

HOW IS THE BEAUTY MARKET CHANGING AND HOW IMPORTANT IS COMPETITIVE INTELLIGENCE TO THE ADAPTATION STRATEGY

Imen MDIMAGH

Msc General Management

IAE Aix-Marseille Graduate School of Management

2017/2018

Student Name: Imen MDIMAGH –
imen.mdimagh@iae-aix.com

Internship realized at: NAOS
355 Rue Pierre Simon Laplace
13593 Aix-en-Provence
<https://naos.com/fr/>

From: April, the 3rd 2018
To: September, the 28th 2018

Company tutor: Valentine LAMBERT – Marketing
Project Manager –
Valentine.lambert@naos.com

Faculty tutor: Antonin RICARD – MGE Director –
Assistant Professor –
Antonin.ricard@iae-aix.com

The missions performed during the internship:

- Making competitive intelligence on the cosmetic market on specific themes;
- Make an analysis of the comments / opinions / verbatims of consumers (from market research or internet)
- Analyze data and information collected (claims, communication, technologies ...) to make mappings and graphics.
- Identify strategic positioning / innovation opportunities for the group's 3 brands.
- Report the results and recommendations to the development marketing teams, who will initiate the development of new products.
- Establish a mapping of the technologies / active ingredients used by the competition and their mechanism of action on the studied problematic

The acquired skills:

- Strategic positioning and Opportunity analysis
- Market analysis
- Competitive intelligence methodology
- Time management

The signed affidavit

Affidavit against the plagiarism

Me, undersigned Imen MDIMAGH, guarantee that this document is an original production of my own and that all sources I used are indicated in totality.

I attest that, within this text, all statements that are not the fruit of my own personal reflections are attributed to its source and that each copied passage from another source is put in quotation marks and cited within the paper's references.

According to the law, the failure to respect these dispositions makes me liable to prosecution in front of the disciplinary section of Aix-Marseille University and courts of French Republic.

Date: 24/09/2018

Signature: MDIMAGH Imen

Abstract

The consumer goods market landscape is changing due to the shifting in consumers behaviors and the emergence of new trends. With a focus on the global beauty market, the aim of this thesis is to understand the cosmetic market specifications, characterize how the global beauty market is changing, suggest adaptations strategies and identify the importance on competitive intelligence to these strategies. Conclusively, as a result, competitive intelligence helps the companies to prepare upstream to the perpetual change in the cosmetic market.

Table of contents

Abstract	3
Introduction	6
Literature review	7
1. The beauty Market	7
1.1. Overview	7
1.2. Stakeholders	8
1.3. Market size	9
1.4. Competitive environment.....	11
2. The competitive intelligence (CI).....	12
2.1. Definition	12
2.2. Process	12
Discussion of findings	15
1. Changes and challenges in the beauty market.....	15
1.1. New trends	15
1.2. Changing lifestyles.....	16
1.3. More challenging competitive environment	17
1.4. New markets emergence	18
1.5. Digital era.....	19
1.6. Growing legal constraints	20
2. Adaptation strategy	20
2.1. Digitalization.....	20
2.2. Transparency.....	21
2.3. Ethical values	21
3. Competitive intelligence application to the beauty market.....	22
3.1. Analyzable competitive aspects	22
3.2. The value of the intelligence produced	23
3.3. Competitive intelligence importance	23
Conclusion.....	25
Bibliography.....	26
Appendices	29

List of Figures

Fig 1: Beauty market segmentation.....	8
Fig 2: Annual growth rate of the global beauty market from 1997 to 2017 (L'Oréal, 2017) ..	10
Fig 3: Breakdown of the global beauty market by category segmentation (L'Oréal, 2017)....	11
Fig 4: Breakdown of the global beauty market by geographic segmentation (L'Oréal, 2017)	11
Fig 5: Revenue of the leading 20 beauty manufacturers worldwide in 2016 (WWD, 2017)...	11
Fig 6: Top adopted strategies in world beauty market (Rajput, 2016).....	12
Fig 7: The competitive intelligence cycle (Bose, 2008).....	13

Introduction

Recently, the world witnessed dramatic changes in the consumers' behaviors across all industries.

In fact, the modernization of lifestyles altered the consumptions habits of people globally. People now are definitely more informed as they carry powerful source of real-time information in their handbags, pockets, offices, and homes.

In parallel, consumers today are more engaged in community-like form of consumption as we see more and more services and products reviewing platforms. Now, other's opinions are sometimes more important than one's own point of view.

These are two of the numerous ways in which consumption habits is changing crosswise all markets including the beauty market. Alongside with the general shift in behaviors, the cosmetics market has its own specification, and naturally its own challenges.

In this paper, Cosmetics market specifications will be described along with the changes and challenges that this market is currently facing. Some adaptation strategies will be suggested then the importance of the implementation of competitive intelligence in the beauty industry will be discussed.

Literature review

1. The beauty Market

1.1. Overview

The beauty Market is very complex and diversified. It encloses a wide variety of consumer goods classified as cosmetic products.

According to the 2nd Article of the EU Cosmetics Regulation (Regulation (EC) No. 1223/2009):

“A "cosmetic product" shall mean any substance or mixture intended to be placed in contact with the various external parts of the human body (epidermis, hair system, nails, lips and external genital organs) or with the teeth and the mucous membranes of the oral cavity with a view exclusively or mainly to cleaning them, perfuming them, changing their appearance and/or correcting body odors and/or protecting them or keeping them in good condition.”

However, this definition can be unclear concerning some types of products that fall under other legislations. These are called borderline sectors such as pharmaceuticals, medical devices and food industry. (“CTPA - Borderline products,” n.d.)

The cosmetic market is segmented according various criteria (Fig 1):

- 1.1.1. *Category of the cosmetic segmentation* is made according to the purpose of the product and it includes hair care products, color cosmetics (makeup), sun and skin care products, deodorants and fragrances. Among these categories, a significant extent of percentage share in the global beauty market is hold by skin & sun care, and hair care categories (*Rajput, 2016*)
- 1.1.2. *Mode of distribution segmentation* is based on the place and the distribution channel used by the cosmetic industries to commercialize their products. Two types of channels exist: Retail channel and online channel. The retail channel is further segmented into supermarkets, brand outlets, drugstores and duty-free stores. Whilst the retail mode is the most preferred by consumers, the online medium is observed as a rising trend. (*Rajput, 2016*)
- 1.1.3. *Gender Segmentation* includes two segments: products that aim female targets (female cosmetics) which is the main segment in terms of the quantity and the diversification of the products. The second segment is male cosmetics which is rapidly growing lately in parallel with the emergence of the male beauty and the male grooming trends. (*Elsner, 2012; Rajput, 2016*)
- 1.1.4. *Geography segmentation* consists of dividing the global market into 5 main regions: Asia-Pacific, North America, Europe, Latin America and Africa-middle east (The last 2 regions are some times merged to constitute the LAMEA region) (*Rajput, 2016*)

1.1.5. *Price segmentation* is based on the positioning of the products and brands and is branched into two main segments: prestige-luxury market where brands sell their products at a relatively high price, and the mass market where lower price points are suggested. Lately we witnessed the emergence of the Masstige market: a hybrid market that cover inexpensive products but marketed as premium. (Kestenbaum, 2017; Rajput, 2016)

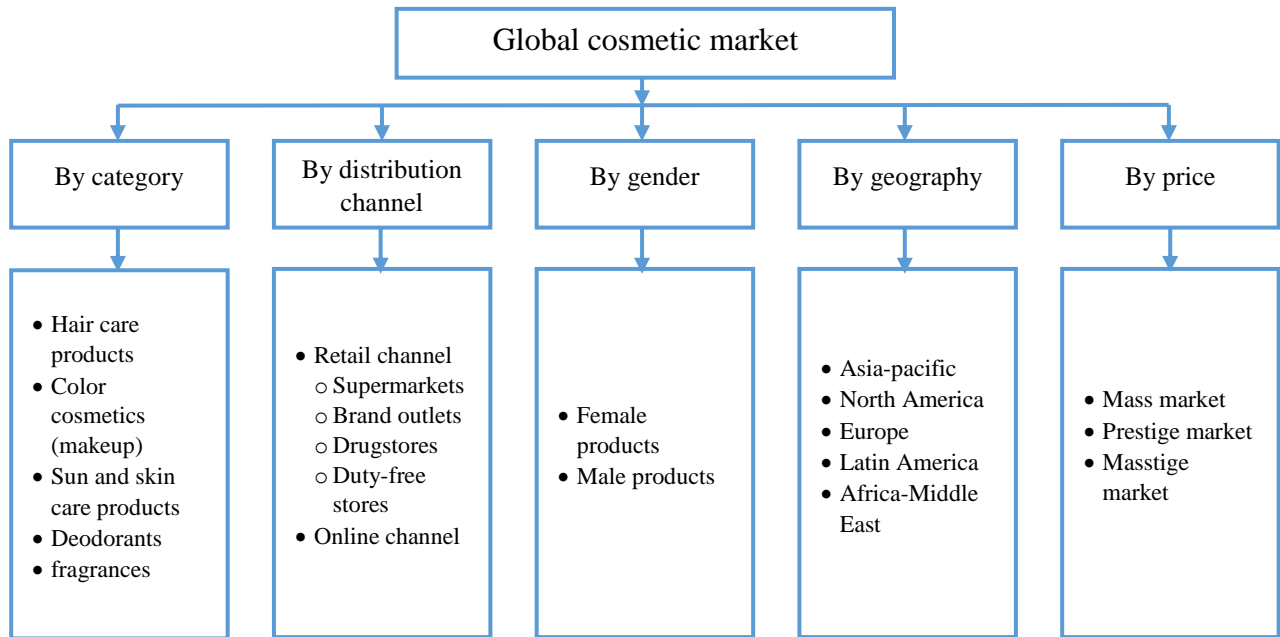


Fig 1: Beauty market segmentation

1.2. Stakeholders

1.2.1. *Consumers:* No industry can manage to neglect consumers' insights. In fact, consumers are probably the most important actors in the beauty market as they are most of the time the buyers and the direct users of the product. Consumers are classified through numerous criteria:

- Gender
- Age
- Social class
- Skin type

Consumers all over the world buy cosmetic products for various reasons. In fact, In Europe, 71% of consumers see them as important or very important in a daily basis whereas 80% of the same sample said cosmetics and personal care industry products have a positive effect on building up self-esteem. (Creek, Lescrauwaet, & Bowman-Busato, 2017)

Apart from psychological effects, consumers also tend to buy these products for pleasure and beauty purposes, for treating cutaneous issues as well as for assuring primitive needs such as hygiene.

1.2.2. *Influencers*: they include

- **Advocates** who recommend a purchase. Such as: Pharmacists, beauticians, Hairdressers, shop assistants, friends and family members...
- **Prescribers** who have greater influence than advocates on the consumers' buying decisions. Doctors and children are identified in this category
- **Opinion leaders** who influence the perception of the offer. Celebrities and movie stars always played an important role in influencing consumers' perceptions through product placements. Another type of opinion-leaders is has appeared lately which is YouTubers or social media influencers. This kind of influence has been growing rapidly in importance since its appearance due to the high attachment of new generations to technology (especially Millennials and generation Z).

1.2.3. *Manufacturers* include all the entities that intervene in the product development such as: productions facilities, Raw material suppliers, packaging suppliers, research laboratories, Development unities and toxicology and security institutions.

1.2.4. *Shops* where the cosmetic products are sold or presented to the consumers physically or virtually. Certainly, shops are an important player in the beauty market as they are in direct contact with the consumers and provide different buying experiences.

1.2.5. *Regulatory institutions*: Despite not having a direct contact with the product itself, they are a major contributor and influencer in the industry as they represent the legal aspects of producing cosmetics. These institutions have the power to exert pressure on manufacturers in order to recommend or exclude the use of some ingredients, claims and materials...

As a conclusion, the beauty market is driven by different players and different rules which make it very complex.

1.3. *Market size*

In 2017, the global beauty market was valued at 532.43 billion USD, and is predicted by the year 2023, to hit a market value of 805.61 billion USD. Reaching 7.14 of CAGR (Compound annual Growth Rate) during 2018-2023. (Orbis Research, 2018)

It is a notably vigorous market which is expanding in a steady way. However, it proved resilience during challenging economic times (2008-2009) (Fig 2). (L'Oréal, 2017)

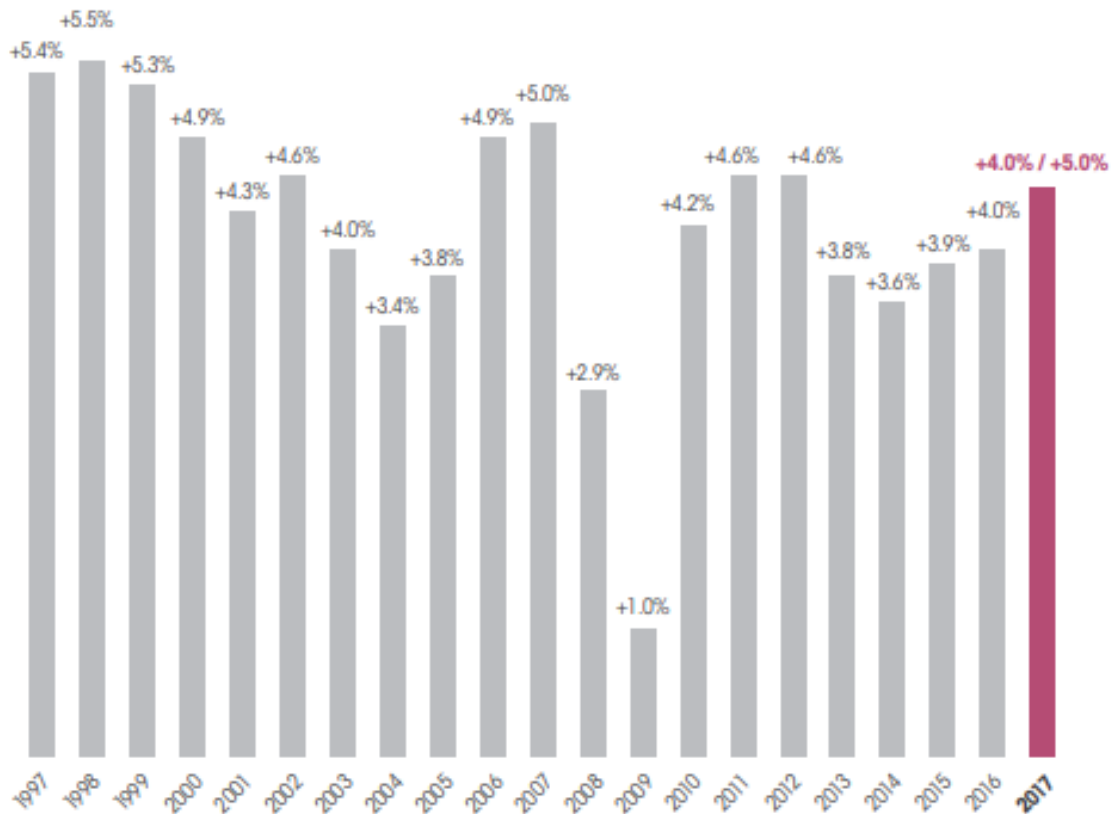


Fig 2: Annual growth rate of the global beauty market from 1997 to 2017 (L'Oréal, 2017)

The makeup segment showed a large growth in 2017, especially in the selective market. Whilst, the sales of skincare products increased during the year to become the first contributor to the cosmetic market growth.

On other hand, dermo-cosmetics continued to grow steadily. Counter to, The Professional market was flat (Fig 3).

As to the distribution channels, the selective market got ahead, powered by the booming Travel Retail (free-shop retailing) and the Chinese market, making the biggest contribution to the growth rate in the cosmetic market in 2017.

The mass market's pace of growth was slower than in 2016, principally in Brazil, Russia, Japan and the United States.

Crosswise all segments, the e-commerce medium continued to accelerate sharply.

The Western European region showed solid growth, particularly in Southern Europe, except for France.

The pace of growth rose in New Markets (Asia, South America and Eastern Europe) to translate as the two-thirds of the cosmetics market's global growth in 2017 (Fig 4). (L'Oréal, 2017)

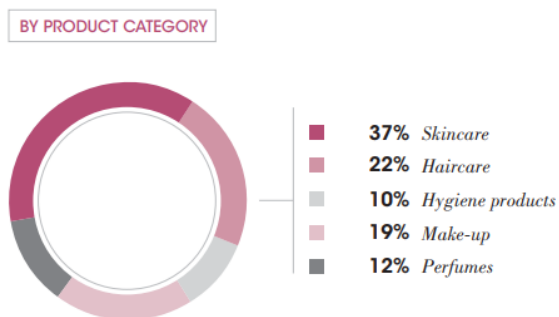


Fig 3: Breakdown of the global beauty market by category segmentation (L'Oréal, 2017)

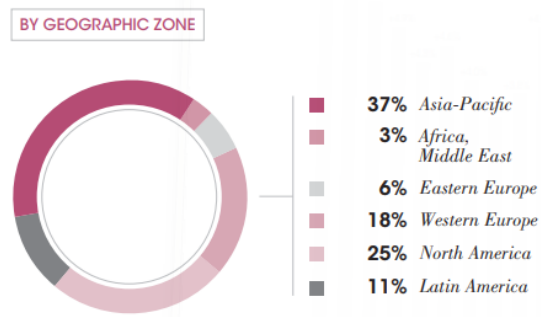


Fig 4: Breakdown of the global beauty market by geographic segmentation (L'Oréal, 2017)

1.4. Competitive environment

Global beauty is a dynamic market environment due to the ramification of the competitive landscape. In fact, beauty companies constitute a wide range of strengths and weaknesses along with a great variety of strategies.

In recent years, competition from international players, alternative business concepts, niche, and startups has increased making the competitive environment more complex.

While L'Oréal® is still leading the chart, the market evolution led to the appearance of new companies in the top 20 global players between 2011 end 2016. From which we can identify principally LG Household and Health® and Amore Pacific Corp® (Fig 5). Both South Korean beauty groups, they have profited from consumers' cravings for innovation and their desire to elongate their beauty routines, which led to more frequent product usage. (WWD, 2017)

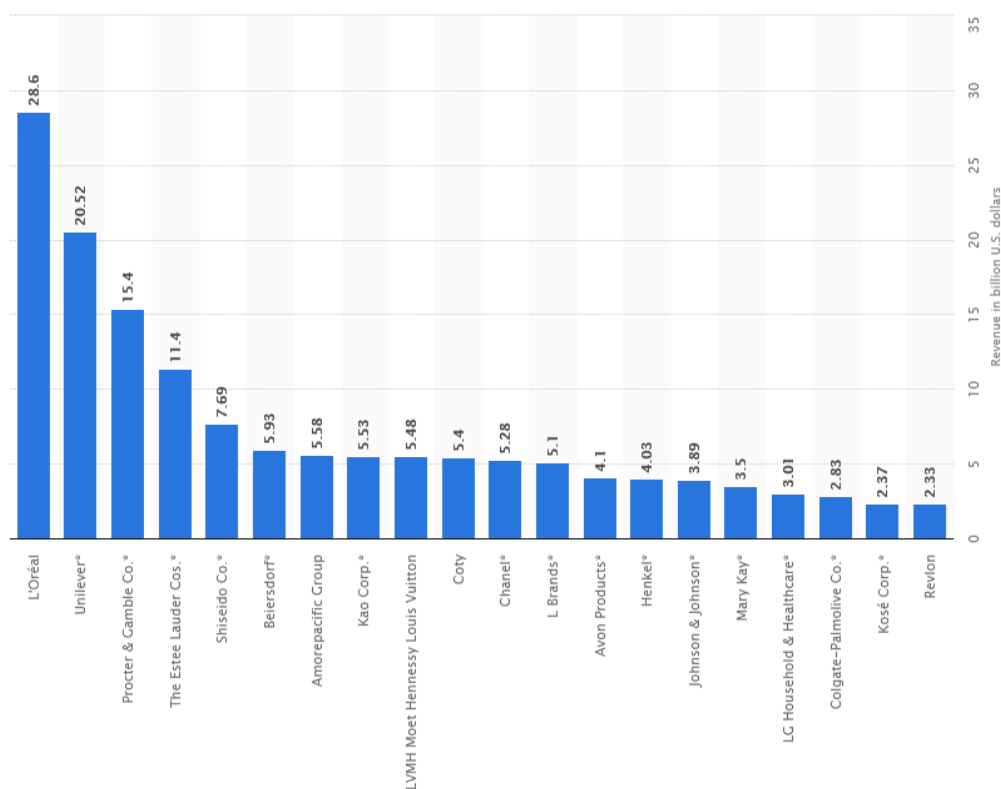


Fig 5: Revenue of the leading 20 beauty manufacturers worldwide in 2016 (WWD, 2017)

Nowadays, companies are fixated on developing new products using different new ingredients. In order to preserve and sustain their position in the market, they are following numerous strategies such as: acquisitions, agreements, expansions and product launches (Fig 6). (Rajput, 2016)

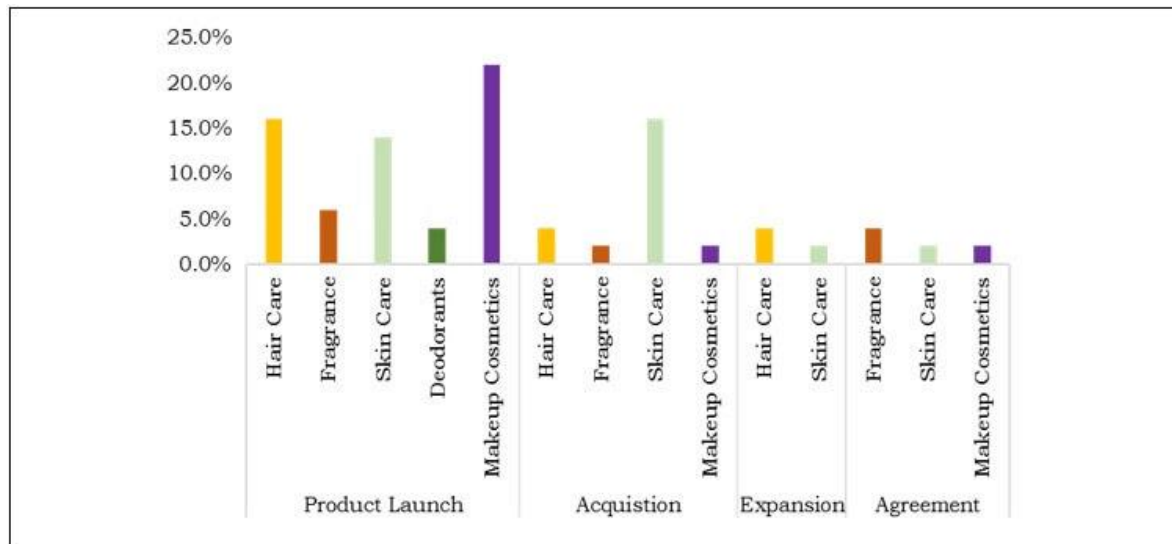


Fig 6: Top adopted strategies in world beauty market (Rajput, 2016)

2. The competitive intelligence (CI)

2.1. Definition

“Competitive intelligence (CI) is a strategic tool that allows organizations to achieve information in a systematic manner. CI is a process in which actionable intelligence is produced and published through planning, legal and ethical information gathering in the competitive environment, information processing and analysis to help decision making and develop competitive advantages in organization” (Amiri et al., 2017)

2.2. Process

The CI process is the action of collecting, analyzing and applying all sorts of information about the competitive environment such as: suppliers, partners, products, consumers and competitors.

This process aims to deliver valuable information for an organization both for long- and short-term planning needs. (Kahaner, 1998)

A vigorous CI process is operated in a repeating cycle, called the CI cycle (Fig 7).

The CI cycle consists of: Acquiring, gathering, transmitting, evaluating, analyzing and making available the finished intelligence for decision-makers to use in strategy making and action. There're five steps that compose this cycle:

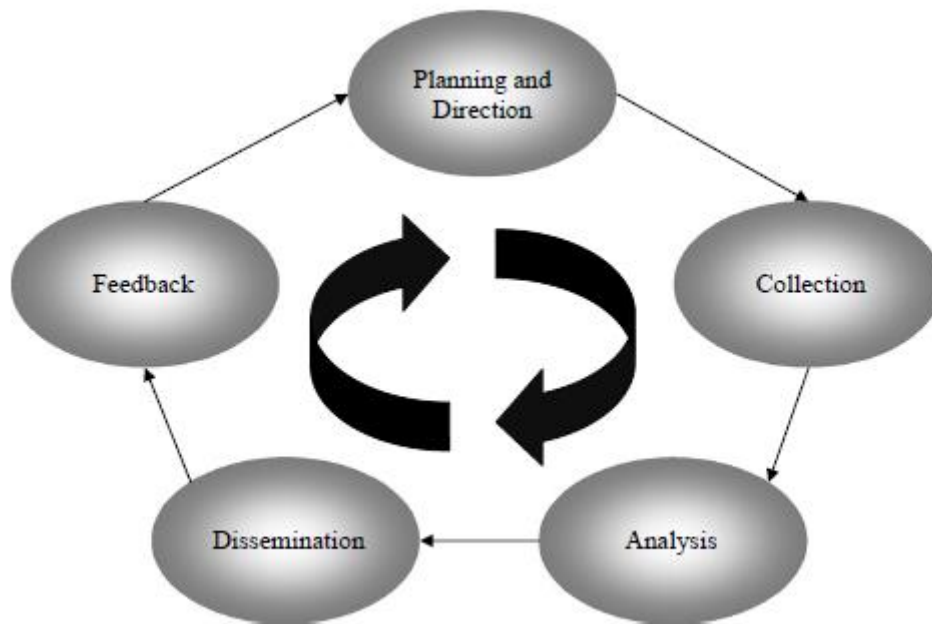


Fig 7: The competitive intelligence cycle (Bose, 2008)

- planning and direction;
- collection;
- analysis;
- dissemination;
- Feedback.

Planning and direction is the first step; in which the organization's specifications are established. These specifications are: type of information needed, the aim of it, deadlines...

In this step, Ci analysts work with decision makers to establish intelligence requirements also named as "Key intelligence topics" (KITs).

KITs are the topics classified as highly significant to an organization's senior executives and therefore serve as purpose and direction for CI operations. (Krizan, 1999; Weiss, 2002)

The collection includes the identification of possible sources of valuable information, the gathering of the important data and the organizing it in an intuitive form.

The analysis is the most crucial step in the process. It involves both human and artificial intelligence in the identification of interesting relationships, patterns, and anomalies from the processing of raw collected data. The result of this analysis is called "actionable intelligence" and will either allow the issuing of new strategies for a sustainable competitive advantage or the improvement of the planning and decision making. (Miller, 2001)

The dissemination step is the action of reporting the finished actionable intelligence to the decision makers in an intuitive format (a report, a dashboard or during a meeting). (Krizan, 1999; Miller, 2001)

This analysis is used to conduct further analyses as scenario analysis and planning and competitor profiling.

The final step in the cycle is Feedback. It involves weighing the impact of the intelligence provided by the analysts to the decision-makers (lucrative and strategic utilities, improvement fields...). (Fleisher & Bensoussan, 2003)

Discussion of findings

Four interviews were undertaken for qualitative research on the subject. The interviews, between 20 and 30 minutes long, were recorded and transcribed later. All interviews were done in French, the transcriptions can be found in the appendices.

The interviewees are introduced below:

- Françoise Mouton Perronnet: currently manager of the Product Intelligence Center (CIP) the market intelligence service. Previously, more than 30 years of experience both in the pharmaceutical and the cosmetic industries. Her last position was Bioderma®'s marketing development Manager.
- Amandine Frick-Valancogne: Currently consumers' marketing department manager in Bioderma®, In charge of the marketing strategy and communication to consumers. Amandine have an experience of 20 years in marketing and communication.
- Sophie Armando: currently CIP project manager. Previously, 19 years of experience in the product development service. Her last position, Formulation manager.
- Lauriane Lubert: currently CIP project manager. Her last position, scientific and marketing coordinator at l'Oréal®.

Their vast experience in the cosmetic industry and the marketing of beauty products helped provide interesting opinions, examples and suggestions. In this chapter, the interviewees' opinions were combined with the literature review to identify the market challenges then to develop an answer to the problem of the thesis.

1. Changes and challenges in the beauty market

As several changes are occurring the modern world, all the markets are subject to those fluctuations including the beauty / cosmetic market.

In this part, the challenges that the cosmetic market is facing have been identified through literature and interview analysis.

1.1. New trends

- Male grooming

Among the new trends that are strongly shaping the market, we identify the male grooming trend. Men are now changing habits and using beauty products more than ever. This growing demand has led to a growth of the male beauty market all over the world and especially in the Asia-Pacific region. (Rajput, 2016)

- Clean cosmetics

On this point, all the interviewees agreed that the security and the cleanliness of the product must be a priority. As Françoise said *“there's a great trend on the well-being, but not at any price. Consumers are more and more wary ... there is so much involvement to know if the product is good or not good”*

The rise of the polemics in the last years directly affected consumers' perception of the beauty market. Multiple sources of information such as beauty apps have made it easy them to access information related to harmful cosmetic ingredients.

Therefore, they became more and more careful about what products they are using.

This caused a shift of preference towards more organic and beauty products which has translated to the appearance of numerous beauty brands claiming to be natural, minimalistic, organic, herbal and not using unsafe chemical substances. (Lopaciuk & Loboda, 2013; Rajput, 2016)

Amandine indicated that the food industry underwent the same behavior trends from consumers before it reached the beauty industry.

This trend will be seriously shaping the global beauty market as in 2017 the organic and natural personal care products market was valued at 12,115.6 million US\$ and is expected to more than double by the end of 2028 at a CAGR of 8.3%. (Persistence Market Research, 2018)

- Personalized / DIY

Consumers nowadays are craving personalized experiences which made them more attracted to DIY activities especially since the launch of the inspirational app “Pinterest”. Françoise made a consequence relationship between the clean cosmetics trend and the DIY one. As she explained that consumers pay attention to what they put on their skin, so they would prefer making their own cosmetics at home.

This trend also applies to the beauty market as more and more consumers are looking for home-made recipes in order to create Spa experiences at home as explained by QVC CEO Mark George at the WWD summit. (Kestenbaum, 2017)

Besides, consumers’ expectations of beauty brands have changed: They want a more personalized consumer-brand relationship where they expect personalized products and advices. (L’Oréal, 2017)

1.2. Changing lifestyles

Developing in the modern lifestyles is mainly affecting the beauty market. The rise of consumers’ consciousness about the daily use of beauty products is causing change in habits and behaviors towards the cosmetic market.

- Loss of trust

In his interview In the WWD summit, the CEO of QVC classified the “erosion of trust in society” as one of the reasons for the change in the beauty market. (Kestenbaum, 2017)

In her interview, Françoise mentioned that consumers lost trust in the in the big brands and companies in general and that isn’t particularly related to the beauty market. In other hand, Sophie suggested that the loss of trust resulted from the un-honesty of beauty brand in the past by saying *“It’s the past years I think, which have hurt the cosmetic industry, telling anything and everything in every wrong way possible”*

In consequence, the consumers are demanding more transparency, traceability, and honesty from the manufacturers in order to regain the lost trust.

- Online shopping

As individuals are more and more attached to the digital world, we are witnessing a dramatic shift to more virtual behaviors. *“Online shopping will structure the innovations of tomorrow”* Summarizes Amandine. This phenomenon is highly observed in both generation Z and millennials.

Lauriane explained that the online retailing channel changed a lot in the ways of communication of beauty brands. She said *“it also opens up a diversity of Claims, in ways both on the content of the claim and on its form”*.

Despite the popularity of the retail channel nowadays, by extrapolation the present growth rates, in the next few years, online retailing channels are expected to become the first used retailing mode. (Ildiko, 2017)

- Youth involvement

With the booming of social media and the new communications channels; new behaviors emerged among young consumers. Youth are more apt to sharing their social life than their parents. They are able to do all the marketing a brand needs by communicating about it on social media.

Jo Malone, founder of “Jo Malone” and “Jo loves” beauty brands talked about this phenomenon. She said: *“They take it all up and spread the word for you. You think they’re not taking it in but they are. They don’t want to be just your consumer, or be entertained by you, they want to create with you, they want to touch the heartbeat and be part of the creative process... they want to be part of it”*. (Kestenbaum, 2017)

1.3. More challenging competitive environment

- Growing competition

In response to the emerging trends and the growing demand, there has been a strong expansion in the competitive environment. A high number of new brands were created to answer the current needs of the market. Kat Von D talked about this expansion referring to the lowered entry barrier and it, causing threat to the established players.

Estee Lauder’s CEO said, *“By lowering the barrier to entry, we are encouraging an entrepreneurial fire.”*

Lauriane warned that we are reaching a market that is more and more saturated and that there is currently a huge number of competing players.

Camillo Pane, the CEO of Coty pointed out the speed in which these companies are created, saying *“Brands are created at the speed of light”*. (Kestenbaum, 2017)

These testimonials showed that the rapidly growing competition constitutes a real challenge to their leading companies. This proves that new brands are

thriving as they are indeed answering the consumers' needs and increasingly winning market share over other classic competitors.

- Success of independent / niche brands

As mentioned above, the consumer tastes are changing as they are increasingly interested in niche and independent brands. Françoise indicated that, recently, there has been a remarkably strong emergence of niche brands positioned on numerous beauty segments such as: skin care, color cosmetics (makeup) and others...

She also added that they are the first fruits of new trends. *"It's not necessarily always a leading group or a leading brand that will follow a trend, it can be a small structure which said: I imagined that, I start, I go there."*

In fact, in 2016, makeup independent brands showed a huge growth rate of 42.7% comparing to the classical ones that were down by 1.3%. (Kestenbaum, 2017).

The success of these new companies probably came from two main reasons:

- Their market pull strategy; as they are constantly listening and tracking new trends then adapt their product accordingly.
- Their authenticity and innovation; which are considered as a serious attractive brand trait by young consumers.

1.4. New markets emergence

- Geographical

The rise of the disposable income levels of individuals crosswise various countries around the world is positively influencing the global market growth. This led to the emergence of new markets such as: South Korea, China, Japan and Brazil...

The demand for beauty products in these regions will keep flourishing, which will support shaping new spending figures and the development of new products.

- Positional

A new brand behavior was identified in the market lately, which is the race to the bottom as described by Mike George the CEO of QVC. This behavior consists of the high competition between brands to sell their products at the lowest possible price. This led to the flourishing of the mass market segment for all the products categories. (Kestenbaum, 2017)

The improvement in the product quality in this market is attracting more and more consumers and therefore beginning to represent a threat to the prestige market.

This market shifting is facilitation the establishment of a new market segment which is the Masstige market: a hybrid market that cover inexpensive products but marketed as prestige ones. (Lopaciuk & Loboda, 2013)

1.5. Digital era

- Smart cosmetics

Technology and technological innovations are more and more integrated in our lives. People nowadays are more connected than ever and use sophisticated technology in a daily basis. From smartphones to smart house hold machines, smart devices conquered nearly all the markets, beauty market included.

The rise of the sensitivity to technology lately inspired the beauty companies to explore a different way to create a new cosmetic experience.

Françoise agreed that the device market is expanding in the recent years *“especially what really has also taken a big part, it is all the "devices" which did not exist before and which are more and more numerous”*.

Many of them started launching different devices for different purposes: as a functional skincare (example: Neutrogena® Visibly Clear Light Therapy Acne Mask), as an analyzing sensor (example: Kérastase® Hair Coach hairbrush) or as a consumer experience guiding device using augmented reality (example: ModiFace® smart mirror).

However, currently, the majority of these devices is quite costly and not affordable for many consumers. But, with the wide expansion of technology products, it is expected that beauty devices will be more widespread causing the prices to drop and become more affordable.(CBInsights, 2018)

- Social media and Influencers

Technological advancements and the prevalence of social media (such as YouTube, Instagram, Snapchat, Twitter, Facebook and others ...) in the last years led to the emergence of new communication and marketing opportunities.

Beauty brands exploited the social media addiction to reach millions of consumers worldwide by communicating about their products through thousands of social media influencers. (people who are massively followed on social media and who have the ability to persuade and influence people’s choices).

This strategy proved successful as 65% of teenagers rely on social communication channels to explore the beauty market and select their products, explained Fabrizio Freda the CEO of Estee Lauder®. (Kestenbaum, 2017)

The use of social media for beauty products promotion contributed to the success of various social-media-communication-based brands.

Example: the makeup brand: Huda Beauty, launched in 2013 by Huda Kattan, a makeup artist, beauty blogger and influencer. She used social media to promote her brand which let to its huge success in only 5 years.

- Cosmetic products evaluation apps

A new means of influence is growing lately with the launch of multiple smartphone beauty products evaluation apps such as Yuka, Inci beauty, UFC que choisir... These apps provide evaluations of beauty products based on their

composition, people's reviews on them, their direct competitor and even grading the safety of the ingredients.

Sophie talked about those applications and how consumers are reacting to them. She said: *"They listen more accurately to everything applications like UFC que choisir® say. Maybe it's because there was less controversy some time ago, but now as it is exposed to the public, and there are applications, it's easy to inquire informations. Technology facilitates access to information either it's good or bad."*

Describing the new consumer behavior, Lauriane said: *"They are much more connected, much more open to influencers, to any third person who will make them want to buy this product and not another. So, it creates new prescribers we did not have before."*

These apps are booming all over the world, the consumers are more and more attached to them as they find advice and answers to their questions.

1.6. Growing legal constraints

Sophie and Lauriane insisted that the cosmetic regulation is more and more strict through the years. *"And after that it's still a market where the regulation is harder, well advanced and so we are still very much watched"* Said Lauriane.

With the growing polemics about ingredients used in beauty products. The cosmetic regulation is banishing the use of a lot of controversial ingredients, which makes the new products development process more complicated and restricted.

Today, all of those changes constitute difficulty for cosmetic industries. In consequence, it is necessary for them to develop suitable strategies in order to adapt.

2. Adaptation strategy

Fabrizio Freda the CEO of Estee Lauder believes that stability is compulsory in order to achieve change. *"The art of leading through change is understanding what has not changed and how to leverage our historical strengths."* He said.

All the strategies suggested in this part are used by certain beauty brands as leverage to sustain their profitability.

2.1. Digitalization

As the technology and the virtual world are shaping today's way of consumption. Beauty industries should embrace this global virtualization by:

- Intensifying the brands' visibility on the social media networks, by doing sponsorships and partnerships with influencers and actively animate the brand's social media accounts to attract and draw the attention to the brands' products and values.
- Creating intuitive and easy-to use e-commerce platforms and partnering with e-commerce world leaders such as Amazon for example.
- Investing in developing high-tech products such as beauty devices as suggested by Françoise in her interview: "looking for other markets, for example, going to see what is happening on market of devices"

2.2. Transparency

All the interviewees stated the importance of transparency in today's cosmetic market. As it is now difficult to get consumers' trust, a brand should invest into delivering true, traceable information.

Sophie insisted on the significance of communicating the right informations about what's inside a cosmetic formula, using very safe ingredients and executing all the needed tests (safety, tolerance, stability...) to be sure about the product's efficiency and all its secondary effects. She said: *"Because in my opinion if you crash once, it's very difficult to regain the trust of consumers after", "When you are strict in all the tests that you have done, your product is already stable, well tolerated, etc. For efficiency if you've done the right tests, what you claim is the truth, so it can not disappoint the consumer."*

Amandine also talked about the relevance of this topic, she said: *"from the moment we are sincere, the product is sincere in its effectiveness, so it has every reason to endure"*. Then she concluded: *"The priorities are transparency and efficiency. That means, we do not do "marketing", we launch real products that are useful."*

In other hand, as part of communicating transparently to the consumers, Lauriane suggested that transparency isn't only related to the product but also to the values of the company. She explained that communicating about the work conditions of the company's employees is really important as it reflects the values and ethics of organizations. *"At L'Oréal®, they do surveys to see if people are happy at work, what are the points of improvement ... And that is also a tool that can be communicated on, and that allows to increase the human dimension of this brand, its values, etc."*

No doubt that transparency is key to regain consumer's trust but, how far can a company go without it doing the reverse effect.

Deciem a Canadian beauty company makes the perfect example for a company that took transparency to the next level. The company was launched in 2013, It's Founder and CEO Brandon Truaxe considers transparency as a necessary trait for his company. Since its creation, Deciem went viral for its unusual way of communicating with the consumers.

In fact, it doesn't have community managers team but instead, the CEO took personally charge of posting content on social media. He not only made advertisement content for his brands but also used the company's public Instagram account for internal communications with his employees, for breaking deals with his suppliers and to discuss his intimate personal life with his followers.

Despite the actual transparency strategy success at first, it rapidly shifted to disapproval and rejection from consumers.

2.3. Ethical values

Consumers nowadays, do not only need a cosmetic product but they also need to identify with the values of the brands. This behavior is mainly identified in young people as they are more aware of social, ecological and ethical problems.

Veganism as an example, is a social behavior that is spreading rapidly throughout the world especially in young generations. Vegan consumers are sensitized to animal protection and are requesting beauty products that do not include any ingredient coming from animal origin. This

led to the creation a cruelty-free beauty market. This kind of consumers not only choose meticulously their products but also, they support brands that communicate about the values they share.

Kat Von D talked about this behavior and stated, “*millennials really do care.*”(Kestenbaum, 2017)

“Consumers no longer buy a product, but, they buy a brand, they buy an ethic, they really buy beyond the brand, they are more interested in values. Which makes a big difference compared to the different generations that preceded, who wanted the most effective product. It is very good to have the most effective product, but if it is made by children in China it may be the best product, the most effective, it will be a failure and it's over!” Confirmed Lauriane.

There are other examples of values that consumers look for, such as: eco-responsibility and local manufacturing (ex. “made in France”).

3. Competitive intelligence application to the beauty market

Today’s cosmetic market is more saturated and complex than ever. The entry barrier is lowered, and independent brands are reshaping the market’s balance of power.

Cosmetic companies are now more than ever threatened by their environment and the competitiveness is at its highest.

3.1. Analyzable competitive aspects

There are multiple competitive aspects to analyze:

- **Communication:** Françoise, Sophie and Lauriane agreed that one of the most interesting informations to extract is the way brands communicate with their target consumers. This will indicate what are the key values and achievements of brands
- **Products:** are analyzed in two different ways:
 - The product composition, claims, texture, benefits, efficacy, proofs
 - The product usability: when, why, where, how is the product used by the consumers.
- **Distribution channels:** The analysis of where the products are sold is key to understand the competitors positioning.
- **Competitors strategies:** Even though it is hard to find raw data concerning brands strategies, explained Françoise, it is possible to guess it by conducting a global analysis of all the aspects cited above.

These aspects once analyzed will allow a company to identify competitors’ weaknesses, strengths, market positioning, objectives, strategies and most importantly reaction patterns.

Knowing all specificities of all players in the market allows the company to compare itself to its competitors and therefore to identify possible coming threats and opportunities.(Frates & Sharp, 2005)

3.2. *The value of the intelligence produced*

The intelligence isn't valuable unless it fits into a precise norm:

- Usability: is it comprehensible and immediately applicable?
- Timeliness: is it delivered while the content is still valid under the circumstances made by the decision-makers?
- Accuracy: Was it evaluated for the possibility of misperception or technical errors?
- Relevance: Does it answer the decision-makers' expectations and requirements?
- Objectivity: Was it created using objective informations and evaluations? (Bose, 2008)

3.3. *Competitive intelligence importance*

Producing competitive intelligence is vital to a beauty company's sustainability as it delivers to main benefits:

3.3.1. *To Anticipate*

Françoise explained that it is highly important to check the competitors' strategies, no matter the size of the companies. She said: *"This will allow us to go further in the market analysis"*.

Amandine said that competitive analysis allows a company to stay updated, predict the launch of innovations to protect its products from becoming obsolete and finally to get inspiration for future product developments.

As Françoise and Amandine explained, competitive intelligence will provide informations for the company to anticipate and predict the future changes on the market. This will result in a more ready, flexible, and sustainable company.

3.3.2. *To differentiate*

On other hand, Sophie and Lauriane see the competitive intelligence as a tool for understanding the overall market picture, other competitors' strategies and to use that to find strategic opportunities that will enable the company to differentiate. *"It's finding the angle that is different for the consumer. Understand what products will come out to not make a mistake and end up with two identical products, and not have seen it coming."* Explained Lauriane.

In fact, in order to attract the attention of consumers that are craving authenticity and originality, one company should always innovate, and propose new and different products than its competitors. And that is only possible when the competitive intelligence is produced on a regular basis.

Anticipation and differentiation will allow the company to adapt its strategy according to the circumstances and specifications of the market upstream of a change occurrence.

Here are some examples of strategies that can be inspired from a well-conducted competitive intelligence process:

Example 1: Market expansions by making partnerships and alliances with other companies: Françoise and Amandine talked about how market expansion and change in the business model can act in favor of beauty companies to stay sustainable.

Competitive intelligence can detect the market's shift to alternative beauty products such as ingestible cosmetics, devices and other products that can replace a classic cosmetic.

Example 2: Competitive intelligence can also generate the initiation of a need creation or a disruptive innovation following the identification of an unexploited market opportunity.

Competitive intelligence is consequently the heart of strategic marketing analysis in the cosmetic industry.

Conclusion

For the course of this study, 4 interviews were conducted with cosmetic market experts to help characterize the markets threats and adaptation strategies.

In this paper, the challenges that the cosmetic market is facing nowadays were identified and organized in several categories such as: New emerging trends, changing consumers' lifestyles, a more challenging competitive environment, new markets emergence, a digital shift and growing legal constraints.

Based on interviewees opinions and the literature review, the below cited adaptation strategies were suggested for standing up to those challenges: digitalization, transparency and ethical values.

The discussion concerning the importance of competitive intelligence showed that producing valuable intelligence is vital to a beauty company's sustainability as it delivers to main benefits:

- Anticipation of opportunities and threats
- Chance to detect differentiation and innovation opportunities

These two benefits will allow the company to prepare and to implement an adaptation strategy before new changes begin to impact the market.

Competitive intelligence is identified in consequence the core of strategic marketing analysis in the beauty industry.

Naturally, the consumer is the heart of the cosmetics business. So how important is the consumer behavior intelligence in shaping strategies to adapt to the perpetually changing market?

Bibliography

- Amiri, N. S., Shirkavand, S., Chalak, M., & Rezaeei, N. (2017). Competitive Intelligence and Developing Sustainable Competitive Advantage. *LA INTELIGENCIA COMPETITIVA Y EL DESARROLLO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.*, (30), 173–194.
- Bose, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 510–528.
- CBInsights. (2018, March 12). 13 Trends Shaping the Face of Beauty in 2018. Retrieved September 14, 2018, from /research/report/beauty-trends-2018/
- Creek, M., Lescrauwaet, R., & Bowman-Busato, J. (2017). *Consumer Insights 2017* (Study). Third-i. Retrieved from https://www.cosmeticseurope.eu/files/6114/9738/2777/CE_Consumer_Insights_2017.pdf
- CTPA - Borderline products. (n.d.). Retrieved September 11, 2018, from <http://www.ctpa.org.uk/content.aspx?pageid=305>
- Elsner, P. (2012). Overview and trends in male grooming. *British Journal of Dermatology*, 166, 2–5.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Frates, J., & Sharp, S. (2005). Using Business Intelligence to Discover New Market Opportunities, 3(3), 13.
- Ildiko, S. (2017, November 23). How Beauty and Personal Care Companies Compete Strategically.

- Kahaner, L. (1998). *Competitive Intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. London: Simon & Schuster.
- Kestenbaum, R. (2017, June). How The Beauty Industry Is Adapting To Change. *Forbes*.
- Krizan, L. (1999). *Intelligence essentials for everyone*. JOINT MILITARY INTELLIGENCE COLL WASHINGTON DC.
- Lopaciuk, A., & Loboda, M. law. (2013). Global beauty industry trends in the 21st century. In *Management, knowledge and learning international conference* (pp. 19–21).
- L'Oréal. (2017). *L'Oréal 2017 Registration Document Annual Financial Report - Integrated Report* (Financial Report).
- Miller, S. H. (2001). Competitive Intelligence—An Overview, Society of Competitive Intelligence Professionals. *SCIP*.
- Orbis Research. (2018). *Global Cosmetics Products Market-Analysis of Growth, Trends and Forecasts (2018-2023)* (Consumer and Retail) (p. 106). Orbis Research. Retrieved from <http://orbisresearch.com/reports/index/global-cosmetics-products-market-analysis-of-growth-trends-and-forecasts-2018-2023>
- Persistence Market Research. (2018). *Global Market Study on Natural and Organic Personal Care Products: Increasing Demand to be Witnessed in North America Followed by APAC in the Coming Years* (No. PMRREP2793). Retrieved from <https://www.persistencemarketresearch.com/market-research/natural-organic-personal-care-product-market.asp>
- Rajput, N. (2016). *Cosmetics Market by Category (Skin & Sun Care Products, Hair Care Products, Deodorants, Makeup & Color Cosmetics, Fragrances) and by Distribution Channel (General departmental store, Supermarkets, Drug stores, Brand outlets) -*

Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2014 - 2022. Allied Market Research. Retrieved from <https://www.alliedmarketresearch.com/cosmetics-market>

Weiss, A. (2002). A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors. *Business Information Review*, 19(2), 39–47.

WWD. (2017). *Beauty's top 100* (Beauty Inc.).

Appendices

Françoise Mouton Perronnet

Currently manager of the Product Intelligence Center (CIP) the market intelligence service. Previously, more than 30 years of experience both in the pharmaceutical and the cosmetic industries. Her last position was Bioderma®'s marketing development Manager.

Interview with Mrs. Françoise Mouton Perronnet 17.09.2018

En quoi le marché de la cosmétique est-il différent des autres marchés de consommation ?

Alors, je peux comparer la cosmétique par rapport à al pharma. Par rapport à l'alimentaire ça va être compliqué parce que je ne connais pas ce marché. Sa spécificité je dirais c'est qu'il y a un turnover de produits qui est tellement important. C'est un marché d'innovation. Contrairement à la pharmacie par exemple. En pharmacie, quand on a un médicament, il reste pendant des années sur le marché. Il n'y pas beaucoup d'innovations.

Donc, c'est très très différent en cosmétique, on a beaucoup d'innovations tout le temps. Je pense qu'on se rapproche plus de l'alimentaire, parce qu'en alimentaire c'est pareil il faut toujours de la nouveauté. Il faut de l'attractivité pour séduire les consommateurs.

La cosmétique est plus riche parce qu'on peut avoir des positionnements très différents. Une marque rien que pour hydrater, on va avoir plein de positionnements différents et s'adresser à l'hydratation pour les peaux sensibles, pour les peaux sèches ou pour les peaux grasses, avec différentes galéniques. Il y a énormément de galéniques qui peuvent être différentes et qui peuvent être complémentaires, des produits qui peuvent s'appliquer à différents moments de la journée. Il y a une variété extrême en cosmétique.

Il y a quelques grands best-Sellers qui restent plusieurs années, mais si non, il y a un turnover de 3 ans souvent. Dans tous les nouveaux produits qui apparaissent, il n'y a pas beaucoup qui perdurent sur le marché.

À ton avis quels sont les enjeux actuels du marché de la cosmétique ?

Actuellement, quand on voit tout ce qui se passe, tous les bruits qu'on entend sur tous les médias, et notamment sur tous les influenceurs justement : Instagram, Facebook, WeChat en chine... c'est la sécurité des produits cosmétiques. Et il y une grande tendance sur le bien-être, mais pas à n'importe quel prix. Les consommateurs se méfient de plus en plus et ont des références maintenant, même s'ils ne connaissent pas les ingrédients cosmétiques, il y a tellement d'implication pour savoir si le produit cosmétique est bon ou pas bon. Ils sont à l'affut

de tout ça. Et il y a une grande partie des gens qui veulent des produits hyper Safe et bons pour leurs peaux. Je pense qu'un des grands enjeux de la cosmétique ça doit être ça, parce qu'il y a un grand changement de mentalité. Les consommateurs veulent de la nouveauté toujours, mais, ils font de plus en plus attention. Ça a commencé avec les produits pour bébés, mais pas que, là maintenant ça s'étend de partout.

Il y a le DIY qui est de plus en plus présent, et ce n'est pas pour rien, ça vient de là en fait. C'est vraiment cette tendance verte, cette tendance minimaliste, je fais attention à ce que je me mets sur la peau. C'est très important.

Est-ce que ça découlerait du manque de confiance en les entreprises cosmétiques ?

Ce n'est pas lié qu'à la cosmétique je pense, ça peut être lié à un manque de confiance mais en général dans les grandes marques et les grandes enseignes et de plus en plus les gens recherchent des marques qui non seulement proposent des produits mais qui proposent aussi des grands objectifs, des grandes tendances en avis. Quand on dit, par exemple, la cosmétique c'est aussi la cosmétique verte, pas seulement dans la formule, mais aussi pour la planète, écologique.

Mais alors de grandes envies d'évasion par exemple ou d'atteintes d'objectifs. Et ce n'est pas que le produit lui-même, c'est la marque, c'est le positionnement de la marque, les enjeux de la marque que les consommateurs vont aussi regarder aujourd'hui.

Mais aussi les scandales qu'il y a eu dans l'alimentaires vont se reporter sur le cosmétique. Et maintenant il y a de plus en plus de scandales en cosmétique. Ce n'est pas aussi dramatique généralement que l'alimentaire, mais voilà c'est un phénomène qui s'amplifie.

Quelles évolutions positives ou négatives as-tu remarqué sur le marché des cosmétiques au cours de ces dernières années ?

Les marques sont de plus en plus nombreuses, donc difficile de s'y repérer pour le consommateur. Après je ne suis pas sûre qu'il y des changements brutaux au cours de ces dernière années, mais il y a quand même eu l'émergence de beaucoup de petits marques niches. Avant il y avait les grandes enseignes, les grands groupes. Maintenant, il y a plein de petites parques niche que ce soit dans le soin, le maquillage... et puis, surtout ce qui a vraiment aussi pris une grande part, c'est tous les « devices » qui n'existaient pas avant et qui sont de plus en plus nombreux. Je pense que c'est ces grandes tendances là que j'observe sur le marché. Et puis une troisième, c'est toute l'expérience client. On n'a jamais autant accompagné le client aujourd'hui à travers de l'éducation que ce soit en point de vente que ce soit dans les médias. Ce n'est pas que, je prends soin de votre peau, c'est je prends soin de vous et voilà comment je le fais.

Il y a des tas de machines qui sont là pour essayer d'orienter les clients. Ça se voit beaucoup dans le maquillage, par exemple, avec les miroirs ou tu peux choisir quel type de maquillage avant de l'acheter.

Quel est l'impact de ces évolutions / avancées sur les entreprises ?

Les entreprises se sont énormément digitalisées. C'est un impératif pour être présent sur le marché aujourd'hui et ça le sera encore plus à l'avenir. Par exemple, en Chine c'est beaucoup plus en avance qu'en Europe et ça c'est évident les entreprises ont dû prendre ce tournant déjà depuis quelques années : La digitalisation et l'expérience client pour se faire connaître.

Pourquoi est-il important d'étudier la concurrence pour une entreprise cosmétique ? est-ce que l'émergence des marques niches constitue vraiment une menace ?

Je ne sais pas si ça peut constituer une menace mais en tout cas, les marques niches, ce sont elles qui sont les prémices des tendances. Ce n'est pas forcément toujours un grand groupe ou une grande marque qui va aller sur une tendance. Ça peut être justement une petite structure qui peut se dire ; tiens j'ai imaginé ça, je me lance, j'y vais.

Oui c'est hyper important de regarder à la fois ce que font les grands groupes, mais aussi, tout ce qui est émergent et une petite marque niche c'est quelque chose d'émergent. C'est ce qui va permettre d'aller plus loin dans l'analyse du marché. Après, il faut croiser avec d'autres choses. Ce n'est pas seulement qu'une marque niche que tu vas trouver, et que tu vas dire que c'est ça la tendance. C'est de croiser ça avec des cabinets de tendance, ce qu'ils ont vu sur le marché, avec des grandes boîtes comme Mintel® pour se dire voilà ce qui se passe sur le marché aujourd'hui et donc on retrouvera ces petites marques niches souvent.

Quels sont les paramètres à prendre en compte et à étudier lors de cette étude de la concurrence ?

La première vitrine des marques quelles qu'elles soient déjà, ça va être le produit que tu vas trouver sur internet, dans les magasins ou via des blogs, des avis de consommateurs en allant fouiner.

Après, la stratégie de la marque tu ne la connais pas forcément toujours, mais après en fonction du lieu où tu as trouvé le produit, des avis que tu as récupéré tu vas te faire une idée du positionnement de la marque. Derrière après tu vas peut-être trouver des études, des chiffres de vente voir faire une évaluation mais ça c'est beaucoup plus dur à trouver. En allant sur internet, ou même sur des leaflets que tu trouves en points de vente tu vas pouvoir déterminer le positionnement de la marque. La façon dont la marque veut vendre ses produits, savoir dans la communication, à quelles cibles elle s'adresse. C'est tout ça qu'il faut étudier, l'un va amener à l'autre. Mais tu n'auras pas forcément toujours des chiffres, tu n'auras pas toujours forcément la stratégie mais par contre, de savoir où le produit est vendu, à qui il s'adresse, donne déjà une partie de la stratégie de la marque.

Quels sont les autres éléments importants à prendre en compte pour assurer la pérennité de l'entreprise ? autre que l'étude de la concurrence ?

C'est d'étudier les marchés. Si on prend l'exemple de Bioderma®, il y a Bioderma® en France et Bioderma® partout dans le monde, il faut savoir ce qui se passe sur les différents continents, pour pouvoir soit s'implanter, soit émerger, soit gagner des parts de marché. Donc en dehors de la concurrence, c'est d'analyser la façon dont on vend les produits, c'est d'analyser la réglementation, c'est d'analyser les besoins des consommateurs à cet endroit-là. Il y a la concurrence, mais est-ce que la concurrence répond à tous les besoins de ces consommateurs-là ? Ce n'est pas sûr.

Il y a des études de marché aussi à faire sur le comportement du consommateur. Il faut bien que les produits de la marque matchent avec à la fois, les attentes des consommateurs, le modèle économique du pays ou de la région. Et en fonction de la région, ça peut être totalement différent.

Par quel moyen une entreprise cosmétique peut-elle se différencier face à un tel environnement ?

Soit en allant chercher d'autres marchés, par exemple, aller voir ce qui se passe du côté des « devices », peut-être aller voir ce qui se passe du côté de la cosmétique orale, les compléments alimentaires. Ça peut être de se trouver d'autres marques avec des positionnements différents. Ce matin j'ai vu une information sur les premiers groupes français. Unilever par exemple, Dove® qui est une marque de mass market, vient de sortir des produits « médicaux » qui prennent en charge l'exéma... l'Oréal a fait exactement la même chose en sortant des marques positionnées sur l'atopie, sur l'acné... qui avant étaient des marques de dermo-cosmétiques qu'on trouvait dans les pharmacies. On peut avoir des déplacements comme ça de positionnement de territoire de marque. Donc on peut aller chercher un autre territoire de marque.

Amandine Frick-Valancogne:

Currently consumers' marketing department manager in Bioderma®, In charge of the marketing strategy and communication to consumers. Amandine have an experience of 20 years in marketing and communication.

Interview with Mrs. Amandine Frick-Valancogne:

18.09.2018

En quoi le marché de la cosmétique est-il différent des autres marchés de consommation ?

Alors moi je ne dis pas si différent des autres marchés de consommation il y en a un pour moi dont il est très proche c'est l'alimentaire. Pour moi l'alimentaire a dix ans d'avance sur les cosmétiques. L'alimentaire ça s'ingère donc il y a encore plus d'impact et de considérations qui sont donnés à l'alimentaire qu'aux cosmétiques. Le Cosmétique on le met sur la peau donc ça arrive très vite derrière. Pour moi le bon benchmark c'est de voir ce qui se passe dans l'alimentaire parce que très souvent on le voit dans les cosmétiques Quelques années après. Les mêmes tendances de bio, l'impact environnemental, l'origine d'ingrédients etcetc. Le point de départ c'était l'agroalimentaire donc il faut le suivre de près.

À ton avis quels sont les enjeux actuels du marché de la cosmétique.

Pour moi les enjeux actuels de la cosmétique sont deux choses. Il y a effectivement de gros enjeux sur l'impact de nos formules sur la peau et sur l'environnement. Et ça c'est un vrai élément de choc actuellement. Et après c'est aujourd'hui de concevoir autrement ces produits puisqu'aujourd'hui certaines marques partent de d'écoute sociale pour concevoir les produits. Par exemple certaines marques qui construisent des produits qui sont Amazon oriented et pas forcément consumer oriented. Le point de départ c'est comment un consommateur fait des recherches sur Amazon pour trouver des produits cosmétiques alors ils conçoivent les produits en fonction de ces recherches et plus en fonction du consommateur.

Donc tu trouves que l'online shopping est important dans ce marché ?

L'online shopping va structurer les innovations de demain.

Quelles évolutions positives ou négatives as-tu remarqué sur le marché ces dernières années ?

Actuellement sur le marché français dans les données que j'ai. Les Français déconsomment de la cosmétique et rationalisent leurs occasions de consommer et le nombre de produits consommés. Ils mettent moins de parfums, moins régulièrement et prennent des produits tout en un versus des routines très compliquées. Et on se recentre vers des produits qui font tout qui sont centraux dans une routine. Ça c'est très important. Il faut se positionner sur ces produits qui sont clés parce que les autres sont plutôt déconsommés.

Quel est l'impact de ces évolutions / avancées sur les entreprises ?

Aujourd'hui toutes les entreprises cosmétiques ont dû finalement reformuler leurs produits pour répondre à des attentes, effectivement, les ingrédients. Mais aussi innover sur des produits efficaces et sincères dans leur mode d'action et ça c'est très important. Aujourd'hui on n'est plus dans la cosmétique ou dans le produit qui compense quelque chose, mais bien dans un produit qui soigne véritablement de l'intérieur.

Pourquoi est-il important d'étudier la concurrence pour une entreprise cosmétique ?

C'est important d'étudier la concurrence parce que potentiellement ils peuvent sortir un produit qui va remplacer un blockbuster chez nous c'est très important. Et aussi c'est source d'imagination pour nous demain. Ils sont aussi connectés à leurs clients et connectés aux attentes et s'ils ont flairé un beau concept, à nous de le challenger et d'aller encore plus loin. Donc il faut veiller à la concurrence Oui !

Quels sont les paramètres à prendre en compte et à étudier lors de cette veille ?

Ce qui est très important actuellement d'étudier, c'est l'usage des cosmétiques aujourd'hui avec le développement d'Internet des réseaux sociaux de YouTube on est beaucoup dans l'usage et comment j'utilise mes produits. Si on veut développer les occasions de consommer les occasions d'utiliser des produits c'est aussi d'envisager comment ces produits sont appliqués ? comment et à quel moment de la journée ? avec quelles techniques d'utilisation ? Dans quelles conditions ?... Et ça c'est un travail extrêmement important de concevoir un produit et son usage.

Quels sont les autres éléments importants à prendre en compte pour assurer la pérennité de l'entreprise ? autre que l'étude de la concurrence ?

Pour moi tout dépend de notre business modèle. Si notre business model c'est l'écobiologie et demain on peut sortir des produits éco biologiques qui sont nutritionnels, qui sont à d'autres finalités que la peau. Ou au contraire si on est focusés sur la peau, est-ce que demain il n'y a pas d'autre technologies que la cosmétique qui vont venir la remplacer. On parle aujourd'hui de vaccins contre l'acné, on parle de gélules qui permettent certaines choses... donc ça se trouve

notre domaine d'expérience n'est pas que de l'application cosmétique mais bien des technologies qui sont peut-être du petit électroménager mais aussi des produits ingérés qui ont un impact sur la peau par exemple.

Par quel moyen une entreprise cosmétique peut-elle se différencier face à un tel environnement ?

L'entreprise cosmétique qui va se différencier c'est celle qui propose des innovations fiables et durables. C'est à dire qu'on n'est pas dans la tendance dans la mode, On est bien dans des choses qui marchent qui sont sincères et je crois que c'est très important. Si à partir du moment où on est sincère, le produit est sincère dans son efficacité, alors il a toutes les raisons de perdurer.

Donc il faut vraiment mettre la transparence en tant que priorité ?

La transparence et l'efficacité. C'est à dire qu'on ne fait pas du « marketing », on lance des vrais produits qui sont utiles.

Sophie Armando:

Currently CIP project manager. Previously, 19 years of experience in the product development service. Her last position, Formulation manager.

Interview with Mrs. Sophie Armando

14.09.2018

En quoi le marché de la cosmétique est-il différent des autres marchés de consommation ?

Au départ j'aurais dit que c'était assez innovant. Il y a plein de marchés qui sont innovants. Mais la cosmétique en plus en fait c'est du superflu. La cosmétique elle n'a pas droit à l'erreur.

Il y a beaucoup d'exigences parce que justement ce n'est pas comme la pharma où il y a moins d'exigences. Ils ont droit à plus de matières premières que nous car les contre-indications sont moins importantes que l'indication, que le bénéfice en fait. Alors que nous comme le bénéfice est superflu, il ne doit pas y avoir de contre-indications. Il peut y avoir des parabènes encore en pharma alors que nous on n'y pas droit parce qu'il y a un risque potentiel. Mais en Pharma le risque est plus faible que le bénéfice qu'apporte le produit. Donc c'est dans ce sens-là que je dirais que c'est strict parce que l'on est sur du « luxe ».

L'industrie cosmétique est en innovation constante parce que le consommateur est tout le temps à l'écoute de ce qui se fait, ils sont très avertis.

Quels sont les enjeux actuels du marché de la cosmétique ?

Que Le consommateur fasse confiance parce qu'il y a une perte de confiance. Il y a tellement de marques différentes qui proposent et qui ont proposé surtout. En fait c'est les années passées je pense, qui ont fait du mal à l'industrie cosmétique à raconter tout et n'importe quoi à tort et à travers.

Il faut retrouver la confiance du consommateur

Est-ce que tu as remarqué une évolution dans le marché des cosmétiques dans les dernières années ?

Plutôt positive dans le sens où il y a plus de transparence en général. Il y a certaines marques qui sont plus transparents en parlant de la traçabilité de leurs matières, du packaging, l'empreinte du CO2 ... je ne sais pas si c'est vrai ou pas mais ça accroche encore plus le consommateur.

Est-ce que tu as remarqué de nouvelles tendances ?

Une tendance de formules minimalistes justement, simples. Comme the Ordinary®. Maintenant ça ne veut pas dire que c'est vrai aussi. Quand ils parlent de transparence, qu'ils ne mettent pas de parabènes dans les matières premières, ils peuvent mettre des ingrédients qui contiennent du parabène naturel et pourtant ils se revendiquent naturels.

Est-ce que tu as remarqué des changements au niveau des habitudes des consommateurs ?

Ils écoutent plus justement tout ce qu'est des applications comme UFC que choisir ®.

Peut-être que c'est parce qu'il y avait moins de polémiques il y a quelques temps, mais là comme c'est exposé au grand public et qui a des applications, c'est simple en fait se renseigner. La technologie facilite l'accès aux informations bonnes ou mauvaises.

Quel est l'impact de ces évolutions sur les entreprises ? Qu'est-ce que ça engendre ?

Maintenant les entreprises se remettent en question de réétudier les dossiers de leurs matières de regarder profondément ce qu'il y a dedans. Nous on le fait sur les matières premières mais je pense que les autres le font aussi parce que si les fournisseurs ont les documents c'est qu'ils ne font pas ça que pour nous, mais pour leurs autres clients aussi. C'est à dire avoir une grosse traçabilité. Et si la matière première est conservée avec des conservateurs sujets de polémiques Il y a souvent d'autres alternatives.

Donc voilà c'est tout remettre en question sur les matières premières et leur traçabilité, leur toxicité et leur tolérance.

A ton avis pourquoi il est important d'étudier la concurrence pour une entreprise cosmétique ?

Parce que ça permet de se maintenir à un certain niveau. On n'avance jamais tous seuls dans une même direction. Ça permet à la fois de vérifier que l'on est dans la bonne voie et d'un autre côté des fois de voir que même si on est un peu électron libre, de faire justement de ce côté-là une valeur positive on. Être les seuls à proposer quelque chose de très différenciant.

Quels sont les paramètres clés à prendre en compte ou à étudier quand on étudie la concurrence ?

Leur façon de communiquer, de s'adresser au consommateur. Et après la façon dont ils font un produit et voir comment c'est lié l'une avec l'autre. Si c'est cohérent ou si ça ne l'est pas, et si le consommateur s'y retrouve.

Comment une entreprise peut faire face à tous ces changements ?

Ce n'est pas évident parce qu'avec le nombre de marques qui sont sur le marché et le règlement qui est très Strict.

Il faut une ligne de conduite avec le côté authentique. Il faut utiliser des matières premières dont tu es sûr. Il faut faire des tests qui garantissent le produit : sa sécurité, sa tolérance, sa stabilité et ne pas passer à travers. Bien suivre toutes les étapes du développement. Faire tous les tests, pour éviter des problèmes de retour après. Parce qu'à mon avis si tu te plante une fois, c'est très compliqué de retrouver la confiance des consommateurs après.

Par quels moyens une entreprise cosmétique peut-elle se différencier dans un tel environnement ?

Il faut justement sortir des produits qui sont efficaces, bien tolérés, sortir des vrais bons produits. Et après ne pas mentir aux consommateurs par faire de la surenchère d'allégations.

Quand tu es stricte dans tous les tests que tu as faits, déjà ton produit il est bien stable, bien toléré etc. Pour l'efficacité si tu as fait les tests qu'il faut, Ce que tu revendique est la vérité, donc ça ne peut pas décevoir le consommateur.

Lauriane Lubert:

Currently CIP project manager. Her last position, scientific and marketing coordinator at l'Oréal®.

Interview with Ms. Lauriane Lubert:**17.09.2018**

En quoi le marché de la cosmétique est-il différent des autres marchés de consommation ?

Je dirais que la cosmétique, la grande différence avec la pharma ou l'alimentation ou même le textile, c'est que ce n'est pas un marché sur le besoin, mais vraiment sur l'envie.

L'alimentaire, tu dois manger, Il le faut. Un cosmétique tu n'es pas obligé de le mettre. Après si on parle de la catégorie du nettoyage et encore ... Il y en a plein qui ne se nettoient pas donc.... C'est moins vital. Voilà c'est quand même beaucoup plus sur de l'envie, du désir, que du besoin ; en termes de ce qui va en face et du coup aussi, financièrement, qu'est-ce qu'on met, combien on peut allouer dans son panier, dans son budget, c'est différent, par rapport à l'alimentaire par exemple.

Après moi je trouve que c'est beaucoup plus ciblé. Nourriture pour hommes ça existe en alimentaire mais en cosmétique c'est quand même un peu plus marqué je trouve. Il y a plus de segmentation, de catégorisation, soit large soit justement personnalisé. Et après c'est quand même un marché où la réglementation est plus dure, bien avancée et donc on est quand même très surveillé. Entre l'agroalimentaire est le pharma on est un peu entre les deux alors que justement pas sur quelque chose de vitale et qui est censé faire mal.

Quels sont les enjeux actuels du marché de la cosmétique ?

Du coup c'est de se transformer en même temps que les consommateurs. Mais je pense que ce n'est pas forcément spécifique à la cosmétique d'ailleurs. Du coup c'est de vivre avec la digitalisation avec la montée de tous réseaux sociaux. En fait, tous les consommateurs changent, leur façon de consommer change et donc il faut qu'on puisse trouver en cosmétique une façon, enfin, chaque entreprise trouve sa façon d'atteindre son consommateur.

Et après, on arrive de plus en plus sur un marché qui se sature. Il y a énormément d'acteurs, donc un gros enjeu c'est d'être différent et d'innover. On innove avec de plus en plus de restrictions réglementaires, ou juste, des polémiques techniques.

**Quelles évolutions positives ou négatives as-tu remarqué sur le marché ces dernières années ?
Qu'est ce qui a changé ?**

Du coup ce que je disais sur le digital. On est plus juste sur : je vais dans ma boutique ou je vais sur le marché j'achète mon produit. Il y a toute une partie Web online qui a ouvert le réseau de distribution et donc de communication et une façon de cibler plus de personnes. Donc ça a changé énormément sur la communication, plus de façons de revendiquer des choses. En plus, déjà c'est plus de circuits de communication mais en plus tu peux communiquer différemment sur ton pack, en magasin, sur Internet et sur les réseaux sociaux. Donc ça ouvre aussi une diversité de Claims, et de façons à la fois sur le contenu du claim et sur sa forme.

Est-ce que tu as remarqué des changements au niveau du comportement du consommateur ?

Du coup oui, beaucoup plus connectés, beaucoup plus ouvert aux influenceurs, à toute tierce personne qui va lui donner envie d'acheter ce produit et pas un autre. Du coup ça crée des nouveaux prescripteurs qu'on n'avait pas avant. Avant, c'était la famille, c'est les amis. On a toujours cette partie reste quand même très importante mais on a toutes les stars, et même pas des stars, mais à la base c'est juste des personnes qui ont essayé et qui disent leur avis. Après, il y a énormément aussi sur la façon de consommer, l'ouverture au naturel, qui est quand même de plus en plus présente. L'Oréal qui rachète, qui se met vraiment à fond dans le BIO maintenant.

Aussi, les consommateurs n'achètent plus un produit, mais, ils achètent une marque, ils achètent une éthique, qui achètent vraiment au-delà de la marque, ils s'intéressent plus aux valeurs. Ce qui fait une grande différence par rapport aux différentes générations qui ont précédé, qui voulaient le produit le plus efficace. C'est très bien d'avoir le produit le plus efficace, mais s'il est fait par des enfants en Chine il a beau être le plus beau produit, le plus efficace, ça va faire un flop et c'est fini !

Le rapport de force a énormément changé je trouve. Et après, Du coup justement sur ce rapport de force, le fait que les consommateurs soient plus avertis, soit de plus en plus nourris de partout. Ils sont de plus en plus méfiants. Donc c'est eux qui prennent vraiment le pouvoir sur quels ingrédients on va mettre dans nos formules finalement. Beaucoup d'ingrédients polémiques, ça devient finalement des consommateurs qui ne savent pas, qui ne sont pas éduqués. Mais qui ont entendu et qui font monter la sauce. Ils ont vraiment le pouvoir de boycotter des marques.

Donc ; grosse évolution c'est vraiment le rapport de force entre les entreprises cosmétique et des gens.

Quel est l'impact sur les entreprises ?

Du coup par rapport à ça, je disais, les entreprises doivent se réinventer et essayer de cibler, ou déjà trouver quelle cible, de redéfinir vraiment leur cible. Est-ce que justement c'est plutôt Millenials ou est-ce que c'est plutôt 45 50 ans qui n'ont pas la même habitude des réseaux sociaux etc. donc c'est vraiment très différent.

Par rapport à l'ouverture au naturel etc. C'est du coup avoir plus de valeurs soit environnementales, soit sociétales soit, autour du RSE. Donc, c'est au-delà du produit. Donc même au niveau du sourcing.

Plus de transparence, plus d'engagement. Et après tout ça demande aussi, plus d'innovation. Parce que quand t'as un marché saturé il faut que tout soit différent et l'innovation ça peut être soit sur le produit soit sur la façon de le vendre... c'est très varié.

À ton avis pourquoi il est important d'étudier la concurrence ? comme tu as dit, c'est un marché saturé.

Déjà comprendre les axes stratégiques des concurrents, des autres groupes, savoir dans quelle direction ils vont. C'est important pour pouvoir se différencier pour savoir qu'on ne va pas dans le même sens. C'est de trouver l'angle qui est différent pour le consommateur. Comprendre, quels produits vont sortir pour ne pas faire un mythe et se retrouver avec deux produits identiques, et ne pas l'avoir vu venir.

La façon de communiquer contenu et forme, parce que, Si La Roche Posay® communique beaucoup sur les études, est ce que nous, on n'aurait pas intérêt à communiquer également sur les études, soit pour faire de la « copie » se dire qu'ils font quelque chose de bien et se dire qu'il faudrait qu'on fasse aussi bien et après voir peut-être d'avantage. Pour, ouvrir un peu le parapluie parce que chaque personne arrive dans une entreprise avec son expérience. Et justement, Tu vois très peu d'entreprises qui restent qu'avec des gens qui ont été formés par la même société. Est-ce que tu as besoin de voir d'autres façons de faire pour t'ouvrir à d'autres choses, à d'autres process à d'autres enjeux et d'autres difficultés.

Et après aussi, ce que je trouve important c'est toute la partie réseau de distribution. Là par exemple en Chine on a bien remarqué que chaque marque a vraiment sa stratégie de réseau, et que ça définit finalement le résultat final. Parce qu'il y a beaucoup de choses qui vont faire qu'il faut ancrer dans la tête du conso une image et t'as énormément de voies pour y arriver et pour se différencier. Donc t'es obligé de regarder tes concurrents pour pouvoir être différent et innover.

Quels sont les autres éléments à prendre en compte pour la pérennité l'entreprise ?

De prendre conscience, pas forcément que de la concurrence mais des spécificités culturelles dans chaque pays. Parce que, encore une fois, rien qu'entre le UK et la Chine ou on est allés, On voit que ce n'est pas du tout la même façon de vendre, pas la même culture. Et donc, pour être pérenne il faut que l'entreprise comprenne ses consommateurs partout dans le monde et pas qu'en France et après pour être pérenne, il faut aussi penser à toute la partie RH. Il faut que les gens dans la société soient formés, soient soutenus, et toute cette partie de motivation. Tu vois quand on parlait d'authenticité, de transparence, il y a quelques entreprises qui communiquent sur leur bonheur au travail. L'Oréal®, ils ont fait, moi je sais parce que quand j'y étais, ils font des sondages pour voir si les gens sont heureux au travail, quels sont les points d'amélioration...

Et ça c'est aussi un outil sur lequel on peut communiquer, et qui permet d'accroître le côté humain de cette marque, le côté valeurs etc...

C'est moins « marché » mais, Je pense c'est important.

Par quel moyen une entreprise cosmétique peut-elle se différencier face à un tel environnement ?

Tous les points qu'on a déjà dit avant et ce que je te disais aussi sur la partie RH.

Et aussi comme fait SK II : Ne pas être qu'une marque de cosmétiques mais être le symbole de quelque chose d'autre qui soit plus grand. Ça c'est déjà pour le côté vraiment faire adhérer les gens.

Et après, je pensais au partenariat. Faire des partenariats. On voit qu'il y a eu beaucoup de périodes et encore en ce moment le lien entre la cosmétique et l'agroalimentaire. Il y a pas mal de marques qui font des éditions limitées entre par exemple L'Occitane® et de la papeterie, ou plein de petites choses comme ça qui permettent de donner plus de visibilité et de créer de l'innovation parce qu'on n'est pas sur un domaine où on nous attend.