

ÉTUDE DE CAS EN STRATÉGIE D'ENTREPRISES

Épreuve de spécialisation

Aucun document autorisé

2025

Concours Cadre de direction

GROUPE ROCHER

Introduction

Le Groupe Rocher est un groupe familial breton spécialisé dans la cosmétique et l'habillement à travers ses marques phares « Yves Rocher » et « Petit Bateau ». Le groupe, fortement présent à l'international, réalise un chiffre d'affaires supérieur à 2 milliards d'euros pour 50 millions de clients. Il fabrique 85 % de ses produits dans ses propres sites de production en Bretagne et dispose d'un réseau de vente de 2 500 boutiques. Présent dans 118 pays, le Groupe Rocher compte plus de 15 000 collaborateurs. Se présentant comme le pionnier de la cosmétique végétale, le groupe poursuit une stratégie RSE particulièrement active.

Présentation du groupe

Construit par création de marques et acquisitions, le Groupe Rocher est composé de :

- **Yves Rocher** : Spécialiste de la cosmétique végétale, Yves Rocher compte environ 2 300 points de vente et plus de 20 millions de clients dans le monde. C'est l'une des marques phares de la beauté en France. Plus de 95 % des produits cosmétiques d'Yves Rocher y sont fabriqués, dont 93 % dans les propres usines du groupe. Yves Rocher place la naturalité au cœur de ses formules afin de proposer à ses clients des produits garantissant sécurité, efficacité et tolérance. À titre d'exemple, les soins visage de la marque contiennent en moyenne plus de 93 % d'ingrédients d'origine naturelle.
- **Petit Bateau** : Avec plus de 370 points de vente dans le monde, Petit Bateau est une marque de vêtements pour enfants et adultes née en 1893. La marque incarne le savoir-faire français et rayonne par ses produits iconiques (le ciré, le body, etc.). Représentant 250 millions d'euros de chiffre d'affaires, Petit Bateau compte 2 300 salariés. Les 28 millions de pièces vendues chaque année sont produites dans deux usines détenues par le groupe en France et au Maroc, ainsi que par un sous-traitant en Tunisie. La majorité des ventes est réalisée en France (55 %), devant le reste de l'Europe (25 %) et le Japon (10 %).
- **Arbonne** : Présent dans 6 pays anglo-saxons, Arbonne propose des produits cosmétiques et de bien-être avec des formules naturelles. Existant depuis plus de 45 ans, la marque mise sur le mode commercial de la vente à domicile, avec un réseau de 250 000 conseillers indépendants. En 2018, Arbonne réalisait un chiffre d'affaires supérieur à 450 millions d'euros.

- **StanHome** : Avec 90 ans d'existence, StanHome est une marque de soins de la maison en vente à domicile (130 000 vendeurs indépendants au Mexique, 60 000 en Italie, 14 000 en France). StanHome propose des produits d'entretien et d'hygiène. Son objectif est de placer la transition écologique au cœur de sa stratégie via des produits contenant au minimum 75 % d'ingrédients d'origine naturelle et fabriqués en Europe. Avec une couverture géographique mondiale, StanHome a vendu plus de 47 millions de produits en 2023.
- **Dr. Pierre Ricaud** : Dr. Pierre Ricaud est une marque experte dans les soins anti-âge haut de gamme depuis plus de 35 ans. Avec 100 % de ses cosmétiques produits en France, Dr. Pierre Ricaud allie les actifs dermocosmétiques aux plantes médicinales afin d'obtenir des soins anti-âge efficaces et sensoriels.
- **Kiotis** : Depuis 2001, Kiotis est une marque spécialisée dans les cosmétiques à base d'huiles essentielles. Avec 100 % des produits fabriqués en France, Kiotis se veut être une marque responsable proposant des produits aux ingrédients d'origine naturelle.
- **Sabon** : Créée en 1997, Sabon est une marque de cosmétiques offrant des produits dont les ingrédients sont issus de la Mer Morte. Originellement spécialisée dans les savons, la marque Sabon a étendu sa gamme avec des soins pour le corps, le visage, la maison et des parfums. Avec une couverture internationale (193 magasins dans le monde fin 2024), elle est l'une des marques du Groupe Rocher avec la plus forte croissance (ventes multipliées par 2 entre 2019 et 2024). Le groupe a ouvert 10 nouveaux magasins Sabon en 2024.
- **ID Parfums** : Depuis 1996, ID Parfums est une maison de parfums s'inspirant de la tradition de la parfumerie française au cœur de ses valeurs.

Le Groupe Rocher et ses différentes marques font de celui-ci un acteur incontournable des secteurs de la beauté, du bien-être et du textile-habillement (cf. annexe 1).

Histoire du groupe :

En 1959, le fondateur Monsieur Yves Rocher crée une première gamme de cosmétiques végétales s'inspirant des plantes et de la nature. Produits en Bretagne, les cosmétiques sont vendus par correspondance. L'entreprise s'agrandit rapidement et ouvre en 1969 une première boutique à Paris.

Les années 1970-1980 sont marquées par la création de nouveaux sites de production en Bretagne et par l'ouverture d'une première boutique en Belgique. Le groupe développe également d'autres marques telles que Dr. Pierre Ricaud en 1986, spécialiste des soins anti-âge. En 1988, le Groupe Rocher rachète la marque Petit Bateau, puis en 1997 la marque de produits ménagers StanHome. Au début des années 2000 le Groupe Rocher se lance dans le digital avec un premier site de vente en ligne pour sa marque Yves Rocher.

En 2015, le groupe reprend une politique d'acquisition active avec le rachat de la marque israélienne Sabon, spécialiste de savons artisanaux et produits de beauté de la Mer Morte. Cette politique est poursuivie en 2018 avec le rachat de la marque américaine Arbonne.

En 2019, le Groupe Rocher se déclare « entreprise à mission » selon les dispositions de l'article L.210-20 du code de commerce. Voulant « reconnecter les gens à la nature » pour le bien-être de ses clients et de la planète, le groupe se donne pour mission de poursuivre les objectifs sociaux et environnementaux suivants :

- « *Promouvoir et faire vivre des expériences de nature à ses parties prenantes, à travers un ensemble d'animations en vue de leur prise de conscience des enjeux de la nature et d'opportunités à expérimenter et ressentir les liens avec la nature* ».
- « *Former aux enjeux de la nature et aux limites de la Terre, par un corpus de formations et programmes d'éducation favorisant la compréhension par ses parties prenantes et nourrissant leur capacité d'agir en faveur de la nature* ».
- « *Agir en faveur de la nature en visant à concilier activités humaines et réduction de l'impact sur les ressources naturelles, intégrant les limites de la Terre* ».

Le Groupe Rocher fait partie des premiers groupes internationaux à devenir une entreprise à mission pour l'ensemble de ses marques. Chaque marque du groupe définit sa propre mission en fonction de son identité, son modèle d'affaire, ses pays d'implantation et elle contribue ainsi à celle du groupe. À titre d'exemple, Petit Bateau s'est fixé la mission de « *connecter les enfants à la nature* » tandis que pour Yves Rocher il s'agit de « *révéler, protéger, et transmettre le pouvoir des plantes* ».

En septembre 2024, le Groupe Rocher annonce la vente de l'une de ses usines à Ploërmel en Bretagne à l'américain Arcade Beauty, spécialisé dans la fabrication de produits de beauté et de bien-être. L'usine continuera de produire les parfums du Groupe Rocher pendant une durée de 5 ans. Arcade Beauty effectuera des investissements supplémentaires pour accroître la capacité de production du site.

En janvier 2025 les dirigeants du Groupe Rocher ont annoncé leur souhait de vendre les marques « Petit Bateau » et « StanHome ». Le groupe entend se concentrer sur le seul marché des produits de soin et de bien-être naturels.

En terme de gouvernance, Sanofi a pris une participation dans le Groupe Rocher pendant les années 1970. Elle a été rachetée par la famille Rocher en 2012. Depuis 2009, Bris Rocher, petit-fils du fondateur, est président du Conseil d'Administration du groupe. En 2023, le Groupe Rocher a mis en place une gouvernance séparée qui a conduit Bris Rocher à déléguer ses fonctions de directeur général à Jean-David Schwartz. Cette pratique lui permet de se concentrer sur ses fonctions de président du Conseil d'Administration, en définissant et en soutenant la vision stratégique du groupe à long terme.

Politique RSE du Groupe Rocher :

Depuis 1959, le Groupe Rocher place la nature au cœur de la recherche et du développement des produits de toutes les marques du groupe. Il développe des produits, des services et des modes de consommation plus respectueux de la nature, en investissant massivement dans la recherche et l'innovation avec une politique dite « *de la plante à la peau* ».

Proposer des produits de qualité et éco-conçus :

Depuis 2022, les marques du groupe disposent toutes d'une stratégie d'écoconception visant à réduire l'impact environnemental sur l'ensemble du cycle de vie des produits, depuis la sélection des matières premières jusqu'à leur fin de vie. Le Groupe Rocher se fournit en matières premières avec le plus faible impact sur l'environnement.

Pour la marque Petit Bateau, 96 % des fils de coton sont issus de l'agriculture biologique en 2023. Yves Rocher, quant à elle, a développé une gamme de cosmétiques solides avec zéro déchet plastique ou encore une offre de recharges entièrement recyclables et avec 4 fois moins de plastique.

Parallèlement à ces actions internes, le Groupe Rocher participe avec 24 marques fondatrices au *Green Impact Index* pour mettre en place une méthodologie robuste et accessible sur l'affichage de l'impact environnemental et sociétal des produits cosmétiques, de santé et de bien-être. Basé sur plus de 50 critères, le *Green Impact Index* permet d'afficher l'impact du produit sur les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux, à chaque étape du cycle de vie du produit.

Le Groupe Rocher a mis en place un approvisionnement responsable des matières premières d'origine naturelle. Il a défini une « *charte plantes* » se traduisant par des règles strictes à respecter par ses équipes concernant les ingrédients naturels d'origine végétale. Le Groupe Rocher cultive également ses propres matières premières et dispose de 60 hectares de terres en Bretagne. 13 salariés et jusqu'à 40 saisonniers cultivent les 9 plantes essentielles à la fabrication des produits cosmétiques du groupe, avec une production annuelle allant de 10 à 20 tonnes de plantes sèches. Le Groupe Rocher cultive en agroécologie, sans usage de pesticides, avec des prairies humides, des haies bocagères, une rotation des cultures et des insectes pollinisateurs. Il est ainsi quasi autonome sur ses neuf plantes de base. L'objectif affiché est de préserver la biodiversité. Près d'un produit Yves Rocher sur deux contient au moins un principe actif issu cette récolte locale. Le choix de cultiver partiellement ses propres matières premières peut poser des défis logistiques. En effet, pour sécuriser l'approvisionnement, des stocks doivent être constitués mais il faut aussi éviter de perdre de la matière. Pour des raisons écologiques, économiques ou stratégiques, de plus en plus de sociétés font le choix, comme le Groupe Rocher, de cultiver et d'exploiter directement leurs matières premières agricoles. Les tensions géopolitiques et les perturbations des chaînes d'approvisionnement constituent d'autres motifs justifiant ce choix.

Proposer des modes de consommation plus responsables :

Le Groupe Rocher entend accompagner ses clients vers des modes de consommation plus responsables, que cela soit en termes de produits disponibles, de modalités de promotion ou de fin de vie des produits. À titre d'exemple, le Groupe Rocher développe le remploi. Ses magasins Petit Bateau proposent le rachat et la revente de produits de seconde main. En 2023, 142 000 pièces ont été collectées dans les magasins Petit Bateau, dont 90 000 ont été revendues en circuit de seconde main. Au titre de la promotion d'un marketing plus responsable, Yves Rocher a poursuivi le projet « *récolte* » en 2023 pour permettre à ses clients de déposer leurs objets promotionnels et emballages de maquillage en magasin, qui doit en assurer le recyclage. 650 boutiques ont mis en place ce dispositif, collectant 98,8 tonnes de papier et 3,3 tonnes d'éléments de publicité sur l'année 2023.

Contribution à la lutte contre le changement climatique :

La stratégie bas carbone du Groupe Rocher s'appuie sur la maîtrise de ses émissions directes (scope 1 et 2) et la réduction de ses émissions indirectes (scope 3). En 2023, le groupe s'est fixé pour objectif de réduire de 67 % ses émissions de Gaz à Effet de Serre « GES » sur les scopes 1 et 2, et de 44 % pour celles de niveau 3 d'ici 2030 par rapport à 2019.

Pour ses émissions directes, le Groupe Rocher entend (1) réduire sa dépendance aux énergies fossiles et (2) augmenter la part d'énergie d'origine renouvelable. Chaque site dispose d'un *système de management environnemental* lui permettant d'identifier les leviers de réduction de ses consommations énergétiques. Concernant les émissions indirectes, le groupe porte une attention particulière aux transports via notamment (1) une optimisation du taux de remplissage des camions et containers, (2) une diminution des distances parcourues et (3) l'utilisation du ferroviaire, de l'électrique et des biocarburants.

Ces actions s'inscrivent dans le cadre du plan « *RSE à 2030* », représentant la feuille de route RSE commune à toutes les marques et métiers du groupe. Il comprend des objectifs spécifiques à horizon 2025 et 2030 qui ont été construits via des études de marchés et des experts internes afin d'évaluer la justesse des niveaux d'ambitions.

Stratégie du groupe

Image de la marque Yves Rocher :

La marque Yves Rocher est souvent associée à une stratégie de promotions fréquentes avec des réductions importantes sur une large gamme de produits. Bien que cette stratégie puisse attirer des clients et les fidéliser, cela peut nuire à l'image de marque, donnant une impression de produits bas de gamme. Les engagements de la marque Yves Rocher sont souvent inconnus du grand public, notamment l'origine naturelle de ses produits auprès des non-clients, et tout particulièrement des jeunes.

Une concurrence accrue pour Yves Rocher :

Yves Rocher doit faire face à une hausse de la concurrence avec l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs, tandis que la concurrence historique demeure. *Aroma Zone*, fondée en 2000 et proposant des produits de cosmétiques et d'hygiène à base d'ingrédients naturels, fait désormais partie des leaders du secteur. Yves Rocher doit également faire face à d'autres concurrents sur le segment de la vente de produits de beauté et d'hygiène à base d'ingrédients naturels tels que les marques *Avril*, *Nuxe* ou *L'Occitane en Provence*. Elle doit aussi répondre à l'assaut d'enseignes proposant une large gamme de produits de beauté et de cosmétiques telles que *Sephora* ou encore *Marionnaud* et *Nocibé*.

La réponse du groupe :

En 2023, le groupe a annoncé des nouvelles orientations stratégiques jusqu'à 2026 autour de « *la rentabilité, la désirabilité et l'engagement* ». Le plan stratégique du Groupe Rocher ambitionne de conjuguer profit et durabilité, en reconnectant les femmes et les hommes à la nature tout en développant la performance économique de ses activités. Ce dernier, intitulé « *Green Conquest 2030* », s'articule autour de 5 piliers :

- « *Développer la singularité de nos marques et leur contribution à la mission du Groupe.* »

- *« Accélérer notre croissance internationale en Asie et en Amérique du Nord avec le développement d'un pôle de marques premium. »*
- *« Renforcer nos investissements sur la recherche et l'innovation dans la cosmétique végétale et le développement durable pour asseoir notre leadership et nourrir la croissance de ses marques. »*
- *« Diminuer notre empreinte écologique et renforcer notre impact et nos actions de reconnexion des femmes et d'hommes à la nature à travers l'éducation, les expériences de nature et les actions de préservation de la nature. »*
- *« Simplifier nos modèles d'affaire et renforcer les synergies au sein du groupe pour dégager les moyens de financer ces 4 chantiers. »*

Après s'être concentré sur son développement international, le Groupe Rocher fait de la *premiumisation* un axe fort de ses priorités stratégiques à travers une division premium beauté. Cette division est constituée des marques beauté et cosmétiques du groupe hors Yves Rocher. Elle sera complémentaire à la marque Yves Rocher, dont la vocation est de rester une marque accessible.

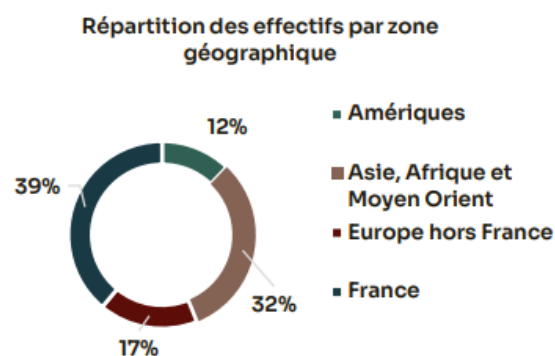
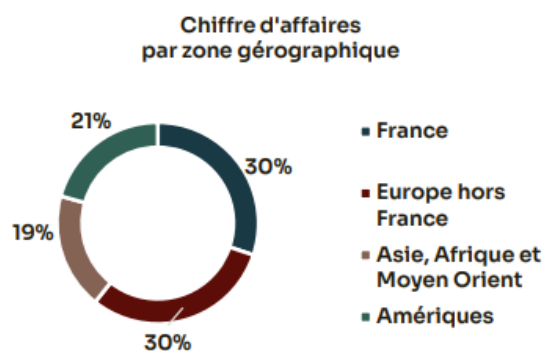
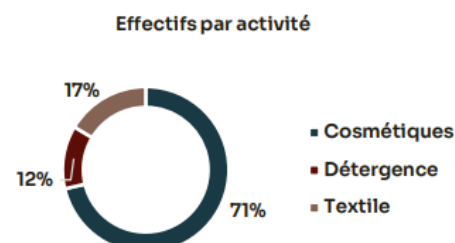
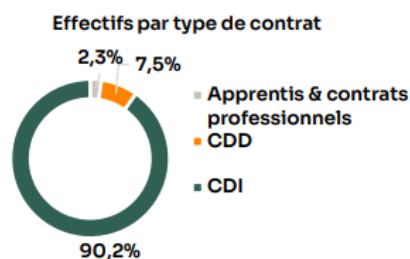
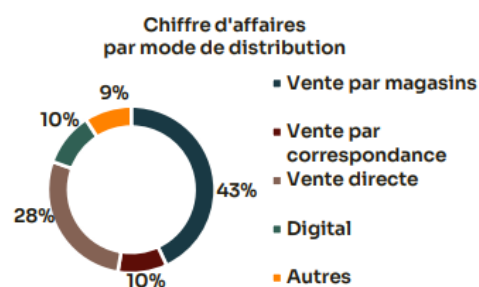
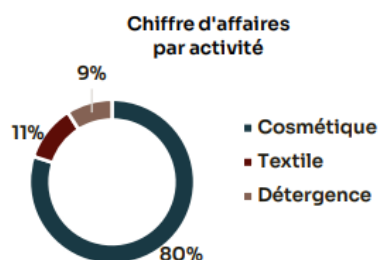
Dans le détail, concernant la marque Yves Rocher, le groupe s'appuie sur 3 piliers principaux : (1) un retour aux sources, (2) une transition numérique et (3) une communication renouvelée. Le groupe souhaite mieux faire connaître ses savoir-faire et son modèle par de forts investissements en communication et en média. Yves Rocher a également entamé une rationalisation de ses structures. Les sites non rentables en Suisse, en Autriche ou encore en Allemagne ont été fermés. Pour l'avenir, Yves Rocher mise sur l'Asie et les États-Unis où, à l'inverse de ses concurrents, elle n'était pas présente et a pris beaucoup de retard. Yves Rocher poursuit son développement notamment aux États-Unis, où le marché sera déployé via un partenaire qui vendra ses produits. Quant à l'Asie, qui représente 40 % du marché mondial et où Yves Rocher ne réalise que 3 % de son chiffre d'affaires, il a été décidé de tout miser sur l'Asie du Sud-Est et d'investir dans des pays à fort potentiel dont le marché n'est pas encore saturé, comme la Thaïlande ou le Vietnam. Au global, 200 boutiques Yves Rocher seront rénovées au cours des cinq prochaines années et 150 boutiques seront ouvertes en Asie et au Moyen-Orient.

Pour mener à bien sa nouvelle stratégie, Yves Rocher dispose d'atouts. Yves Rocher se classe 12^{ème} au classement général des entreprises préférées des français de l'IFOP en 2024. C'est une marque de transmission qui rassure par son côté nostalgique. La marque est également particulièrement reconnue pour son bon positionnement en termes de rapport efficacité/prix. Selon le groupe, Yves Rocher est la marque numéro 1 en volume (6,3 % des parts de marché) et en valeur (8,9 % des parts de marché) du marché de l'hygiène-beauté en France. Enfin, Yves Rocher se positionne dans le segment porteur des cosmétiques naturels avec une demande croissante pour ce type de produit (cf. annexe 2).

*

* *

Chiffres clés du Groupe Rocher (Déclaration de Performance Extra-Financière du Groupe Rocher - 2023)



Le marché de la cosmétique et de la beauté en France

Les cosmétiques représentent une large gamme de produits allant des parfums aux produits de maquillage, de beauté, de soin et d'hygiène. Selon la Fédération des Entreprises de la Beauté (FEBEA), la filière cosmétique occupe une place importante dans l'économie française (7 500 entreprises, plus de 300 000 emplois). À ce titre, la France est le leader mondial du secteur en se plaçant comme le premier exportateur de cosmétiques, avec 15 % des parts de marché. Les produits les plus exportés sont le maquillage, les soins et les parfums, principalement vers l'Union Européenne, les États-Unis et la Chine. En France, d'après l'institut de statistiques Statista, le marché des cosmétiques représente 17 milliards de dollars de ventes et la France est le 7^{ème} plus grand marché mondial. Les Français sont des grands consommateurs de produits de beauté. Ils effectuent leurs achats dans des boutiques de type *Sephora*, *Nocibé*, *Yves Rocher* ou *Marionnaud* mais aussi en ligne, sur les sites web de ces enseignes ou sur les sites des géants de e-commerce (*Amazon* et *Shein*).

Le segment des cosmétiques biologiques et naturels est en pleine expansion. Selon Statista, le marché mondial des cosmétiques biologiques et naturels est passé d'une valeur de 17 milliards de dollars en 2018 à 21 milliards de dollars en 2023. L'institut prévoit que le marché devrait atteindre plus de 23 milliards de dollars en 2028. En France, le chiffre d'affaires du secteur est passé de 246 millions d'euros en 2018 à plus de 313 millions en 2023, et devrait être de 395 millions en 2028. En 2021, près d'une femme française sur deux a acheté des produits cosmétiques naturels dans l'année. Les Français se tournent également de plus en plus vers certains produits, avec peu ou pas d'emballages comme les shampoings, dentifrices et déodorants solides. Ces nouvelles tendances génèrent des tensions sur certaines matières premières, fortement demandées, comme les huiles végétales ou les extraits de plantes.

Plusieurs motifs expliquent cet essor d'après l'institut. Tout d'abord, les Français sont de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux et cela en raison de plusieurs révélations sur la toxicité de certains composants des produits de beauté. Les Français sont mieux informés et sensibilisés sur les irritants, allergènes et autres perturbateurs endocriniens. Ils achètent cette typologie de produit pour prendre soin de leur santé et pour faire un geste pour la nature et l'environnement.

Une autre raison est la tendance du « *clean beauty* » (ou beauté propre), qui met l'accent sur des produits cosmétiques plus respectueux de la santé et de l'environnement. Cette tendance entraîne une démarche de transparence des marques sur les compositions de produits, les procédés de fabrication et leur impact environnemental. Les consommateurs de la « *clean beauty* » cherchent des produits « *cruelty-free* » et *vegan*, pour des raisons éthiques. Ils privilégient des routines de soins simplifiées afin d'éviter toute surconsommation.

Les *millennials* et la génération Z, davantage sensibilisés aux enjeux environnementaux, constituent un levier important de nouvelle clientèle pour les cosmétiques naturels et bio. Le bio et le naturel s'inscrivent dans une démarche de consommation plus durable et responsable, valeurs chères à cette génération.

Outre les cosmétiques biologiques et naturels, le marché est guidé par une tendance à la personnalisation. Les produits sur-mesure, adaptés au profil de peau du client, gagnent en popularité, leur permettant de choisir des formules adaptées à leurs besoins spécifiques. Une autre tendance est celle de la diversité, les marques adoptant une approche plus inclusive pour proposer des produits adaptés à tous les types de peau, genres et âges.

Sources

[Les cosmétiques bio et naturels en France et dans le monde - Faits et chiffres | Statista](#)

[Les chiffres clés du marché cosmétique | La FEBEA](#)

[Espace documentaire | Groupe Rocher incluant : DPEF 2023 Groupe Rocher.pdf ; Engagements RSE du Groupe Rocher ; Rapport du comité de mission ; Communiqué de presse 01/15/2025 ; Communiqué de presse du 17/03/2023](#)

Les Échos (4 janvier 2024) : « [Yves Rocher, Pernod Ricard : ces entreprises qui cultivent leurs plantes](#) »

Les Échos (12 septembre 2024) : « [Après avoir raté le virage internet, comment Yves Rocher compte remonter la pente](#) »

Les Échos (9 décembre 2019) : « [Yves Rocher se donne une mission : « reconnecter les gens à la nature »](#) »

Le Monde (15 janvier 2025) : [Le groupe qui détient Yves Rocher met en vente l'enseigne Petit Bateau](#)

*

* *

Veuillez répondre aux questions suivantes (sur la base du cas et des annexes) :

- 1) Expliquez les bénéfices et les inconvénients pour le Groupe Rocher d'être un groupe familial. (2 points)**
- 2) Après avoir défini ce qu'est une entreprise à mission, expliquez en quoi la mission du Groupe Rocher influe sur sa stratégie. (3 points)**
- 3) Caractérisez les modes de développement du Groupe Rocher depuis sa création et expliquez les motivations et bénéfices que le Groupe Rocher pourrait avoir à revendre les marques Petit Bateau et StanHome. (4 points)**
- 4) Quels peuvent être les avantages et les désavantages pour le Groupe Rocher de produire ses propres matières premières ? Justifiez votre réponse. (2 points)**
- 5) Utilisez l'outil PESTEL pour évaluer l'environnement de la marque Yves Rocher en identifiant les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur l'industrie. Utilisez ensuite l'outil des 5 + 1 forces de Porter pour analyser la concurrence de la marque. (5 points)**
- 6) Après avoir analysé la nouvelle stratégie « Green Conquest 2030 » du Groupe Rocher, jugez la pertinence de celle-ci. (4 points)**