

EXAMEN FINAL Printemps 2009

Analyse de texte :

L'Oréal - Produits solaires : de la cosmétique à la santé publique

Source « Les entreprises, acteurs de la recherche et de l'innovation » Entretiens Louis le Grand, 2005.

A partir de l'histoire de la mise sur le marché mondial de produits de grande consommation destinés à la protection solaire, vous analyserez la stratégie d'innovation de L'Oréal dans ces grandes lignes, autrement dit, comment lancer un produit qui n'existe pas sur un marché qui n'existe pas encore, en répondant aux questions suivantes (5 points par questions) :

1. Analysez les facteurs qui favorisent le succès de l'innovation dans ce marché de la cosmétique.
2. Analysez la place respective de la R&D et du marketing dans le processus d'innovation de L'Oréal.
3. Identifiez les différents freins à l'innovation auxquels L'Oréal se trouve confrontée au cours du processus d'innovation.
4. Quels rôles les brevets jouent-ils dans la stratégie de l'entreprise ?

Le soleil, un faux ami

L'Oréal a été fondé en 1907 par un chercheur chimiste, Eugène Schueller. A cette époque, les méfaits du soleil étaient mal connus, à l'exception du coup de soleil. Pour l'éviter, à l'aube des congés payés, en 1936, L'Oréal lance l'huile filtrante Ambre Solaire « Bronzer sans brûler ». Première innovation : l'huile contenait du salicylate de benzyle, un filtre qui absorbe les rayons UVB, responsables des coups de soleil. Un produit nouveau sur un marché naissant, celui du bronzage pendant les vacances. Depuis, beaucoup de progrès ont été faits, en optique, physique du spectre solaire, chimie et biologie. Ils ont permis de mieux connaître le rayonnement solaire, en particulier les ultraviolets A, B et C, d'étudier les dégâts induits aux cellules de la peau et d'imaginer et synthétiser des molécules susceptibles d'absorber ces radiations à la surface de la peau.

Les premiers produits solaires lancés dans les années 30, filtraient uniquement les UVB car nul ne soupçonnait alors, le danger des UVA et UVC. Dans les années 70, la communauté scientifique attirait l'attention sur le danger du rayonnement ultraviolet en général, responsable des coups de soleil, du vieillissement prématuré, de la perte d'élasticité cutanée, des désordres de pigmentation, des photodermatoses (lucites), cataractes et surtout, de certaines formes de cancers plus ou moins malins, carcinomes et mélanomes. L'occurrence de ces derniers augmentait mondialement à un rythme vertigineux de 5 à 7 % dans les pays occidentaux au point de mobiliser les instances de santé publique. Mais guère les consommateurs qui, bercés par « Sea, sex and sun » associaient le bronzage à la séduction, la liberté et la réussite sociale. Tous les efforts de recherche se sont alors centrés sur les UVA moins énergétiques mais plus pénétrants que les UVB, plus pervers en un sens car ne déclenchant pas de signal d'alarme comme le coup de soleil. Pour les UVC, il avait été démontré qu'ils étaient arrêtés par la couche

Management de l'innovation

d'ozone, ce qui limitait le danger aux zones géographiques à l'aplomb des trous dans la couche d'ozone ».

De l'idée à la découverte. Un filtre UVA avait vu le jour en 1973, breveté par Roche (Parsol 1789 ou avobenzone) mais il ne couvrait qu'une partie du spectre, les UVA longs. La réaction de la Recherche de L'Oréal ne s'est pas faite attendre : lancer un programme de recherche fondamentale visant à découvrir et synthétiser des molécules susceptibles d'absorber les UVA, les breveter, les formuler dans un produit de protection solaire, accessible à tous ... nous étions fin des années 70. Il était alors évident qu'une seule molécule ne suffirait pas pour couvrir l'ensemble du spectre. Dessiner le « portrait robot » d'un filtre est relativement aisé pour un chimiste mais l'objectif final étant de l'introduire dans un produit cosmétique, de protection solaire, les contraintes s'accroissent.

De la découverte à l'invention ...Des centaines de molécules ont été synthétisées en laboratoire et passées au crible des contraintes imposées par l'objectif de lancer un produit de protection solaire. Plusieurs ont été brevetées mais une seule ira jusqu'au bout : le Mexoryl SX, véritable innovation de rupture. Le premier brevet remonte à 1982 mais plusieurs dizaines d'autres brevets y sont associés et une centaine de communications à des congrès ou de publications scientifiques sont venues soutenir son introduction dans un produit de protection solaire et sa mise sur le marché. L'invention sera couronnée de succès en 1993 lors du lancement de deux gammes solaires : Anthélios chez la Roche Posay et Capital Soleil chez Vichy. D'autres filtres que le Mexoryl SX entrent dans la composition d'un produit solaire, un filtre UVB (octocrylène), un filtre UVA long (Parsol 1789 ou avobenzone) et des pigments minéraux tels que le dioxyde de titane. Un nouveau produit pour un nouveau marché : la protection solaire.

Dix années ont été nécessaires pour rendre l'innovation possible. En effet, il fallait produire industriellement cette molécule, la formuler avec plusieurs déclinaisons (indices de protection de 15 à 60, textures variées : crème, lait, huile, spray,..), prouver son efficacité et son innocuité, soumettre un dossier aux instances réglementaires (en Europe, au Japon, aux USA...) afin qu'elles autorisent sa commercialisation. Les législations en vigueur diffèrent d'un pays à l'autre. Aux USA, les produits solaires sont assimilés à des médicaments d'où des procédures très lourdes et lentes surtout lorsque l'innovation est européenne, protectionnisme oblige. Pour information, le Mexoryl SX n'est toujours pas approuvé par la FDA américaine à ce jour. Peut-être le sera-t-il lorsque les brevets qui le protègent seront dans le domaine public. En Europe, le Mexoryl SX a été autorisé en 1991 et au Japon, en 1999.

Pour la fabrication, décision a été prise de la réaliser en interne en la confiant à la filiale de L'Oréal, Chimex.

Pour les tests, parallèlement au travail des chimistes de synthèse, les biologistes, les toxicologues, les dermatologues cliniciens, les opticiens avaient identifié les cibles et les effets néfastes des UV et conçus des tests permettant de démontrer l'efficacité des filtres, c'est-à-dire leur capacité à prévenir les dégâts cellulaires ou les affections cutanées. Tous les résultats de ces tests sont indispensables à la constitution du dossier réglementaire. Ils doivent être reproductibles et avoir fait l'objet d'une validation qui passe par des publications scientifiques et des essais cliniques multicentriques réalisés par des dermatologues externes et indépendants. Certains tests font aussi l'objet de brevets pour en protéger leur avantage compétitif. En particulier, L'Oréal a fourni un effort considérable pour développer des tests in vitro sur peau reconstruite qui sont pertinents par rapport aux essais chez l'homme et évitent les tests sur animaux ou les expositions à fortes doses, répétitives sur des sujets volontaires. Le coût de développement d'un filtre solaire étant donné la lourdeur des tests dépasse plusieurs millions d'euros. Les produits sont saisonniers et le retour sur investissement n'est pas toujours au rendez vous. D'autres gains de notoriété, de positionnement peuvent compenser.

UV MG01

Management de l'innovation

Lorsqu'on regarde le spectre d'absorption du Mexoryl SX, on constate qu'il ne couvre pas tous les UVA, son pic se situant à 340 nm. De plus la molécule est hydrophile ce qui n'est pas idéal pour assurer la résistance à l'eau du produit solaire. Il reste donc une partie du spectre à couvrir pour offrir une protection large bande et équilibrée entre les UVB et les UVA. Ce manque était d'autant plus avéré que les chercheurs de L'Oréal avaient mis en évidence que le Parsol 1789 n'est pas photostable.

Fin 1985, ils déposaient le premier brevet de photostabilisation du Parsol 1789 par un filtre UVB (l'octocrylène), idée simple mais puissante qui jouait la synergie des filtres entre eux mais surtout redonnait un avantage compétitif à L'Oréal sur une molécule libre d'exploitation, le Parsol. Les marques du groupe étaient seules à proposer des produits incluant du Parsol 1789 photostabilisé. Un deuxième brevet viendra renforcer cet aspect en 1990. La durée de vie d'un brevet étant de 20 ans, il est toujours stratégique d'étendre la durée de la protection industrielle par des brevets relais ou de consolidation.

Pour gagner du temps dans cette course à l'innovation, L'Oréal Recherche a engagé un partenariat avec Ciba Geigy et en 1988, la molécule existe, le Mexoryl XL, et le brevet est déposé. La fabrication en sera confiée à Rhône Poulenc. Pour installer l'innovation, comme pour le Mexoryl SX, des brevets, publications, tests et demande d'autorisation de mise sur le marché seront menés à bien. L'autorisation sera obtenue en 1998 en Europe et les produits solaires contenant les deux filtres brevetés L'Oréal, Mexoryl SX et XL, seront lancés en 1999 chez La Roche Posay et Vichy, offrant ainsi la protection solaire la plus large et la plus équilibrée entre les UVA et les UVB. Cet avantage compétitif sera un peu menacé en 2002, date à laquelle un filtre UVA très proche du Mexoryl XL est breveté par Ciba : (Tinosorb), une saine concurrence.

Pourquoi avoir lancé les produits dans les marques distribuées en pharmacie avant les marques de grande distribution, alors que l'enjeu de la prévention des cancers de la peau est global ?

Le prix de revient des deux filtres était trop élevé pour être compatible avec des prix de vente de la grande distribution. Il fallait donc les installer, susciter la demande pour pouvoir augmenter les tonnages, travailler sur l'analyse de la valeur et imaginer un autre débouché : les crèmes de soin quotidien. En effet les UV participant au vieillissement prématuré et à l'apparition des taches, il était judicieux de proposer des produits soin de la peau contenant des filtres et assurant une protection d'indice 15 suffisante pour des journées ensoleillées ou positionnés en anti-brunissement, plus couramment appelés « whitening » (marché en Asie). Une innovation incrémentale qui débouchera sur Blanc Expert, UV Expert chez Lancôme ou White Perfect chez L'Oréal Paris. Lorsque le prix de revient a diminué, les Mexoryl sont apparus dans les gammes solaires de Garnier (Ambre Solaire) et de L'Oréal Paris (Solar Expertise en 2003). Aujourd'hui, les prix, tous circuits confondus vont de 5 à 25 euros pour un flacon de 150 ml.

Par ailleurs, même s'il s'agit de cosmétiques ceux-ci visent un problème de santé publique: la prévention des cancers de la peau. Il importe donc qu'ils soient cautionnés par les professionnels de santé voire prescrits par les dermatologues, pédiatres et médecins à qui ils ont été présentés lors de visites médicales que seuls peuvent assurer des laboratoires dermatologiques comme La Roche Posay. Ce travail de relation de confiance avec les dermatologues, spécialistes de la peau est long mais rejaille ensuite sur les marques distribuées en parfumerie ou en grande distribution. Plus encore il s'étend à l'ensemble des produits cosmétiques sous tendus par la Recherche de L'Oréal que les dermatologues ont approché lors des études cliniques, des congrès et dont ils ont pu apprécier la rigueur et le sérieux. Dans le cas des solaires, nous sommes allés encore plus loin en signant un accord de partenariat scientifique avec l'Institut Gustave Roussy et les équipes qui travaillent sur une maladie génétique rare : Xeroderma Pigmentosum.

UV MG01 Management de l'innovation

Le devenir de cette innovation est intéressant car malgré l'aboutissement scientifique, technique et industriel des recherches, la disponibilité de plusieurs gammes de produits à des prix accessibles, dans tous les pays où les Mexoryl ont été autorisés, le marché des produits solaires reste atone. Malgré l'augmentation des cancers de la peau et des campagnes de prévention menées par les autorités de santé, il évolue peu. Néanmoins on constate un déplacement des achats vers les hauts indices de protection ou les produits pour enfant ce qui peut s'interpréter comme un frémissement et une prise de conscience du besoin de se protéger du soleil.

Les études de consommation montrent que les vrais obstacles sont liés au comportement des consommateurs. Ils ont envie de bronzer et craignent que les produits solaires les empêchent, ce qui est faux. Ils ne conçoivent pas de partir sous les tropiques sans que cela soit visible et qu'ils puissent arborer cette évasion aux yeux de tous. Ils pensent que le danger du cancer ne les concerne pas. Nombre d'entre eux adoptent un comportement plus responsable vis-à-vis de leurs enfants en les protégeant avec des produits à haut indice.

Les médias les ont aussi quelque peu induits en erreur en titrant « les crèmes solaires favorisent les cancers ! ». Cette affirmation s'appuie sur le fait que les consommateurs se croyant protégés par la crème solaire, s'exposent plus longtemps au soleil. Or même une crème protégeant bien des UVB et des UVA doit être appliquée régulièrement, pour jouer son rôle protecteur. De plus, dans certains cas il faut ajouter le port d'un chapeau, de lunettes et de T-shirt, voire rechercher l'ombre.

Il faut reconnaître que le consommateur qui souvent ignore tout des UVA et UVB a du mal à s'y reconnaître dans la jungle des indices de protection qui vont de 4 à plus de 100 pour les UVB et de 8 à 30 pour les UVA. Il n'existe pas de nomenclature universelle, ni de méthodes de mesure des indices, ni d'obligation légale. Ainsi un produit dit « écran total » peut être sur le marché alors qu'il est impossible d'absorber tout le rayonnement solaire ! Un effort de simplification et d'harmonisation s'impose mais il risque de mettre sur un pied d'égalité des produits qui, technologiquement ne le sont pas. Les grands acteurs de la Cosmétique se sont réunis au sein d'un PhotoProtection Group et tentent d'avoir une communication éducative, harmonieuse vis-à-vis de cibles et relais aussi divers que les dermatologues, les journalistes bien sur, mais aussi les lunettiers, les voyagistes et tour-opérateurs, les centres aérés, les sociétés d'autoroutes ou stations de service, les compagnies d'assurances. L'innovation aura rencontré le succès escompté lorsque, comme le dentifrice qui prévient les caries, tout un chacun, sans y penser, appliquera tous les jours, un produit solaire pour prévenir le cancer de la peau. Peut être faut il trouver d'autres formes de communication, utilisant la toile ou les grands événements médiatiques, Coupe du monde, JO, concerts ou les messages de prévention et les « bons » gestes seraient portés par des idoles de la jeunesse, du foot, de l'athlétisme, du rock, ... Explorer l'imaginaire des clients est aussi une piste qui a donné naissance à des produits nouveaux dans leur packaging, plus ciblés pour les hommes ou certaines situations, par exemple : les lingettes solaires. Un produit associé aux vacances, à l'évasion doit avoir un look différent de la crème de tous les jours. L'innovation Recherche ne s'arrête pas et des concepts comme « Bronzer sans soleil » de façon simple et durable ou « réparer les dégâts cellulaires » sont en gestation. Pour fabriquer le futur, soleil et innovation ont encore quelques séances de créativité devant eux.

Quelques chiffres clés de la recherche chez l'Oréal (2004)

Budget : 507 millions €	586 brevets	100 collaborations
Effectifs : 2 980 personnes	80 publications	