

Choisir la face nord

Die Herausforderungen suchen

Originaire de Hanovre, Klaus Fassbender est un homme raffiné possédant un sens de l'esthétique inné et partageant un amour indéniable de la France. Son sens de l'aventure et de l'effort l'amènera pendant plus de 12 ans à travailler à l'autre bout du monde, en Corée puis au pays du Soleil Levant. Avec son épouse japonaise Makiko, il revient aujourd'hui sur le vieux continent, riche d'un bagage unique dont il fait à présent profiter la maison L'Oréal en Autriche.

Ursprünglich aus Hannover, ist Klaus Fassbender nicht nur ein raffinierter Mann mit einem angeborenen Sinn für Ästhetik, sondern teilt auch eine besondere Liebe zu Frankreich. Seine Abenteuerlust führt ihn für eine mehr als zwölfjährige Berufstätigkeit nach Korea und anschließend in das Land der aufgehenden Sonne. Mit seiner japanischen Ehefrau Makiko kehrt er mit einem reichen Erfahrungsschatz nach Europa zurück und teilt diesen nun mit der Maison L'Oréal in Österreich.



Klaus Fassbender

CCFA: Comment devient-on parfaitement francophone et un grand connaisseur de la France ?

Klaus Fassbender: Durant ma scolarité, j'avais choisi le français en seconde langue et j'ai eu la chance de séjourner deux fois en échange scolaire à Paris dans une famille d'origine bordelaise. Une fois mon bac en poche, je suis parti travailler à Paris pour un poste d'un an en tant que "chef Marketing Junior" chargé du développement du marché germanophone pour les Fromageries Bel. Un choix qui ne relevait pas tout à fait du hasard puisque ma famille faisait partie des principaux importateurs de fromages français en Allemagne. Cette expérience m'a réellement transformé. J'y ai appris le marketing, notamment en développant la vente du fromage Cantadou concurrent de Bresso.

CCFA: Quand est-ce que votre carrière chez L'Oréal a-t-elle démarré ?

KF: Ma carrière chez L'Oréal n'a pas démarré tout de suite après cette année passée à Paris. Je suis d'abord retourné en Allemagne pour terminer mes études de Marketing et de Management à l'université de Hambourg. Je travaillais en parallèle pour diverses entreprises telles que Schweppes et Tchibo. Cela dit, déjà à l'époque, j'avais un œil sur L'Oréal. J'avais donc pris l'initiative de leur écrire mais c'est Kraft Foods à Brême qui m'a répondu le plus rapidement. J'ai travaillé pour eux près de 3 ans et j'ai rejoint ensuite Eckes/Granini en tant que chef de développement des nouveaux marchés en commençant à Prague. Je devais mettre en place une start-up où j'ai géré entièrement l'organisation et

« J'ai toujours aimé aborder les choses par la face nord et ne jamais choisir la facilité. »

la structure. Deux ans plus tard, je n'avais alors que 31 ans, je fus nommé Directeur Général de Eckes/Granini à Paris en charge de la joint-venture gérée avec Marie Brizard. Quelques années plus tard, en 1996, je décide de tenter une nouvelle fois ma chance chez L'Oréal et c'est à ce moment que ma carrière prendra un tournant décisif. Après un entretien avec Jean-Paul Agon, PDG du Groupe L'Oréal, je suis embauché en tant que Directeur de L'Oréal Paris en Allemagne, à Düsseldorf. Pour l'anecdote, nous avons lancé une campagne de publicité assez sensationnelle avec notre égérie de l'époque, Claudia Schiffer, en vue de récolter des fonds pour financer les frais de réparation de la « Gedächtniskirche » (église de la Mémoire) située à Berlin : ce mélange des « genres » fut très controversé et n'a pas manqué de générer de nombreux débats, tant pour Claudia Schiffer que pour l'église et pour la marque. Mais cela montre que pour réussir, il faut parfois être audacieux.

CCFA: Après 3 ans et demi passés en Allemagne, vous retournez en France pour occuper un poste clé à Paris. Comment s'est déroulée cette expérience ?

KF: J'ai occupé à Paris le poste de directeur général de L'Oréal Paris. À vrai dire, étant le premier allemand à occuper un tel poste dans l'entité « historique » de L'Oréal, cela a naturellement suscité de nombreuses réactions, telle que : « a-t-on réellement besoin d'un Allemand pour gérer la beauté en France ? ». Cet épisode atteste sans nul doute du réel pas franchi vers la diversité dans le groupe L'Oréal.

Klaus Fassbender, « côté privé » :

Né en 1963 à Hanovre

Situation familiale : marié

Formation : Marketing et Management à l'université de Hambourg

Sports : ski, fitness, course à pied

Loisirs : gastronomie, voyages

Philosophie de vie : s'attaquer à la face nord et « Never give up »

CCFA: Au bout de 3 ans, vous partez à la conquête du marché coréen. Que retirez-vous de cette expérience en Corée ?

KF: Cette expérience fut extrême à tout point de vue. Il s'agit tout d'abord d'une culture confucianiste où la société est très structurée et hiérarchisée. Elle est aussi émotionnelle et réactive : un de leurs mots-clés étant d'ailleurs "pali" qui signifie "vite". Les Coréens sont très curieux et souhaitent percer dans le monde.



Klaus Fassbender et son épouse Makiko

Une dynamique qui s'est un peu perdue en Europe. Cette expérience s'est avérée extrême car je suis arrivé en pleine crise des crédits provoquant d'importantes faillites et dettes des foyers. Mais cela a permis de révéler l'esprit entrepreneurial et ainsi, de prendre les bonnes décisions quant au choix du portefeuille de marques ou de l'organisation de l'entreprise dans sa globalité.

CCFA: En 2010, 6 ans plus tard, après avoir doublé le chiffre d'affaires ainsi que les parts de marché de la marque en Corée, vous partez pour le Japon. Quelles sont les principales caractéristiques de ce marché méconnu des européens ?

KF: Le marché des cosmétiques japonais est pour moi le plus exigeant et sophistiqué au monde. Le Japon est le deuxième marché mondial et connaît la compétition la plus agressive du monde. Les femmes considèrent leur visage comme leur « carte de visite » et ont les routines de beauté les plus sophistiquées au monde. Pour les professionnels de la cosmétique cela est naturellement un énorme plaisir. Une maxime courante précise que ce qui satisfait une Japonaise, va aussi aisément satisfaire les consommatrices du monde entier. Mon épouse Makiko qui est japonaise peut en témoigner. Le Japon est un pays clé d'où l'on tire un réel enseignement tant sur la recherche de l'excellence et de la qualité du produit que sur une vision holistique incluant la relation avec les consommateurs. Le Japon est le plus « customer-centric » du monde. L'un de mes partenaires japonais m'a un jour fait savoir que la satisfaction du consommateur ne pouvait faire l'objet d'aucun compromis. Le fameux crédo « Le client est roi » a réellement tout son sens au Japon. Enfin les managers

japonais ont aussi une vision à très long terme et peuvent facilement se projeter dans un avenir de 10 ou 20 ans. Pour les Japonais, le succès doit impérativement s'inscrire dans la durée.

CCFA: Vous étiez en poste alors qu'un séisme dévastateur frappa le pays le 3 mars 2011, le plongea dans un état critique et dans la peur du nuage nucléaire. Comment avez-vous géré cette crise majeure ?

KF: J'ai toujours aimé aborder les choses par la face nord et ne jamais choisir la facilité. « Never give up » est ma philosophie de vie mais c'est en mars 2011 que j'ai compris toute la signification du terme « comité de crise » ou encore « business continuity plan ». Nous avons réussi à réagir vite et à maintenir les affaires à un niveau convenable. Nous avons également construit un *community center* dans le but d'aider les femmes des régions côtières qui s'étaient brutalement retrouvées veuves en leur donnant des formations professionnelles. Ce centre a été reconnu par l'Ambassade de France au Japon ainsi que par le Ministère du travail japonais. L'épouse du Premier ministre Abe s'est même rendue sur place.

CCFA: Qu'avez-vous retenu du style de management au Japon ?

KF: Le Japon est connu pour son approche « Gemba Kaizen » qui tend à rechercher l'efficacité sur le lieu de travail ainsi que pour le « Nemawashi » impliquant un processus de concertation d'équipe répétée avant la concrétisation d'une idée. Les avantages sont nombreux : tout le monde est impliqué, une amélioration permanente s'opère et l'exécution est immédiate car aucune place

n'a été laissée à l'improvisation. C'est cela qui, selon moi, explique en partie leur succès. Sur le plan marketing également le Japon est un pays très formateur. Il existe au Japon des milliers de marques qui ont toutes un « brand equity » très précis. Chaque nouvelle marque doit apporter un réel bénéfice additionnel avant son lancement sur le marché.

CCFA: Depuis octobre 2015, vous occupez le poste de Directeur Général de l'Oréal Autriche. Quelles sont les thématiques actuelles chez l'Oréal Autriche ?

KF: Ici, l'Oréal est leader sur un marché beaucoup plus mature qu'en Asie et les routines de beauté des consommatrices sont légèrement moins développées. Les principaux challenges consistent donc à fournir des innovations de taille qui soient pertinentes pour l'Autriche. Le lancement à grand succès de la gamme de produits WahreSchätze est un exemple. Ensuite, le digital est partie intégrante de la réflexion marketing car il permet d'avoir une connaissance très poussée du consommateur. Une thématique à laquelle je tiens personnellement est notre alignement aux engagements du Groupe L'Oréal en matière de responsabilité environnementale et sociale. Ainsi je veille ici à l'application du programme de développement Sharing Beauty with All ou de notre « signature project », le *For Women in Sciences*. Je tiens aussi à ce que L'Oréal Autriche reste l'employeur préféré des Autrichiens. Plébiscités pour nos plus de 300 employés, nous figurons en ce sens dans le top 5 en Autriche. Enfin, en 2017, nous fêterons les 50 ans de l'Oréal Österreich GmbH. Cela sera l'occasion de préparer les 50 prochaines années à venir et de garder à l'esprit l'excellence à tout prix. 🇺🇸 🇫🇷