

**Durée de l'épreuve : 4 heures**

**Le corrigé comporte : 14 pages**

**Barème :**

**DOSSIER 1 .....14 points**  
**DOSSIER 2 .....6 points**

## **CORRIGÉ**

### **DOSSIER 1 – ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE (14 points)**

#### **Première partie – Diagnostic stratégique**

**1. Après avoir défini la notion de « partie prenante » et situé la théorie des parties prenantes et défini la notion, vous identifierez les différentes parties prenantes du groupe l'Oréal. (2 points)**

#### **La théorie des parties prenantes**

Le rôle de l'entreprise, de ses dirigeants et la nature de leurs obligations envers la société font l'objet d'un débat ancien. Dès 1932 Berle et Means constatent qu'une pression sociale s'exerce sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité envers tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. C'est au cours des années 1960 qu'émerge le terme de *Stakeholder* (qui signifie détenteurs d'enjeux) en opposition au terme de *Shareholder* (désignant l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (*Stake*) dans l'entreprise. Pour Ansoff, (1968) l'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfactions. Le terme sera véritablement popularisé par Edward Freeman en 1984 dans son ouvrage *Stakeholder Management*. Dans cette théorie des parties prenantes, l'entreprise est au centre reliée à une variété de parties prenantes. Freeman énonce que la performance de la firme est directement reliée à celle de ses parties prenantes et il affirme que les dirigeants d'entreprises ont des obligations non seulement envers leurs actionnaires, mais également envers l'ensemble des parties prenantes.

#### **Définition**

On appelle parties prenantes (« stakeholders ») « les **individus qui dépendent de l'organisation pour atteindre leurs propres buts et dont l'organisation dépend également** » (d'après *Stratégie* 8<sup>ème</sup> édition Pearson Education). Il s'agit de tous les acteurs de la vie économique et sociale qui ont pris directement ou indirectement sur l'organisation. Ces différents acteurs vont peser sur les décisions des managers qui ont en charge d'exprimer l'intention stratégique ou vision de l'organisation.

## Identification des parties prenantes

Plusieurs classifications existent en théorie managériale (Carroll, Clarkson, Martinet, Mitchell, Agle & Wood).

Nous retenons ici les deux classifications les plus courantes.

### ➤ Classification Parties prenantes internes et externes.

C'est la typologie de CAROLL. Carroll & Näsi distinguent les parties prenantes internes et les parties prenantes externes selon leur « localisation », leur sphère d'action par rapport à l'entreprise.

- **Les parties prenantes internes**, tout d'abord, sont constituées des personnes et des groupes de personnes internes à l'entreprise. Il s'agit notamment des propriétaires, des dirigeants, des employés.
- **les parties prenantes externes** : Les parties prenantes externes, en revanche, sont constituées des personnes et des groupes de personnes externes à l'entreprise. Il s'agit notamment des concurrents, des consommateurs, des gouvernements, des groupes de pression, des médias, de la communauté ou encore de l'environnement naturel.

Ces parties prenantes sont extrêmement variées. Le schéma suivant permet de comprendre le jeu de ces différents acteurs.

- Les parties prenantes économiques (fournisseurs, clients, concurrents, distributeurs),
- Les parties prenantes sociopolitiques (collectivités territoriales, chambres de commerce et d'industrie, associations, O.N.G...),
- Les parties prenantes technologiques (sociétés de recherche et développement, comités de standardisation...).

### ➤ Classification Parties primaires et secondaires.

La classification de CLARKSON (1995), distingue les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires en fonction de leur importance, de leur degré de priorité pour l'entreprise.

- Les **parties prenantes « primaires »** qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise (ou encore qualifiées de parties prenantes « contractuelles »). Elles ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise : ce sont les groupes dont l'entreprise ne peut se passer pour son fonctionnement et sa survie et dont la participation continue, en conséquence, est essentielle. Il s'agit, selon l'auteur, des propriétaires, des employés, des clients et des fournisseurs.
- Les **parties prenantes « secondaires » ou qualifiées encore de « diffuses »** qui regroupent les acteurs situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de l'entreprise se trouve impactée mais sans pour autant se trouver en lien contractuel. À l'opposé des « primaires », si elles peuvent certes influencer l'entreprise et sa performance ou être affectées par ses activités, ne sont pas essentielles à sa survie. Il s'agit des médias, des consommateurs, des groupes de pression, des gouvernements, des concurrents, du public et de la société des groupes de pression, des syndicats professionnels (MEDEF etc...), des organisations de consommateurs.

## Les parties prenantes du groupe L'Oréal

La satisfaction des attentes des parties prenantes est une finalité fondamentale pour l'organisation et fait partie intégrante de sa mission. Elle entraîne des conséquences capitales et souvent radicales pour le devenir

d'une organisation comme l'Oréal. Les parties prenantes sont des éléments qui interfèrent dans la prise de décision. Il est donc important d'identifier celles qui vont avoir un pouvoir d'influence et manifester de l'intérêt pour l'organisation. Le concept de parties prenantes permet de mieux comprendre la dimension politique de la stratégie.

Nous retiendrons ici la classification de Carroll pour étudier le cas de l'Oréal.

- Les parties prenantes internes sont constituées par les dirigeants, les actionnaires et les salariés. Les acteurs clés ici sont les actionnaires avec la famille Bettencourt et le groupe Nestlé. Les dirigeants à la tête desquels on trouve J.P. AGON jouent aussi un rôle important dans la valorisation du capital et la perpétuation de la performance, mais ils sont assez contrôlés par le conseil de surveillance et surtout ils doivent tout à la famille Bettencourt qui les a mandatés. Ils bénéficient néanmoins d'une marge de manœuvre réelle.
- Les parties prenantes externes : Nous avons **la grande distribution et les grands magasins** puisque l'essentiel de l'écoulement des produits l'Oréal passe par ce canal. Les parties prenantes technologiques (INPI, comité de standardisation pour les produits capillaires et de conformité pour les crèmes dermatologiques) sont aussi importantes car elles conditionnent la crédibilité de la marque et cautionnent la commercialisation de ses produits.

## 2. À quelle théorie pouvez-vous rapprocher les manœuvres et la recomposition capitaliste de l'entreprise l'Oréal ? Justifiez votre réponse. (2 points)

### La théorie concernée

Le repositionnement capitaliste des acteurs clés renvoie à la théorie des droits de propriété.

Adolf A. **BERLE** (1895 – 1971), Gardiner C. **MEANS** (1886 – 1988), dans leur livre *The modern corporation and private property* (1932) ont introduit la théorie des droits de propriété.

La théorie des droits de propriété attribue à chaque individu un droit sur les choses de sorte que les autonomies individuelles se heurtent aux droits de chacun. Selon cette théorie la propriété sur un actif a 3 attributs : pouvoir l'utiliser (usus), en tirer un revenu (fructus), pouvoir le céder (abusus). Cette théorie préconise la nécessité de mécanismes de régulation externes (marchés) et internes (conseil d'administration, actionnaires...). Il y a délégation contractuelle, par mandat, de la gestion des droits de propriété aux dirigeants. Les actionnaires peuvent changer (manœuvres boursières, OPA) et démettre les managers. Cette théorie stipule que la qualité des droits de propriété conditionne l'efficacité économique. Le grand mérite de la théorie des droits de propriété a été d'éclairer les motivations des agents économiques (maximiser l'utilité et l'accumulation) et de classer à l'aide d'un seul concept les différents types d'entreprises que l'on peut rencontrer.

### Justification

La recomposition du capital de l'Oréal en faveur de la famille Bettencourt-Meyers peut s'assimiler à la propriété première de tout actif détenu par un acteur à savoir l'usus (pour l'utiliser) et en prendre le contrôle. La famille Bettencourt gagnera un administrateur au sein du conseil de l'Oréal et affichera ainsi plus son attachement à rester le maître du jeu dans le capital de l'Oréal. Cette situation va permettre à la famille d'accroître son contrôle sur les managers qu'elle connaît bien puisqu'elle a été à l'origine des désignations de tous les PDG du groupe. Cette clarté dans la gouvernance peut conduire à une augmentation de la valeur boursière de l'action en l'absence de contraintes de financement et du faible endettement de l'entreprise.

Comme la théorie des droits de propriété stipule que la qualité de gestion des managers dépend des droits qui leur sont conférés (notamment du fructus), il n'y a aucun doute que les dirigeants aux commandes actuellement (sous le regard desquels a eu lieu une telle recomposition) vont tout faire pour faire accroître le fructus des actionnaires. Ce qui les assure de profiter des fruits de leurs efforts.

### 3. Rappelez la notion de structure et proposez une analyse de la structure de l'entreprise l'Oréal. (2 points)

#### La notion de structure

Selon Henry Mintzberg, la structure est la « Somme totale des moyens pour diviser le travail entre des tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »

Pour Octave G  linier : « la structure est le cadre stable dans lequel se déploient les actions du processus de production ».

Une structure organisationnelle est un agencement d'organes (relations entre les organes) de l'entreprise :

- elle détermine une répartition/localisation du pouvoir entre les personnes et les groupes de personnes ;
- sa mise en place implique : une diversification des tâches et une coordination de celles-ci ;
- la structure a des effets de stabilité, d'unification (Jaques : "une structure claire et bien définie est réductrice d'angoisses et protège de l'arbitraire").

Pour la théorie de la contingence, il n'existe pas de structure définitivement optimale :

- optimale ? La structure idéale n'existe pas, l'efficacité n'est pas proportionnelle au degré d'organisation nécessaire.
- Définitivement ? L'optimum à court terme diffère de l'optimum à long terme : les contraintes évoluent.

#### La structure de l'entreprise l'Oréal.

Une entreprise implantée mondialement doit être solide en interne, afin de pouvoir coordonner facilement les équipes, maîtriser la communication au mieux et améliorer la réactivité des salariés. Même s'il n'y a pas un organigramme détaillé et formalisé par DAS et par service, l'Oréal a connu une évolution importante dans sa configuration structurelle permettant aux équipes d'être plus flexibles dans un environnement en continu  l mouvement.

Durant 20 ans, de 1974 à 1994, la structure interne de l'Oréal était une structure divisionnelle. Chaque division correspondait à une spécialisation d'un segment stratégique de l'entreprise (cosmétique active, luxe, professionnel, grand public). Cela ne prenait pas en compte les zones géographiques, les différences de culture.

Puis en 1994, l'entreprise a adopté une **structure matricielle** qui s'est transformée en organisation tripolaire effectuée en fonction des divisions géographiques avec la croissance fulgurante de l'Oréal à l'international. Cette mutation s'est faite afin de faciliter les actions par zone géographique, mais aussi pour pouvoir assurer une communication et des produits correspondant mieux à la cible visée.

### 4. Analysez la rivalité sur le secteur du cosmétique à l'aide de la matrice de Porter (3 points).

#### La Théorie de la rivalité de Porter :

L'analyse de la rivalité relève du diagnostic externe qui permet de déceler l'importance de la rivalité qui sévit au niveau du méso-environnement de l'entreprise. Cette étape est indispensable pour faire un choix stratégique.

Michael Porter, considère dans les années 1980 qu'une stratégie concurrentielle consiste pour l'entreprise à définir et mettre en œuvre les moyens et les objectifs lui permettant de disposer d'un avantage concurrentiel sur le long terme. Afin de définir cette stratégie concurrentielle, l'entreprise doit au préalable effectuer une analyse de sa situation sur le marché, des atouts et des ressources dont elle dispose. Pour ce faire, il recommande de s'appuyer sur la matrice des 5 forces.

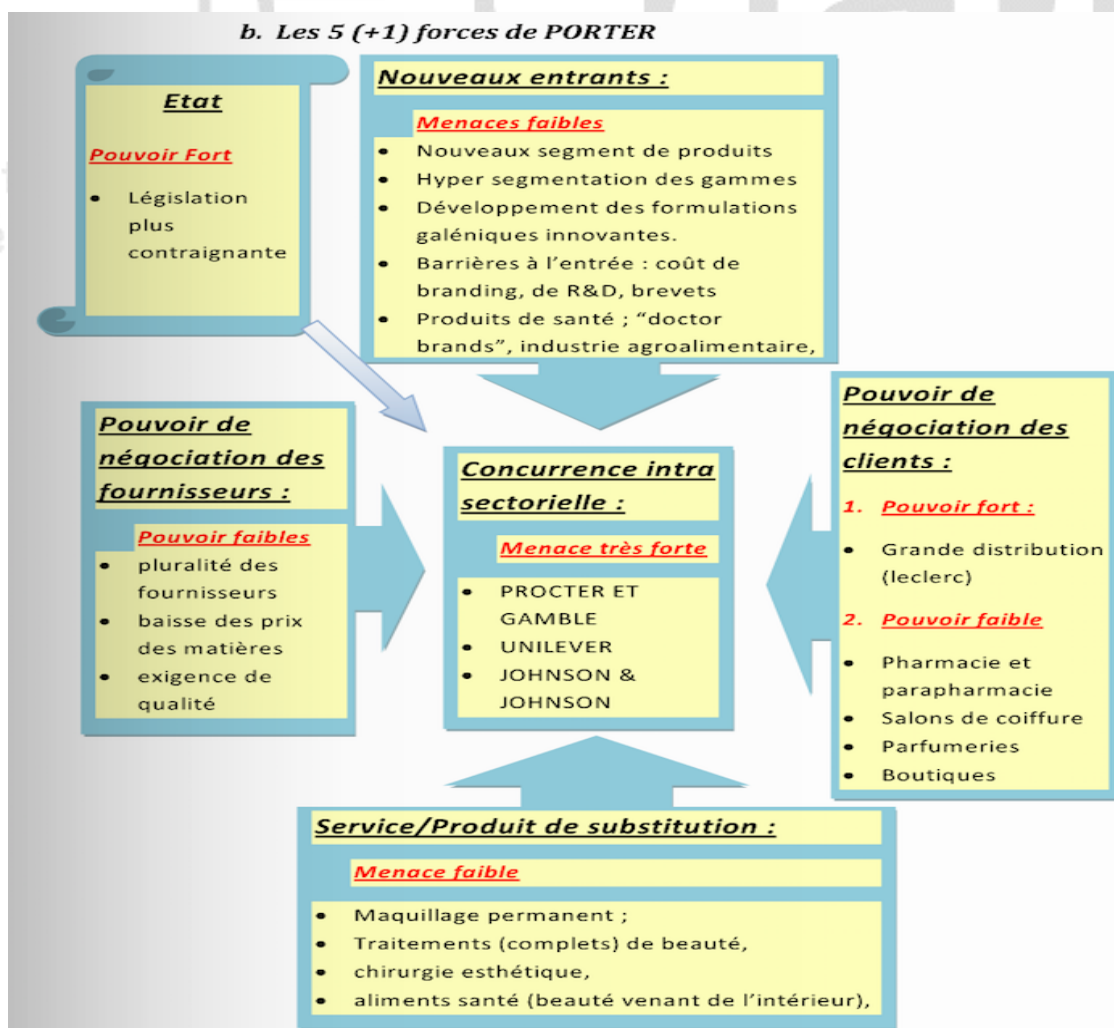
Le modèle des 5 forces de Porter est un outil d'analyse de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Ce modèle, toujours d'actualité, a été élaboré par le professeur de stratégie Michael E. Porter à la fin des années 70.

L'objectif principal d'une entreprise est d'obtenir un avantage concurrentiel durable sur son secteur et donc de générer du profit en résistant à la pression des forces qui s'exercent sur elle.

Le modèle original néglige une forme de pression sur les entreprises : Les contraintes légales imposées par l'Etat. C'est pourquoi ce modèle a évolué : Nous parlons maintenant des 5 (+1) forces de Porter.

Les 5 (+1) forces qui peuvent s'exercer de manière plus ou moins intense sur une firme au sein d'un secteur sont :

- L'Intensité Concurrentielle : la rivalité entre les entreprises d'un même secteur ;
- Le Pouvoir de Négociation des Clients ;
- Le pouvoir de négociation des Fournisseurs ;
- La Menace des Nouveaux Entrants ;
- La Menace des Produits de Substitution ;
- (+1) Les Contraintes Légales imposées par l'Etat : Lois, règlements et normes.



Le marché dans lequel évolue l'Oréal est un marché de concurrence oligopolistique. C'est un secteur où s'affrontent de grands groupes mondiaux présents en grande consommation comme Procter & Gamble ou Unilever, dans le luxe comme LVMH ou dans la pharmacie comme Johnson & Johnson. Mais aussi des acteurs présents sur une niche de l'industrie comme L'Occitane, Clarins ou Pierre Fabre.

Notre analyse de la rivalité va s'articuler autour des 5+1 forces même si la force liée à l'Etat ne se justifie pas ici. Donc tout traitement limité aux 5 forces est tout à fait pertinent.

#### La menace de nouveaux entrants :

Elle doit être analysée en fonction des grandes tendances de la consommation. En effet, les nouveaux acteurs se développent sur des niches produits ou géographiques. La raison qui les incite à entrer sur ce marché est sans aucun doute, en dehors de marges confortables, le goût des distributeurs et des acheteurs pour la nouveauté et la diversité. Mais c'est surtout au niveau des distributeurs que la menace de nouveaux entrants existe. La toile n'y est pas pour rien. Cependant, les marques tiennent fort à leur image qui doit rester saine donc pour réussir, les distributeurs doivent redoubler d'effort et fidéliser leurs clients (points de fidélités, promotions, etc.). En outre, les nouveaux modes de distribution (internet), l'attrait de plus en plus marqué des consommateurs pour certaines gammes de produits (bios, ethniques) peuvent inciter les nouveaux entrants à s'intéresser au marché. Ceci pourrait constituer une menace non négligeable pour les acteurs déjà présents sur le marché.

Néanmoins, le secteur dispose de solides barrières à l'entrée : le lancement d'un nouveau produit exige d'importantes dépenses en R&D et marketing. Ce qui peut décourager de petits acteurs, d'autant plus qu'il s'agit d'un marché à risque car 80 à 90% des nouveaux lancements disparaissent en dix-huit mois.

#### Les produits de substitution

Il est difficile d'imaginer a priori des substituts aux « produits de beauté » et pourtant, en analysant les différents besoins couverts par les parfums et les cosmétiques, il est possible de mettre en évidence des activités dont la présence plus ou moins marquée peut impacter les acteurs aujourd'hui présents sur cette activité.

Le principal produit de substitution à citer serait le cosmétique Bio. Le bio apporte encore d'autres valeurs. C'est un type de cosmétiques synonyme de bien-être ou encore relation à soi. Le bio est aussi synonyme de santé, de jeunesse, de forme et encore de partage (dans le sens développement durable). Cependant, tout le monde n'est pas encore touché de la même façon à cause du manque d'information sur la certification bio des cosmétiques. Certains ne se basent que sur leurs habitudes, le prix de leur produit ou sur les différentes actions commerciales.

#### Pouvoir de négociation des fournisseurs

Dans ce marché, les fournisseurs sont des laboratoires spécialisés dans la recherche cosmétique ou des parfumeurs. Ils ont un pouvoir réduit à cause de la concentration du secteur et de fait de la taille des groupes de cosmétiques. Ces derniers font un grand nombre de commandes et peuvent alors bénéficier de tarifs avantageux tout en faisant pression sur leurs fournisseurs au niveau de la qualité, des délais ou encore de l'innovation.

#### Pouvoir de négociation des clients

Nous avons deux types de clients : Les distributeurs (réel et virtuel) et les clients finaux via les distributeurs. Le marché Bio étant en plein essor, l'effet vitrine se montre très important. Les clients distributeurs tels que les grands magasins ou les grandes chaînes de parfumerie ont un fort pouvoir de négociation.

De plus en plus de marques sont référencées dans les points de vente, du coup, les distributeurs en profitent pour obtenir des marges plus importantes

Le pouvoir des consommateurs finaux est quasiment insignifiant. Cependant, ils vont choisir leurs produits selon les nouveautés ou les actions marketing lancées par les marques et les distributeurs.

Le cosmétique Bio a la particularité d'être un nouveau mode de consommation : Il surfe sur la bonne santé mais aussi la protection de l'environnement. Les marques de cosmétique conventionnelle sont alors obligées de surfer sur cette tendance et de s'adapter.

### La pression de l'Etat

Dans le marché cosmétique, il n'y a ni licence ni autorisation de l'Etat à avoir. De même aucune autorité de régulation dédiée ni réglementation contraignante sont à recenser comme c'est le cas dans d'autres secteurs comme la téléphonie ou la grande distribution. On peut affirmer ici que la pression de l'Etat sur la rivalité est insignifiante.

Certes le gouvernement garde un droit de regard non officiel sur le contrôle capitalistique de l'entreprise L'Oréal par un actionnaire étranger dans le cadre de la préservation du patrimoine Français, mais n'interfère en rien au niveau de la rivalité du secteur.

### La Rivalité entre concurrents directs

Les principaux acteurs de la cosmétique aujourd'hui sont :

L'Oréal: cosmétiques + parfums Giorgio Armani, Cacharel, Ralph Lauren, YSL, (29,94%)

Unilever (21,66%)

Procter & Gamble : cosmétiques +parfums Lacoste, Hugo Boss, Dolce & Gabbana, Gucci, Rochas (19,80%)

Estée Lauder: cosmétiques +parfums Estée Lauder, Clinique, Donna Karan, Michael Kors, Tom Ford (10,95%)

Shiseido (7,37%)

Clarins: cosmétiques +Azzaro, Thierry Mugler, Clarins,...

LVMH: cosmétiques + parfums Dior, Givenchy, Kenzo, Guerlain, Inter Parfums : parfums Burberry, Lanvin, Montblanc, ...

PUIG: parfums Nina Ricci, Prada, Carolina Herrera, Paco Rabanne,

Coty : Coty Beauty: Adidas, Beyoncé Parfums, Pierre Cardin, Céline Dion, Chupa Chups, Beckham, Kylie Minogue, ...

Coty Prestige: Baby Phat, Balenciaga, Calvin Klein, Cerruti, Chloé, Chopard, Davidoff, Guess, Jennifer Lopez, Jette Joop, Jil Sander, JOOP!, Karl Lagerfeld, Kenneth Cole, L.A.M.B. fragrance by Gwen Stefani, Lancaster, Madonna, Marc Jacobs, Nautica,

Johnson&Johnson : Colgate, Palmolive...

Lancôme

Yves Rocher

L'entreprise française L'Oréal, leader mondial du secteur des parfums et cosmétiques, ne cesse de croître depuis quatre décennies tirée par l'international avec sur certains marchés une croissance à deux chiffres. Ces résultats sont de plus obtenus au sein d'un secteur très concurrentiel où s'affrontent de grands groupes mondiaux présents en grande consommation comme Procter & Gamble ou Unilever, dans le luxe comme LVMH ou dans la pharmacie comme Johnson & Johnson. Dans le même temps, des acteurs présents sur une niche de l'industrie obtiennent des résultats remarquables ; on pense notamment aux entreprises françaises comme L'Occitane, Clarins ou Pierre Fabre.

On peut dire que la rivalité est forte dans le secteur et chacun rivalise par les nouveautés et les techniques marketing (segmentation fine et ciblage de niche combinés avec des promotions) afin de tirer son épingle de jeu. Par sa puissance de feu (Produits de beauté et de soins adressés à tous types de public, divers prix afin que les produits soient accessibles à tous, une couverture de tous les réseaux de distribution et une Communication médiatique de masse L'Oréal tire le marché et garde l'ascendant sur ses rivaux du moins en France, sa principale base arrière.

## **Deuxième partie – Choix stratégiques.**

### **5. Définissez les termes : Mission, Métier, DAS et précisez comment s'articulent ces trois notions dans un très grand groupe comme l'Oréal ? Identifiez les DAS de l'Oréal. (2 points)**

**Mission** (énoncé général mais durable des objectifs généraux d'une firme, précisant des produits, ses marchés et ses technologies, et reflétant les valeurs de ses dirigeants).

**Métier** (compétences mises en œuvre dans une ou plusieurs activités).

**Le Domaine d'Activité Stratégique** : correspond au(x) sous-ensemble(s) d'une entreprise au(x)quel(s) il est possible d'affecter ou d'obtenir des ressources (matérielles, financières, humaines,...) de façon autonome. Chaque DAS, se distingue par des marchés (un besoin à satisfaire et une clientèle visible), des concurrents identiques et enfin des technologies spécifiques.

### **Articulation Mission Métier et DAS**

Les missions de l'organisation sont un ensemble d'activités répondant à sa finalité. Par exemple, si la finalité de l'Oréal est d'être une entreprise citoyenne, l'une de ses missions est de produire avec des énergies propres. C'est le métier de l'entreprise qui va permettre à l'organisation de mener à bien les missions qu'elle s'est défini. Par métier, on entend l'ensemble des compétences et des savoir-faire, qui permettent à l'organisation de se différencier des autres.

Les DAS (résultant de la décomposition de l'entreprise diversifiée en unités de base pour chacune desquelles sera définie une option stratégique spécifique), mission et métier sont d'une utilité élevée pour une grande entreprise comme l'Oréal : les trois notions sont en effet clairement identifiables et correspondent à des niveaux d'analyse complémentaire et proche d'un très grand intérêt pour des sociétés de très grande taille comme l'Oréal.

### **6. Procédez au diagnostic stratégique de l'Oréal et qualifiez les choix stratégiques retenus par le groupe. (3 points)**

Dans le groupe de l'Oréal on distingue 5 groupes :

- Les produits grand public
- Les produits professionnels
- Les produits de luxe
- La cosmétique active
- The body shop

### **Le diagnostic de l'Oréal (1,5 point)**

Le diagnostic externe s'intègre dans une démarche globale de diagnostic stratégique. Une des méthodes utilisées pour le diagnostic stratégique est : la méthode SWOT

Évaluer les capacités stratégiques de l'organisation consiste à comparer ses principales forces et faiblesses avec les facteurs clés de succès qu'elle doit maîtriser au sein de son groupe stratégique et d'en déduire les avantages ou les désavantages concurrentiels de la firme.



## Analyse SWOT du groupe l'Oréal

<p><u>Opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte croissance du marché des cosmétiques.</li> <li>• Augmentation des nombres de consommateurs dans les pays émergents.</li> <li>• Émergence de nouveaux segments (hommes, adolescents, enfants).</li> <li>• Montée en puissance de circuits de distribution alternatifs.</li> <li>• Une population vieillissante prête à payer cher l'illusion de la jeunesse.</li> <li>• Partenariats à développer avec industriels autres que cosmétiques (Nestlé, Évian...).</li> </ul>	<p><u>Menaces :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte concurrence sur le marché des cosmétiques surtout les soins (Procter&amp;Gambie, Johnson&amp;Johnson, Colgate, Palmolive.).</li> <li>• Multiplication des produits de contrefaçon sur le marché mondial (asiatique et africain).</li> <li>• Remise en question de la crédibilité des résultats scientifiques assimilées à de la publicité mensongère (ex : Angleterre).</li> <li>• Crise économique larvée sur le marché asiatique et Amérique latine, deux des marchés les plus dynamiques de l'Oréal, affectant le pouvoir d'achat des consommateurs (effet de priorisation au détriment des produits de beauté jugés non prioritaires).</li> </ul>
<p><u>Forces :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leader mondial sur le marché.</li> <li>• Très forte image de marque : une image de spécialiste avec un développement de l'expérience et un savoir-faire plus pointu.</li> <li>• Portefeuille de produits très diversifié mais complémentaire au service d'une spécialisation.</li> <li>• Forte capacité en R&amp;D.</li> <li>• Forte expertise marketing surtout en pression publicitaire qui lui permet de tirer son épingle du jeu dans un marché où la concurrence est vive.</li> <li>• Très bon verrouillage de la distribution avec une bonne introduction avec les centrales d'achat.</li> <li>• Merchandising bien maîtrisé avec une vraie conquête des linéaires (l'Oréal est omniprésente dans le rayon Beauté de tous les magasins).</li> </ul>	<p><u>Faiblesses :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre élevé de marques sur les mêmes segments augmente le risque de cannibalisation et d'auto-concurrence.</li> <li>• Le vieillissement de certaines gammes.</li> <li>• Le coût de l'adaptation et de la réorganisation de la structure avec le choix pour la distribution en nom propre.</li> <li>• La présence de l'Oréal sur tous les segments du cosmétique nécessite la révision permanente de la stratégie globale pour gérer les marques.</li> <li>• Une vulnérabilité plus forte face aux modifications de l'environnement.</li> <li>• Un risque de manque de réactivité.</li> <li>• Une capacité d'adaptation plus limitée.</li> </ul>

### Les choix stratégiques : Rappel du cours (0,5 point)

Quand une entreprise, exerce plusieurs métiers, elle doit non seulement définir une stratégie globale, pour l'ensemble de l'entreprise, mais en plus des stratégies par domaine d'activités : Stratégie générique.

On distingue donc deux grands choix de stratégies :

- Stratégies globale ou d'ensemble ou Corporate  
Les stratégies globales proposées par Ansoff sont définies à partir des champs d'activités Produit/marché dans lesquels se situe l'entreprise et dont elle maîtrise les facteurs clés de succès. Elles sont au nombre de trois : diversification, spécialisation et recentrage.
- Stratégies génériques ou de domaine ou business :  
Par stratégies génériques, Porter nomme ainsi les différentes stratégies concurrentielles qu'une entreprise peut déployer sur chacun de ses DAS afin d'y obtenir un avantage concurrentiel. Elles sont au nombre de trois : domination par les coûts, différenciation et focalisation.

### Application au cas L'Oréal : (1 point)

L'Oréal déploie les deux types de stratégies : globales et génériques

➤ Au niveau global (entre les DAS): La stratégie qui se détache clairement est la **stratégie de spécialisation**

La spécialisation consiste, pour une entreprise, à recentrer son activité sur un métier, sur un produit, et/ou sur un marché. Elle vise une position de leader, qui lui offrira un avantage concurrentiel fort vis-à-vis de ses concurrents (ex : Mc Donald sur le créneau de la restauration rapide).

L'Oréal recourt ici à une stratégie de spécialisation afin d'exploiter l'avantage concurrentiel dont elle dispose lui permettant de gagner davantage des parts de marché, tout en assurant la rentabilité de l'activité. Sa stratégie de spécialisation s'appuie ici :

- sur le développement d'une gamme de produits, à même de satisfaire un maximum de clients ;
- sur le développement du marché, en diversifiant les canaux de distribution (ex : distribution en grande surface, distribution sur Internet, ...), en étendant sa présence géographique (le Groupe L'Oréal ne dépend pas d'une seule zone géographique. Il est fortement implanté sur les marchés émergents tels que la Russie, Brésil, Chine) ;
- en exploitant d'autres segments de clientèle (ex : création des produits pour Hommes voire pour les Lolitas pour toucher le marché des adolescents, ...) ;
- sur une réduction des coûts de production du fait des économies d'échelles réalisées par une production de masse.

➤ À l'intérieur des DAS : L'Oréal suit une **Stratégie de différenciation** :

La différenciation, rappelons-le, est une stratégie qui vise à se démarquer des concurrents en proposant aux clients des produits différents des leurs.

La différenciation de l'Oréal porte sur :

- le produit, qui peut reposer sur une technologie différentes (surtout en matière de capillarité et de coloration des cheveux), un design à part, proposer et des fonctionnalités particulières (gamme pour les professionnels) ;
- les services associés au produit (services associés au produit en matière d'essayage et testing) ;
- la marque ou l'image du produit ;
- les canaux de distribution (une présence dense en multi-canal) ;
- Un mixage subtil entre ciblage indifférencié(universalité des produits) et adapté (le groupe se distingue de ses concurrents grâce à la fois d'un large portefeuille de marques reconnues à l'international qui répond aux multiples besoins des cibles du monde entier mais aussi une prise en compte des diversités culturelles et de besoins spécifiques de chaque zone où elle est présente avec la nécessité d'adapter les produits à la couleur de peau, à sa nature et au type de cheveu.

## **DOSSIER 2 – DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ (6 points)**

**À partir de vos connaissances théoriques et factuelles en management, élaborer un développement structuré sur le thème suivant :**

### **« L'éthique au sein des entreprises »**

Les pratiques éthiques prennent de nos jours une grande ampleur dans le milieu des entreprises qui se doivent de répondre aux attentes de leurs employés, des consommateurs, des investisseurs et de la société en général. Cependant, plusieurs expériences ont montré qu'adopter une stratégie éthique permettrait aux entreprises de bénéficier de plusieurs avantages ainsi que d'éviter des problèmes (ex: discrimination au sein de l'entreprise, etc.).

L'Éthique : c'est le respect de la déontologie et des codes de conduite au sein de l'entreprise afin que celle-ci puisse assurer sa responsabilité vis-à-vis de ses partenaires sociaux et financiers et vis-à-vis de la société dans son ensemble. C'est une réflexion vers la recherche du bien.

Dans ce contexte, l'éthique est-elle indispensable au pilotage des entreprises ?

Dans une première partie nous étudierons comment l'éthique participe au bon fonctionnement des entreprises et dans une deuxième partie nous montrerons que l'éthique n'est pas toujours facile à appliquer au sein d'une organisation.

### **I/ L'éthique participe au bon pilotage des organisations**

#### **A) L'éthique au centre des contingences des entreprises**

##### **1) La pression du marché : la quête aveugle du profit**

Aux yeux des économistes, le marché est un puissant mécanisme d'allocation des ressources. Dans la vision libérale, bénéficier de ses vertus requiert souvent de privilégier le laisser-faire. La satisfaction des exigences les plus folles du marché devient le principal aiguillon de leur pilotage au mépris des règles les plus élémentaires de l'éthique ou de la déontologie. Aussi, beaucoup d'acteurs de la société civile et des organisations consuméristes ont une vision très négative de la contingence du marché qu'il considère comme objet d'obsession des dirigeants et des investisseurs de nature à les aveugler et à les éloigner de sa finalité première à savoir servir le bien-être collectif. Ils reprochent aux dirigeants des entreprises de ne pas tenir assez compte des problèmes d'éthique dans le pilotage de leurs organisations sous la pression des tentations du marché : course à la productivité à tous prix, la quête permanente d'avidité et de domination, la tentation à s'extirper de certaines règles contraignantes (paradis fiscaux, rémunérations indécentes et parfois cachées) ou alors propension à consacrer des moyens colossaux à des activités de recherche très contestées comme les manipulations génétiques .

## **2) Les scandales qui entachent l'éthique d'entreprise**

L'éthique, ou plutôt l'absence d'éthique dans les faits, est soulignée à l'occasion des « scandales », comme les manœuvres boursières de Jérôme Kerviel, la catastrophe de l'Erika, les bonus des traders, etc. À ces moments, le monde des affaires ressemble à une vaste jungle dans laquelle celui qui prononce le mot éthique doit forcément être un grand naïf.

Le scandale des logiciels truqués de Volkswagen n'a pas seulement abouti à la démission de son PDG et à la chute de la valeur de son action en Bourse. Il met aussi à mal les principes d'éthique et de gouvernance qui faisaient la réputation de l'industrie allemande et de ses produits : responsabilité sociale, respect des règles, codécision, attention à l'environnement. Ce scandale est pour certains le symptôme d'un abandon de ces principes par les entreprises. Il montre plus que jamais que l'éthique est déjà largement devenue un mythe plus qu'une réalité.

## **B) L'éthique est censé pourtant être un élément de stabilisation des ajustements au sein des entreprises**

### **1) Éthique et profit ne sont pas contradictoires**

La société donne à l'entreprise le droit de dégager des profits et, en contrepartie, l'entreprise se doit d'être responsable envers la collectivité. L'éthique en tant que levier stratégique peut se résumer par la formule anglo-saxonne : « good ethics is good business ». Il s'agit d'une conception conciliatrice entre éthique et profit. Ce raisonnement est caractéristique de la conception abstraite de « gagnant/gagnant », liée à une morale utilitariste qui recherche l'accroissement du bien-être global sans remettre en cause le paradigme de la croissance illimitée.

L'entreprise veut de ses managers (comme elle le veut de tous les salariés) qu'ils visent l'efficacité, la performance, le profit. Ils se contentent d'être légaux. L'éthique est, de ce point de vue, une source d'anomalies que l'on ne saurait prescrire. Sauf à donner des injonctions contradictoires, paradoxales, ingérables (sois en règle - ne le sois pas). Mais voilà, en réalité l'entreprise peut aménager le modèle économique cité plus haut si les dirigeants le désirent. Accepter, favoriser un comportement éthique, c'est créer une finalité élargie de l'entreprise et y intégrer d'autres éléments que la simple optimisation légale du profit. Cet aménagement est un ébranlement profond et complexe. On dira que l'entreprise « y gagne » en motivation, en image, en solidité dans le temps, etc.

En théorie, non seulement l'éthique n'est pas contradictoire avec l'efficacité et la recherche de profit, mais, à bien penser, elle pourrait en constituer la condition vraie. Ne confondons pas éthique et moralisme. Loin de se borner à un code d'obligations et d'interdits, l'éthique est l'expression de la liberté de l'entreprise en matière de procuration de bonheur et d'harmonie à ses salariés malgré la pression de l'environnement concurrentiel. Elle se caractérise comme un état d'esprit qui vise à situer le salarié dans un équilibre parfait. Elle concourt à la réalisation des finalités de l'entreprise dans ses trois composantes, économique, sociale et sociétale.

### **2) L'éthique instaure une relation de confiance entre les employés**

Lorsque la culture de l'entreprise se base sur des valeurs éthiques, l'environnement de travail devient plus sain et favorise ainsi le développement des employés.

Une politique de lutte contre la discrimination n'est pas pénalisante pour une grande entreprise, ni bénéficiaire. En tant que grand acteur économique, la grande entreprise peut contribuer à une prise de conscience et à un changement des mentalités. Cette démarche est un peu coûteuse, mais ce coût n'est absolument pas prohibitif. Dès lors, nous pouvons blâmer, du point de vue éthique, des entreprises qui omettent de mettre en place une telle politique.

En adoptant une stratégie de ressources humaines éthique, l'entreprise serait capable de diminuer considérablement les cas de discrimination. En effet, lorsque les procédures de recrutement sont

basées sur des directives bien précises, elles ont tendance à sélectionner les candidats en fonction du mérite et non pas d'autres facteurs tels que le sexe, la religion, la nationalité, etc. En adoptant des pratiques éthiques, une entreprise serait capable d'augmenter ses profits et de garantir à ses employés un environnement de travail positif. Cependant, plusieurs obstacles s'opposent généralement à l'adoption de ces pratiques.

## **II/ L'éthique : une difficile et exigeante mise en œuvre**

### **A) La quête d'une efficacité contrainte**

#### **1) Les difficultés à imposer une éthique économiquement soutenable**

Dans la pratique et loin des discours théoriques, une entreprise qui veut respecter des normes « éthiques », au-delà de ce qui est imposé, perdra en compétitivité si ces normes plus exigeantes impliquent un coût supplémentaire, comme c'est parfois le cas.

Il faut le reconnaître : adopter une stratégie éthique augmenterait sans doute les coûts d'une entreprise. Surtout si cette entreprise se trouve dans une région où ses concurrents n'adoptent pas le même genre de stratégies. Elle pourrait perdre sa compétitivité et ainsi voir ses profits diminuer.

Quand on est confronté à la réalité du terrain, on remarque que beaucoup de chefs d'entreprise défendent la vision pessimiste selon laquelle « l'éthique ne paie pas », à l'opposé de la vision optimiste selon laquelle « l'éthique paie à long terme ». Ceci est d'autant plus vrai qu'il n'y a aucune raison de croire, a priori, qu'une entreprise qui souhaite s'imposer des contraintes supérieures comme des hauts standards éthiques générera sur le long terme plus de profits. À titre d'exemple, les fonds d'investissement socialement responsables ne nous montrent pas des résultats spectaculaires. Tout au plus, on arrive à démontrer qu'une démarche éthique n'est pas forcément pénalisante.

D'où la nécessité d'arbitrages pas toujours explicités entre efficacité et équité, et la tentation parfois de sacrifier les exigences éthiques, notamment à l'égard des parties les plus vulnérables (ex : les salariés), dès lors qu'elles sont en concurrence avec l'intérêt bien compris des parties prenantes les plus puissantes (par exemple, les actionnaires).

#### **2) Une mise en œuvre exigeant volontarisme et pragmatisme**

S'engager dans une démarche éthique est conditionné par le degré de volonté de l'entreprise et de ses dirigeants. L'éthique ne doit pas relever d'une nouvelle idéologie, ni d'une nouvelle mode managériale. Pour réussir sa mise en œuvre, il exige un volontarisme à toutes épreuves et une constance inébranlable qui doit résister à tous calculs tacticiens de la part de certains dirigeants ou catégories d'actionnaires.

Un comportement éthique n'est pas le fruit d'une compétence. C'est une vertu. C'est un choix. C'est un engagement dans la vie. Une décision que l'on prend parfois très tôt à l'occasion d'événements clefs (crises, événements accidentels importants, catastrophes) qui vous marquent et déterminent votre résolution. Puisque ce n'est pas une compétence, on ne peut donc s'y former.

L'éthique dans l'entreprise varie d'une entreprise à une autre et dépend énormément de la culture de cette dernière ainsi que de ses objectifs. Elle est généralement reliée à l'attitude des entreprises dans des domaines tels que le respect de la nature, la gestion des ressources humaines ou la responsabilité sociétale.

## **B) L'éthique : l'aiguillon du pilotage**

### **1) Communiquer sur l'éthique : un levier d'ancrage culturel et de consolidation de l'image**

Parler de l'éthique des affaires est une réflexion sur les pratiques d'affaires dans lesquelles sont impliquées les valeurs des individus, des entreprises et de la société. Il ne s'agit pas seulement d'interdits à respecter (abus de position de force...) mais de valeurs positives à promouvoir (ex. transparence de l'information, respect des salariés...). Devenir une entreprise éthique et citoyenne se justifie à des fins de stratégie commerciale et communication externe : c'est un vecteur stratégique de la communication d'entreprise (être en phase avec le client, restaurer un climat de confiance afin d'optimiser les relations commerciales...).

La communication, ainsi que les méthodes de management et de développement personnel fournissent de la puissance à un engagement dans l'éthique, d'où l'intérêt des entreprises d'instaurer une politique de communication performante. La mise en œuvre de cette politique se base sur la collaboration d'employés compétents et engagés envers l'organisation sur le respect de la vérité comme condition préalable au développement de la confiance (ainsi que sur la réalisation d'analyses préalables de tous les besoins existants à l'intérieur de l'entreprise).

Le développement d'une politique de communication institutionnelle axée sur les valeurs éthiques aide l'organisation à promouvoir et à ancrer la culture éthique auprès des employés. Autrement dit, la communication est au service des initiatives éthiques entreprises par l'organisation.

### **2) La quête d'un bon équilibre, entre responsabilité sociale et engagement économique**

Réellement, on assiste aujourd'hui à un regain d'intérêt pour l'éthique qui s'explique par trois facteurs clés, qui se sont accumulés ces dernières années.

- La dérégulation des marchés et l'absence de contraintes,
- La multiplication des scandales financiers, écologiques et sociaux
- La nécessité de prévenir le risque pénal et de s'auto-réguler.

Ce regain d'intérêt de l'éthique vient encore enrichir le concept de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Mais cela ne veut pas dire que la première priorité des sociétés ne reste pas de faire des bénéfices comme on l'a dit dans la section précédente. Plus d'éthique mais pas « d'angélisme ». Il n'y a rien de pire que l'angélisme quand on parle d'éthique et de déontologie. Ces principes ne doivent pas entraver le développement des entreprises. D'autant qu'au-delà des frontières de l'Union européenne, toutes les entreprises ne jouent pas le même jeu, et ne respectent pas les mêmes standards.

En conséquence, nous pouvons dire que plus que jamais la pratique de l'éthique est indispensable au pilotage de l'entreprise. Redonner de l'importance à l'éthique est crucial pour prévenir les risques et assurer le développement des entreprises sur le long terme même si c'est parfois coûteux. Mais pour que l'éthique s'ancre définitivement dans l'environnement économique marchand, il faut une harmonisation des règles afin d'éviter que les mauvais élèves n'entraînent pas une perte de compétitivité aux plus vertueux.

La quête de l'éthique répond à la nécessité de construire une identité sociale et vise à maîtriser les problèmes issus des relations dans et entre les organisations : elle permet donc de sensibiliser les employés à certains problèmes et de les aborder concrètement avec eux. C'est un impératif que les dirigeants des entreprises vont progressivement devoir intégrer, et mettre en œuvre.