

« Le groupe L'Oréal a des réservoirs de croissance dans le monde »

Cédric Prouvé, président du groupe Estée Lauder à l'international table sur les pays émergents et le potentiel de son large portefeuille de marques pour croître plus vite que ses concurrents. **Interview exclusive pour CosmétiqueMag.**

Le groupe Estée Lauder affiche une croissance annuelle de 6 à 8%. Comment se répartit-elle selon les marques ?

C.P. : Nous avons trois moteurs de croissance, trois marques de très grosse taille à plus de 3 milliards de dollars chacune : Estée Lauder, MAC et Clinique. Estée Lauder rencontre toujours un énorme succès avec une croissance à deux chiffres. Puis nous avons des signatures challengers : Tom Ford, Bobbi Brown... qui progressent plus vite que le marché. Et enfin des marques plus jeunes, à un stade de développement plus précoce. Cette année, le segment du soin s'est redressé. Le parfum connaît aussi une belle augmentation des ventes, en particulier les parfums de créateurs. Pour répondre aux attentes des consommateurs, nous avons repositionné nos ressources marketing : 75% des dépenses sont maintenant digitales.

Et selon les zones géographiques ?

C.P. : En 2003, l'international représentait 42% de l'activité du groupe. Aujourd'hui les deux tiers du chiffre d'affaires sont réalisés en dehors des États-Unis. L'international, y compris l'Europe, est devenu l'un de nos meilleurs moteurs de croissance. Cela représente 70% des ventes. L'Europe a crû de 16%, à devise constante. Cette croissance à deux chiffres doit beaucoup au travel retail, à l'Italie et aux marchés émergents, comme la Grèce, la Turquie et la Russie. La plupart des pays ont progressé mais l'Allemagne a connu quelques faiblesses et nous avons dû ajuster nos stocks au Moyen-Orient ce qui a entraîné une baisse des ventes. D'un point de vue stratégique, nous avons développé des marques plus récentes telles Too Faced et Becca. Nous avons été plus actifs sur les médias sociaux et nos innovations produits ont été bien reçues. Nous avons gagné des parts de marché en Europe de l'Ouest et de l'Est. L'innovation et la créativité viennent de partout. Nous avons encore beaucoup de croissance à venir de l'international.

Quels sont les marchés les plus porteurs ?

C.P. : Nous enregistrons des croissances supérieures à 20% dans les pays émergents. Une bonne partie du succès s'explique par la hausse des ventes auprès

des consommatrices chinoises et dans le circuit travel retail. La Chine est notre plus gros marché à l'international, il dépasse même l'Angleterre. Nous y avons une croissance de 20 à 25% par an. Nous sommes présents dans 120 villes et nous avons connu un très fort développement du modèle sur la plateforme TMall. Avec l'e-commerce, nous sommes achetés dans plus de 600 villes.

Où sont vos priorités ?

C.P. : Le Brésil, le Mexique, la Russie, la Turquie, l'Inde et l'Afrique du Sud. Nous avons créé la filiale brésilienne en 2006. C'est un pays très protégé par des barrières fiscales et les réseaux de distribution ne sont pas structurés. En plus 95% des marques vendues sont des produits de masse. Le prestige, créneau d'Estée Lauder, ne représente que 5% du marché. Nous y avons donc lancé MAC et Clinique dans des magasins en propre. Et nous poussons quelques autres marques comme Too Faced dans les points de vente brésiliens Sephora. Les pays émergents représentent 15% de notre chiffre d'affaires.

Quelle est votre stratégie quant au mode de distribution à l'international ?

C.P. : Depuis le début, la distribution sélective est au cœur de notre stratégie. Les grands magasins restent un canal de distribution important que nous modernisons régulièrement. Nous innovons beaucoup dans les médias sociaux, ce qui amène plus de trafic en magasin. En 2018, nos activités en grands magasins ont crû de 12%, grâce notamment à l'Asie.

Vous avez aussi des magasins en propre ?

C.P. : En 2018, nos magasins en propre ont crû de 4% ; les développements les plus rapides étant en Europe et en Asie. Nous avons aujourd'hui 1 500 magasins. Nous en avons ouvert 81 en 2018, essentiellement des MAC et des Jo Malone London. Nous essayons toujours d'innover et d'améliorer notre branche magasins en propre en jouant la carte omnicanal. Lorsque nous créons des boutiques, nous pensons à la demande potentielle du lieu, nous regardons la démographie, nous choisissons des



FRENCH TOUCH

1978-1982 Le Français Cédric Prouvé commence ses études supérieures à l'ESC Clermont-Ferrand.

1982-1984 Il poursuit sa formation en business aux États-Unis.

1994 Après avoir passé neuf ans chez L'Oréal, il rejoint le groupe Estée Lauder comme General Manager Singapour et Travel Retail en Asie-Pacifique.

1997 Il devient président d'Estée Lauder Travel Retailing Worldwide.

2000 Il accède à la présidence d'Estée Lauder Group of Companies, KK.

2003 Il est nommé président du groupe Estée Lauder International.

emplacements à fort trafic et nous les équipons de nouvelles technologies.

Estée Lauder a ses dernières années acquis un nombre important de marques de niche dans le parfum, le maquillage, le soin. Pourquoi les acheter, plutôt que de les créer ?

C.P. : Jusqu'à l'introduction en Bourse en novembre 1995, toutes nos marques étaient créées en interne. Mais une fois le groupe coté, nous avons adopté un agenda à croissance rapide et avons choisi d'acheter des marques, déjà existantes, avec à leur tête des entrepreneurs très volontaristes. Grâce à eux, nous gagnons des parts de marché dans le

maquillage, c'est le cas de Becca et de Too Faced. Nous découvrons de nouveaux domaines comme le parfum de créateur. Et nous sommes davantage diffusés chez des chaînes spécialisées comme Sephora, Ulta, Douglas... à fort potentiel. Notre stratégie à trois ans est de réaliser 1% de la croissance à travers ces acquisitions. Parfois, nous commençons par prendre seulement une part minoritaire qui peut se transformer in fine en prise de contrôle totale. C'est le cas pour Dr Jart en Corée du Sud et de Forrest Essentials en Inde. L'objectif est de développer leur clientèle de millennials à l'international. Nous achetons aussi des marques américaines qui se déploient vite sur leur marché domestique, mais ont plus de mal à l'export. Nous les soutenons alors avec nos 45 filiales dans le monde et notre présence dans 160 pays. C'est justement l'un de mes rôles : établir le parcours de croissance de chaque marque à l'étranger. Nous sommes loin d'avoir réalisé tout le potentiel à l'international. La totalité de notre portefeuille est présente dans peu de pays. Les États-Unis et la Grande-Bretagne l'ont, mais une quinzaine de nos marques sont distribuées en Chine et cinq à six seulement au Brésil.

Comment choisissez-vous les marques à développer et les territoires ?

C.P. : Notre fondement c'est la classe moyenne émergente et la résonance de ses goûts en dehors de ses marchés domestiques. En Chine par exemple, quand la consommatrice dépense 1 \$, elle en débourse 2 autres à l'extérieur au cours de voyage à l'étranger. C'est ce que nous appelons l'effet de couloir. Il faut donc générer de la désirabilité pour nos marques localement, puis investir dans la fidélisation. Cent millions de chinois voyagent hors de leur pays, chaque année. Cela entraîne de nombreux achats dans les duty free d'aéroports et dans les grands magasins étrangers. Jo Malone, La Mer, Tom Ford...doivent beaucoup à la consommatrice chinoise.

PROPOS RECUEILLIS PAR CAROLINE CROSDALE, À NEW YORK.