSEN

[7], [8], [9] LIBERGE A., E COMMERCE FRANCE : 12 CHIFFRES À CONNAÎTRE EN 2021 [INFOGRAPHIE], Fev. 2021, disponible sur : <https://www.oberlo.fr/blog/ecommerce-france>, consulté le 05/10/2021.

[10] EVERGAGE, 2018

[11] ÉTUDIANTS DU MBA13- VIETNAM- BELGIUM MASTER JOINT PROGRAM, MEGATREND, disponible sur : [Classification des mégatendances - Groupe 8-MBA 13 \(weebly.com\)](https://www.classificationdesmegatrends.com/), consulté le 05/10/2021.

[12] COPENHAGEN INSTITUTE FOR FUTURES STUDIES, SCENARIOS 2030 - THE FUTURE OF PRODUCT DEVELOPMENT, 2017, disponible sur : <https://www.headswitch.business/static/uploads/files/beyond-tomorrow-scenarios-2030-full-report-wfwfpfaaolop.pdf>, consulté le 05/10/2021.

[13] MODELS DE BUSINESS PLAN, Avantage concurrentiel : exemples, définition, explications, disponible sur : <https://modelesdebusinessplan.com/blogs/infos/avantage-concurrentiel>, consulté le 10/10/2021.

[14] CLERMONT T., Les avantages concurrentiels dans le cadre d'un projet entrepreneurial, Fev. 2021, disponible sur : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/avantages-concurrentiels/>, consulté le 10/10/2021.

[15] BDC, Avantage concurrentiel, disponible sur : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/avantage-concurrentiel>, consulté le 10/10/2021.

[16] MANAGER GO, Comment créer un avantage concurrentiel ?, Sept. 2021, disponible sur : <https://www.manager-go.com/marketing/avantage-concurrentiel.htm>, consulté le 10/10/2021.

[17] MANAGER GO, Cinq forces concurrentielles pour analyser un secteur, Sept. 2021, disponible sur : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/les-5-forces-de-porter.htm>, consulté le 10/10/2021.

[18] VAN LAETHEM N., LEBON Y., DURAND-MÉGRET B., Les cinq forces de Porter, Juil. 2016, disponible sur : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cinq-forces-Porter-306754.htm#>, consulté le 10/10/2021.

[19] BDC, Forces concurrentielles, disponible sur : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/forces-concurrentielles>, consulté le 10/10/2021.

[20], [21] GOCARDLESS, L'avantage concurrentiel : définition, disponible sur : <https://gocardless.com/fr/guides/articles/lavantage-concurrentiel-definition/>, consulté le 10/10/2021.

[22] GELLER M., HENAULT B., Face au Covid, Danone se réorganise et supprime jusqu'à 2.000 emplois, Nov. 2020, disponible sur : <https://www.usinenouvelle.com/article/face-au-covid-danone-se-reorganise-et-supprime-jusqu-a-2-000-emplois.N1031374>, consulté le 16/10/2021.

[23] YOU M., Coronavirus : Danone est-il le laboratoire du monde économique post-Covid ?, Nov. 2020, disponible sur : <https://www.rtl.fr/actu/economie-consommation/coronavirus-danone-est-il-le-laboratoire-du-monde-economique-post-covid-7800927897>, consulté le 16/10/2021.

[24] MARTINAGE X., "L'entre-soi l'a emporté" : Emmanuel Faber tacle les administrateurs de Danone après son éviction, Mai 2021, disponible sur : <https://www.capital.fr/entreprises-marches/lentre-soi-la-emporte-emmanuel-faber-tacle-les-administrateurs-de-danone-apres-son-eviction-1402515>, consulté le 16/10/2021.

[25] IN FINANCE, Sanofi : présentation et histoire, Mai 2020, disponible sur : [https://www.infinance.fr/articles/entreprise/societe-cotee-en-bourse/article-sanofi-presentation-et-histoire-360.htm#p\\_1](https://www.infinance.fr/articles/entreprise/societe-cotee-en-bourse/article-sanofi-presentation-et-histoire-360.htm#p_1), consulté le 22/05/2022.

[26] SANOFI, disponible sur : [sanofi.com](https://www.sanofi.com), consulté le 22/05/2022.

[27] CHAVET T., Actions thématiques - Les medtechs, quel avenir post-covid ?, Juin 2021, disponible sur : <https://www.cpr-am.fr/institutionnels/Common-Content/Actualites/France/2021/Experts/Actions-Thematiques-Les-Medtechs-quel-avenir-post-covid>, consulté le 22/05/2022.

[28] STAMATIOU A., RIMLINGER C., LAMARQUE-CARITE C.,..., Au-delà de la pandémie, capter une vague d'innovations médicales sans précédent, Avril 2022, disponible sur :

<https://www.magazine-decideurs.com/news/au-dela-de-la-pandemie-capter-une-vague-d-innovations-medicales-sans-precedent>, consulté le 22/05/2022.

[29] BIENVENU N., Enseignements du Covid et orientations stratégiques pour l'industrie du médicament en France, Sept. 2020, disponible sur :

<https://www.leem.org/sites/default/files/2020-09/Note-de-synthese-Kearney.pdf>

[30] SANOFI, La confiance, pilier du déploiement de l'e-santé, Août 2020, disponible sur :

<https://www.sanofi.fr/fr/labsante/la-confiance-pilier-du-deploiement-de-l-e-sante>, consulté le 22/05/2022.

[31] SANOFI, L'innovation ouverte et la santé connectée au service des patients, 2016, disponible sur :

[https://www.sanofi.fr/dam/jcr:bd24fded-8fc6-4e06-b867-b3ae7595ceae/8-02-1\\_innovation\\_ouverte\\_et\\_la\\_sante\\_connectee\\_au\\_service\\_des\\_patients.pdf](https://www.sanofi.fr/dam/jcr:bd24fded-8fc6-4e06-b867-b3ae7595ceae/8-02-1_innovation_ouverte_et_la_sante_connectee_au_service_des_patients.pdf), consulté le 22/05/2022.

[32] ROVIROSA N., Transformation digitale et innovation dans le secteur pharmaceutique, disponible sur :

<https://www.7experts.com/fr/insights/transformation-digitale-et-innovation-dans-le-secteur-pharmaceutique>, consulté le 22/05/2022.

[33] ABECASSIS P., COUTINET N., Economie du médicament, II. L'innovation au coeur de la dynamique industrielle, pages 31 à 54, 2018, disponible sur :

<https://www-cairn-info.ezp.essec.fr/economie-du-medicament--9782707196149-page-31.htm>

[34] DELUZARCHE C., Covid-19 : cinq grandes tendances du « monde d'après », Janv. 2021, disponible sur :

<https://www.futura-sciences.com/sante/actualites/coronavirus-covid-19-cinq-grandes-tendances-monde-apres-85382/>, consulté le : 26/05/2022.

[35], [36] OLIVIER J., Le nouveau rôle du patient dans l'industrie pharmaceutique, Sept. 2019, disponible sur : <https://www.kapcode.fr/articles/patient-centric/>, consulté le : 27/05/2022.

[37] BIOCORP, Diabète : Sanofi et Roche Diabetes Care France s'allient autour du dispositif connecté Mallya pour Solostar®, Nov. 2021, disponible sur : <https://www.mypharma-editions.com/diabete-sanofi-et-roche-diabetes-care-france-sallient-autour-du-dispositif-connecte-mallya-pour-solostar>, consulté le : 28/05/2022.

[38] INNOVATYS, Onduo – La co-startup de Sanofi et Google au service de l'empowerment du patient, disponible sur : <http://innovatys-consulting.com/onduo-co-startup-sanofi-google-empowerment-patient/>, consulté le : 28/05/2022.

[39] SANOFI, Télémédecine et contrôle de la glycémie dans le DT2, Avril 2022, disponible sur : <https://campus.sanofi.fr/fr/actualites/telemedecine-et-contrôle-de-la-glycémie-dans-le-dt2>, consulté le : 28/05/2022.

[40] COMBE E., "Disruption pharmaceutique" (L'opinion), Fev. 2021, disponible sur : <https://www.emmanuelcombe.fr/disruption-pharmaceutique-l'opinion/>, consulté le 28/05/2022.

[41] FRANCE INFO, Covid-19 : l'échec de Sanofi pour trouver un vaccin est lié à son désinvestissement "en matière de recherche et développement", Mai 2022, disponible sur : [https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/vaccin/covid-19-l-echec-de-sanofi-pour-trouver-un-vaccin-est-lie-a-son-desinvestissement-en-matiere-de-recherche-et-developpement\\_5118313.html](https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/vaccin/covid-19-l-echec-de-sanofi-pour-trouver-un-vaccin-est-lie-a-son-desinvestissement-en-matiere-de-recherche-et-developpement_5118313.html), consulté le : 28/05/2022.

[42] SANOFI, Notre engagement face à la COVID-19, Fev. 2022, disponible sur : <https://www.sanofi.com/fr/nous-connaître/nos-recits/sanofi-participe-a-la-lutte-contre-le-covid-19>, consulté le : 28/05/2022.

[43] SANOFI, Covid-19 : Sanofi adapte sa supply chain, Avril 2020, disponible sur : <https://www.sanofi.fr/fr/Actualites/nos-actualites/covid-19-sanofi-adapte-sa-supply-chain-a-cette-situation-inedite>, consulté le : 28/05/2022.

[44] CARE NEWS, Les entreprises face à la crise du Covid-19 : les engagements de Sanofi, Mai 2020, disponible sur : <https://www.carenews.com/fr/news/les-entreprises-face-au-covid-19-les-engagements-de-sanofi>, consulté le : 28/05/2022.

[45] SANOFI, Covid-19 : la réponse de Sanofi, Avril 2022, disponible sur : <https://www.sanofi.fr/fr/Actualites/notre-reponse-a-la-covid-19>, consulté le : 28/05/2022.

[46] L'Oréal, Notre réponse au Covid-19, disponible sur : <https://www.loreal.com/fr/articles/group/notre-reponse-au-covid-19/>, consulté le 30/10/2021.

[47] L'Oréal, Réinventer L'Expérience Beauté, le digital, accélérateur de Beauté, disponible sur : <https://www.loreal.com/fr/science-et-technologie-beaute/beautytech/reinventer-experience-beaute/>, consulté le 30/10/2021.

[48] L'Oréal, Décoder la transformation digitale, disponible sur : <https://www.loreal.com/fr/science-et-technologie-beaute/beautytech/digital-transformation/>, consulté le 30/10/2021.

[49] JOUANNEAU I., L'Oréal : les secrets d'un empire de la cosmétique, Fev. 2020, disponible sur : <https://www.entreprendre.fr/loreal-jean-paul-agon-secrets-empire-cosmetique/>, consulté le 30/10/2021.

[50] - LABORATOIRES SVR, Site e-commerce, disponible sur : <https://fr.labo-svr.com>, consulté le 06/11/2021.

[51] - SOUALI M., WEN J., LATIMIER R., LA BEAUTÉ HOLISTIQUE EN FRANCE, Mars 2021, disponible sur : <https://www.ifop.com/publication/la-beaute-holistique-en-france/>, consulté le 06/11/2021.

[52] CHAPSVISION, LES ATOUS DE LA PERSONNALISATION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT, Mai 2020, disponible sur : <https://www.chapsvision.fr/crm/atouts-personnalisation-experience-client/>, consulté le 06/11/2021.

[53] - LEROUX M., Sondage : Instagram, réseau social préféré des jeunes en 2020, Fev 2020, disponible sur : [https://diplomeo.com/actualite-sondage\\_reseaux\\_sociaux\\_jeunes\\_2020](https://diplomeo.com/actualite-sondage_reseaux_sociaux_jeunes_2020), consulté le 06/11/2021.

[54] - CAPGEMINI RESEARCH INSTITUTE, How sustainability is fundamentally changing consumer preferences, p. 24-26, Mars 2021.

[55] - Key Figures for Beauty and Cosmetics in 2020, Mars 2021.

## **IX. ANNEXES**

---

**CONFIDENTIEL**

## **SERMENT DE GAIEN**

***Je jure, en présence de mes maîtres de la Faculté, des conseillers de l'Ordre des pharmaciens et de mes condisciples :***

- ❖ D'honorer ceux qui m'ont instruit dans les préceptes de mon art et de leur témoigner ma reconnaissance en restant fidèle à leur enseignement.***
- ❖ D'exercer, dans l'intérêt de la santé publique, ma profession avec conscience et de respecter non seulement la législation en vigueur, mais aussi les règles de l'honneur, de la probité et du désintéressement.***
- ❖ De ne jamais oublier ma responsabilité et mes devoirs envers le malade et sa dignité humaine, de respecter le secret professionnel.***
- ❖ En aucun cas, je ne consentirai à utiliser mes connaissances et mon état pour corrompre les mœurs et favoriser des actes criminels.***

***Que les hommes m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses.***

***Que je sois couvert d'opprobre, méprisé de mes confrères, si j'y manque.***