

**Question 1 :**

Les groupes familiaux bénéficient d'avantages financiers, relatifs à la structure du capital, d'avantages organisationnels relatifs à la culture d'entreprise et d'avantages au regard du problème principal-agent, puisqu'ils résolvent en partie la problématique de l'alignement actionnarial.

- Premièrement, les groupes familiaux bénéficient d'avantages capitalistiques. Ils présentent d'abord un effet de levier plus faible que leurs pairs non-familiaux, en raison des logiques moins agressives et court-termistes de l'actionnariat familial. Cette spécificité rend les groupes comme le Groupe Rocher plus résilients aux crises, autant qu'elle renforce la structure du capital face aux aléas conjoncturels.

- Néanmoins, elle présente l'inconvénient d'un recours plus difficile aux capitaux extérieurs, dont le contrôle ne peut résolument être que minoritaire. Ainsi, la participation de Sanofi dans le Groupe Rocher datant des années 1970 a-t-elle cessé en 2012, avec l'effort de consolidation actionnariale de la famille Rocher.

- Qui plus est, le caractère familial du groupe affecte sa culture d'entreprise. Elle facilite l'adéquation de l'identité manifestée, projetée, professée et vécue.

Cette adéquation est gage d'authenticité pour les consommateurs comme pour les employés ; elle aide à constituer une image empreinte d'humanité et de nostalgie.

- Enfin, les groupes familiaux comme le Groupe Rocher résolvent en grande partie le problème du principal-agent en imposant un alignement stratégique entre actionnaires et dirigeants.

En l'occurrence, Brice Rocher occupe également les fonctions de président du CA, ce qui permet à l'actionnariat familial de superviser la gouvernance et d'assurer son bien-fondé, quand bien même elle serait déléguée.

---

**Question 2 :**

- Les entreprises à mission résultent de l'inscription dans le Code de Commerce des considérations initiées par le rapport Notat-Sénard. Elle permet aux entreprises de formuler une « mission » visant à caractériser plus encore leur objet social, au-delà des considérations gestionnaires usuelles.

Le Groupe Rocher, avec des entreprises comme Danone, fait partie des acteurs précurseurs en la matière. Le plus souvent, la formulation de la mission reprend les impératifs de la triple bottom line : people, planet, profits.

=> Le Groupe Rocher adopte une approche fédératrice de la "mission". Formulée pour l'ensemble du groupe, elle est ensuite reformulée de manière spécifique pour chacune de ses entreprises.

- Ce statut d'entreprise à mission a une incidence très concrète sur la stratégie du groupe. D'abord, elle implique une planification stratégique à horizon 2030 ; ensuite, elle se retranscrit via l'adoption de préoccupations RSE tant sur la proposition de valeur que sur l'architecture de valeur.

---

### **Proposition de valeur :**

- La mission du groupe engendre une logique de différenciation par la valeur, appelée « premiumisation ».

- Elle introduit une prolongation de la courbe de valeur via l'extension du cycle de vie du produit, grâce au réemploi et à la seconde main.

### **Architecture de valeur :**

- Elle implique une stratégie d'investissement à long terme dans une logique d'innovation continue, notamment au regard des gammes à base de matériaux sains et naturels.

- Elle plaide en faveur de l'intégration verticale amont, visant à assurer le respect du cahier des charges social et environnemental qu'impliquent les valeurs du groupe.

- Elle mobilise l'ensemble de la chaîne de valeur, notamment dans une logique d'amenuisement des externalités négatives.

---

### **Question 3 :**

- Le développement du Groupe Rocher suit une pluralité de modalités puisqu'il enchaîne des périodes de diversification horizontale, de croissance extra-organique par l'entremise d'acquisitions, et de politiques d'intégration verticale amont et aval.

1. La croissance extra-organique du groupe, en premier lieu, s'est effectuée tant par des acquisitions stratégiques (Petit Bateau, Arbonne, StanHome) que par des acquisitions « bolt-on », à la manière de Sabon. Ce choix de l'acquisition plutôt que de l'alliance stratégique, voire de la co-intégration ou de la JV, démontre l'importance pour le groupe de se prémunir de la dilution actionnariale afin de demeurer seul maître à bord.
2. Outre ces acquisitions dans des domaines d'activité stratégiques tiers (DAS), le groupe a procédé à une politique d'intégration verticale amont et aval, via le

rachat de fournisseurs de matières premières ou le développement de canaux de distribution physiques (boutiques) ou digitaux (sites).

3. Enfin, la croissance organique de la marque Yves Rocher relève d'une stratégie de développement unimarque, courante chez les acteurs du cosmétique, à l'opposé des géants de l'agroalimentaire par exemple. Seule la marque « Dr. Pierre Ricaud », développée par le groupe Rocher en 1986, invite à nuancer ce propos.

- La motivation habituelle des groupes diversifiés quant au recentrage stratégique est la décote de conglomérat. Toutefois, cette hypothèse ne saurait s'appliquer au Groupe Rocher, étant donné la structure de son capital, sauf à ce qu'il envisage une ouverture. Les raisons de ces cessions d'actifs sont donc autres :

- En premier lieu, ce recentrage autour d'activités historiques pourrait renforcer la culture d'entreprise et la politique opérationnelle du groupe.
- De plus, elle serait en adéquation avec la politique d'approfondissement du groupe dans l'industrie des cosmétiques. L'argent issu de ces cessions pourrait permettre de financer l'expansion multinationale d'Yves Rocher sans recourir à la dette ou à des capitaux propres extérieurs. Selon cette même idée, elle faciliterait une réallocation des ressources stratégiques au profit de la recherche et de l'innovation.
- Enfin, elle permettrait au groupe de se diriger sur les DAS de plus forte croissance, portés par le segment des cosmétiques naturels. Cela est d'autant plus vrai pour l'entreprise « Petit Bateau », confrontée aux incertitudes du pouvoir d'achat et à la crise globale du « brick-and-mortar retail », incarnée en France par Naf Naf, André, Camaïeu, Minelli...

#### **Question 4 :**

L'intégration verticale amont consiste en bout de chaîne en la production de ses propres matières premières. Pour le groupe Rocher, ce choix entraîne des avantages et des désavantages.

#### **Avantages :**

- Elle permet au groupe d'imposer un strict respect du cahier des charges, notamment de ses contraintes sociales et environnementales.
- Elle facilite la sécurisation de l'approvisionnement, notamment en période de forte concurrence et/ou de forte volatilité du prix des matières premières.

- Elle permet de répondre à des besoins spécifiques, notamment en matière de mode de production (agro-écologie, absence de pesticides, rotation des cultures et pollinisateurs).

- Elle prémunit les unités de production des risques liés à l'accroissement des tensions géopolitiques et des menaces sur les routes de commerce.

**Désavantages :**

- Elle engendre un manque de flexibilité pour le Groupe Rocher transforme une partie de ses coûts variables en coûts fixes.
- Elle entrave la mesure et la maîtrise des coûts à cause du principe de « palimporte des coûts opérationnels » lors du processus d'intégration. Elle rend en cela plus difficile l'efficacité du contrôle de gestion.
- Elle confronte le groupe à un risque logistique relatif à l'écoulement des stocks de matières premières, notamment en cas de diminution du volume d'affaires.

**Question 5 :**

Application de la grille d'analyse PESTEL (Francis Aguilar, 1967) à l'environnement de la marque Yves Rocher.

**Politique :**

- Les risques géopolitiques font peser des menaces sur l'expansion et les chaînes d'approvisionnement.
- Une pression politique et populaire favorise les entreprises cosmétiques qui disposent d'un engagement RSE.

**Économique :**

- Menaces sur le pouvoir d'achat et la croissance.
- Une augmentation du coût du capital entrave la R&D et les politiques d'investissement.

**Social :**

- Importance croissante du "self-care" avec l'individualisation.
- Diversification du profil consommateur, notamment aux hommes via la remise en question des habitus genrés.
- Enjeux des produits à forte spécificité culturelle et caractère multidomestique de l'industrie cosmétique.

**Technologique :**

- Matériaux innovants, principes actifs évolutifs de la parapharmacie.
- Réflexions sur le cycle de vie des produits et mobilisation des « low techs » via le réemploi, le recyclage, la seconde main.

**Environnemental :**

- Risques physiques pesant sur les chaînes d'approvisionnement.
- Accès dégradé aux matières premières.

**Légal :**

- Contraintes de publications extra-financières.
  - Pressions réglementaires sur le régime de responsabilité et les obligations de due diligence relatives aux fournisseurs.
  - Réglementations environnementales visant à l'amenuisement des contenants en plastiques ou non recyclables.
- 

Application de l'outil de Porter (1979) à la concurrence de la marque.

**Pouvoir de négociation des clients :**

- Les clients disposent d'un fort pouvoir de négociation en raison de la présence d'alternatives moins onéreuses et d'une forte similarité de marché.

**Pouvoir de négociation des fournisseurs :**

- Les fournisseurs disposent d'un faible pouvoir de négociation du fait de leur dispersion, de leur forte dépendance aux groupes et de leur situation socio-économique souvent précaire.
- Néanmoins, les fournisseurs de produits cosmétiques complexes et/ou brevetés peuvent disposer de plus fortes marges de négociation.

**Menace de nouveaux entrants :**

- Des barrières à l'entrée capitalistiques et le pouvoir de riposte des groupes établis sont modérés, tout comme les entraves réglementaires.
- L'effet d'expérience (effet d'apprentissage + économies de temporalité) tend à favoriser les groupes déjà présents.

**Menace de substituts :**

- Faible, à l'exception de marchés de niches comme l'ultra-luxe ou « l'ultra-premium », cantonnés à des productions artisanales.

### **Complémenteurs :**

- Les complémentaires sont nombreux en raison notamment de la digitalisation de la distribution et des effets de réseaux engendrés.
- Cette dynamique atteint son paroxysme avec les réseaux sociaux, les phénomènes d'influence et d'engagement des utilisateurs.

=> L'intensité concurrentielle entre rivaux est forte sur toutes les strates de l'industrie, qu'il s'agisse des génériques comme Sephora et Marionnaud, des spécialisés comme Avril ou Nuxe, et des premiums comme Aroma Zone.

### **Question 6 :**

Le plan « Green Conquest » s'articule autour de 5 piliers. Il implique une transformation graduelle en non incrémentale du groupe, à travers une forte planification stratégique.

- En premier lieu, la stratégie de premiumisation, soit de différenciation par la valeur, semble viable autant qu'elle emporte les aspirations long-terme d'une partie croissante des consommateurs.
  - Néanmoins, dans un contexte de crainte sur le pouvoir d'achat, cette stratégie peut se heurter à la volonté du groupe de demeurer accessible.
- Le financement de la recherche et la politique d'expansion géographique semblent également viables, d'autant plus qu'elles pourraient être financées par la simplification du modèle d'affaires et la cession des entités « Petit Bateau » et « StanHome ».
- Enfin, une mobilisation accrue sur le segment en croissance des cosmétiques naturels est pertinente en ce qu'elle se rapproche d'une stratégie « Océan Bleu » (Kim et Mauborgne, 2005). Elle pourrait permettre au groupe Rocher d'établir un standard et de bénéficier de rendements croissants d'adoption.
- Cette hypothèse n'est toutefois pas sans risque puisqu'elle revient à considérer que les consommateurs vont massivement se détourner des offres low-cost ou de milieu de gamme pour se réorienter vers les offres naturelles, à forte valeur économique et sociale.