

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le sujet comporte : 10 pages

⇒ Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé.

En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT**.

⇒ Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants

DOSSIER 114 points

DOSSIER 26 points

Le sujet comporte les annexes suivantes :

DOSSIER 1

Annexe 1 – L'Oréal en quelques lignes

Annexe 2 – La répartition du capital de l'Oréal

Annexe 3 – L'Oréal les chiffres

Annexe 4 – L'Oréal affiche sa confiance pour 2016

Annexe 5 – Les acteurs du marché des cosmétiques

Annexe 6 – La structure de l'entreprise

Avertissement :

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, Il vous est demandé de la (ou de les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.

SUJET

DOSSIER 1 – ÉTUDE D’UNE SITUATION PRATIQUE

L’Oréal est un groupe industriel français de produits cosmétiques. La marque, créée au début du XX^e siècle (1909) est de nos jours devenue un groupe international, leader mondial de l’industrie cosmétique.

Travail à faire

À partir des annexes 1 à 6, et de vos connaissances personnelles, répondez aux questions suivantes :

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. À quelle théorie pouvez-vous rapprocher les manœuvres et la recomposition capitaliste de l’entreprise l’Oréal ? Justifiez votre réponse.
3. Rappelez la notion de structure et proposez une analyse de la structure de l’entreprise L’Oréal.
4. Analysez la rivalité sur le secteur de la cosmétique à l’aide de la matrice de Michael Porter.

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 ?
6. Procédez au diagnostic stratégique de l’Oréal et qualifiez les choix stratégiques retenus par le groupe.

DOSSIER 2 – DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ

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

« L’éthique au sein des entreprises »

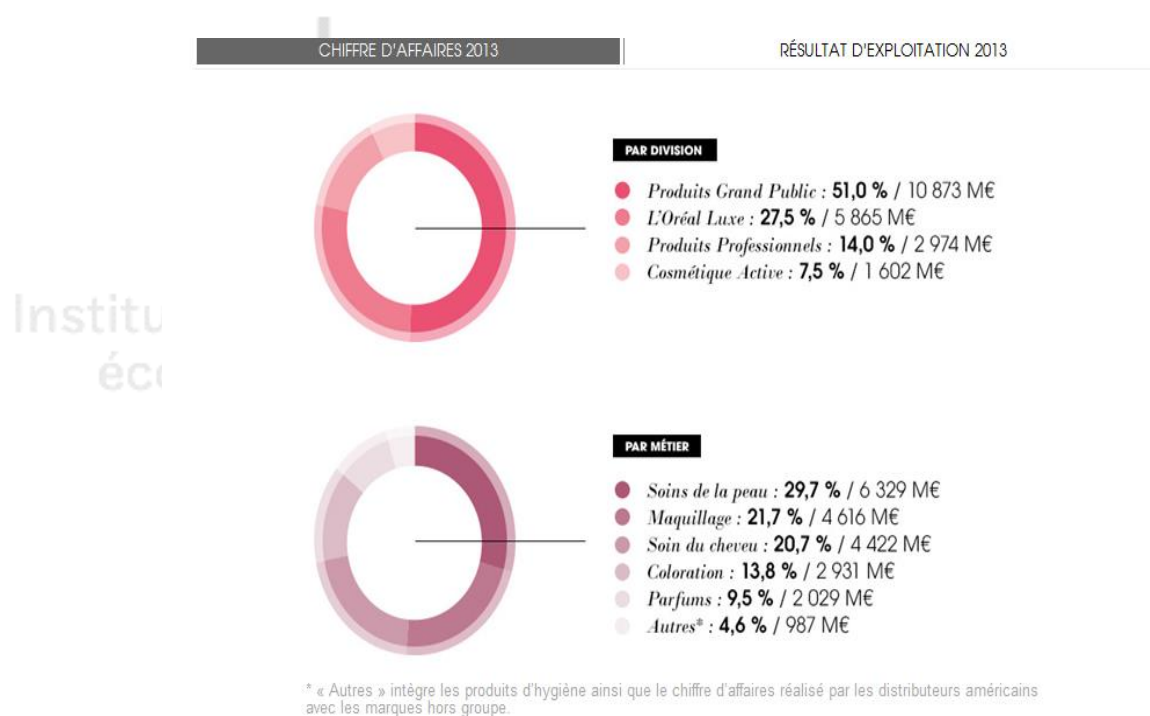
ANNEXE 1

L'Oréal en quelques lignes

L'Oréal est fondée par le chimiste Eugène Schueller en 1909 sous le nom de Société française de teintures inoffensives pour cheveux. En 1928 est acquise la Société des Savons français (Monsavon). Cela marque l'entrée sur le marché des produits de grande consommation. Devenue SARL en 1936, la société devient L'Oréal en 1939. Elle entre en bourse en 1957 et accède au statut de SA. Liliane Bettencourt détient la majorité des actions L'Oréal.

Ayant abandonné ses activités de presse (groupe Marie Claire) et d'audiovisuel (Canal+), le groupe développe ses activités dans trois branches : les cosmétiques, les soins dermatologiques et plus récemment la distribution avec la chaîne de magasins The Body Shop qui propose des produits cosmétiques écologiques. L'Oréal possède un portefeuille de 27 marques réalisant chacune au moins 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. Cela lui permet d'être présent sur de nombreuses gammes, des produits grand public aux produits de luxe. La société cherche à être à la pointe de l'innovation (613 brevets déposés en 2011) tout en s'inscrivant dans la mouvance du développement durable.

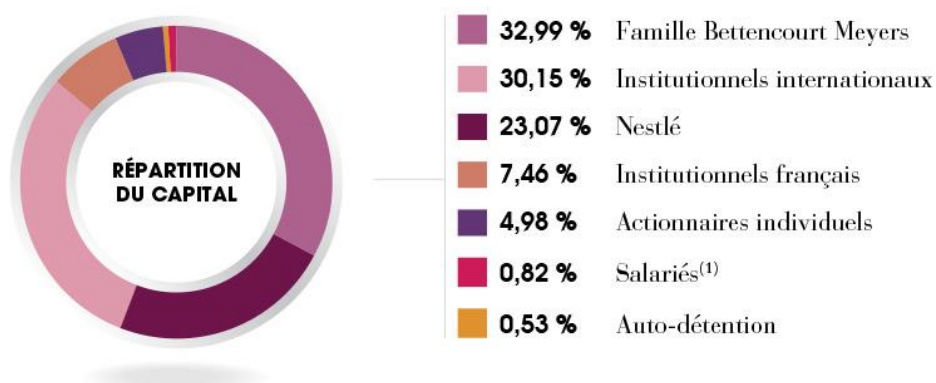
L'Oréal est aujourd'hui le numéro un mondial des cosmétiques, présent dans 130 pays et employant 68 900 collaborateurs.



Sources : L'Oréal.fr 2016

ANNEXE 2

La répartition du capital de l'Oréal



Source : L'Oréal.fr 2016

Les marchés financiers s'attendaient depuis des mois à une recomposition du capital de L'Oréal puisque le droit de préemption réciproque, entre les deux principaux actionnaires, arrivait à échéance à la fin du mois d'avril de cette année. Les banques conseils des deux groupes travaillaient d'arrache-pied à différents scénarios depuis des mois : Rotschild & Compagnie pour Nestlé, Lazard et BNP Paribas pour L'Oréal. La famille Bettencourt-Meyers – les héritiers du fondateur du groupe L'Oréal, le numéro un mondial des cosmétiques – a augmenté sa participation (avant elle était à 30,6 %) au sein du groupe et obtenir ainsi la minorité de blocage, avec 32,99 % du capital. Et ce, sans déboursier directement un seul centime.

Nestlé et la famille Bettencourt-Meyers continueront d'agir de concert et d'appliquer les accords qui les lient et qui avaient été renouvelés en 2004. Le droit de préemption dont bénéficiait Nestlé pour les rachats d'actions L'Oréal ne s'applique plus à compter de la fin avril 2015. Nestlé, à l'issue de cette recomposition, revient presque au niveau qu'il détenait il y a dix ans. Le groupe suisse perdra un administrateur au sein du conseil de L'Oréal au profit de la famille Bettencourt. Il n'en aura plus que deux au lieu de trois. Un homme et une femme. Même si le président de Nestlé a redit son attachement à rester dans le capital de L'Oréal, bon nombre d'observateurs pense qu'à terme, le groupe suisse pourrait se désengager davantage.

L'opération met donc fin aux supputations de tous ceux qui avaient parié, par le passé, sur le fait que ce géant français passe un jour sous pavillon suisse. Nestlé voit sa participation descendre, de 29,4 % à 23,07 %. Tandis que celle de la famille Bettencourt-Meyers est passée à 32,99 %. L'opération, approuvée le 22 avril 2015 à l'unanimité par les conseils d'administration des deux sociétés, est financée en partie par la cession au groupe suisse de la participation de L'Oréal dans le laboratoire pharmaceutique helvétique de dermatologie Galderma (Ce dernier, détenu à parité par L'Oréal et Nestlé était valorisé 3,1 milliards d'euros), en partie en « cash » provenant des ressources propres de L'Oréal et enfin par l'émission de dette à court terme. La famille Bettencourt n'a jamais caché sa volonté de monter en capital (accumulation) afin de maximiser son utilité (attachement à la propriété familiale) tout en incitant les dirigeants opérationnels, qu'elle a successivement nommés, à la servir de la meilleure manière en maximisant le fruit de ce capital investi. Par ailleurs, Françoise Bettencourt Meyers, seule petite-fille d'Eugène Schueller, le fondateur de L'Oréal, prépare la mise sur orbite de l'un des premiers fonds privés d'investissement d'Europe, Téthys Invest, doté d'un capital record de plus de 3 milliards d'euros ! Elle va y consacrer une partie de son énorme fortune et veut en faire un outil unique au service des entreprises de son pays.

Challenges.fr 7 juillet 2016

ANNEXE 3

L'ORÉAL LES CHIFFRES

L'ORÉAL PRODUITS GRAND PUBLIC

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE					PROGRESSION 2014 / 2015 À DONNÉES	
EN MILLIONS D'EUROS	2013	2014	2015	POIDS 2015	COMPARABLES	PUBLIÉES
Europe de l'Ouest	3 846,1	3 857,0	3 936,2	33,2 %	+ 0,3 %	+ 2,1 %
Amérique du Nord	2 534,7	2 477,0	3 071,2	26,0 %	+ 2,6 %	+ 24,0 %
Nouveaux Marchés	4 492,4	4 433,5	4 836,8	40,8 %	+ 4,3 %	+ 9,1 %
Total	10 873,2	10 767,5	11 844,2	100 %	+ 2,5 %	+ 10,0 %

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR MÉTIER					PROGRESSION 2014 / 2015 À DONNÉES	
EN MILLIONS D'EUROS	2013	2014	2015	POIDS 2015	COMPARABLES	PUBLIÉES
Coloration	1 895,3	1 821,2	1 938,5	16,4 %	- 2,3 %	+ 6,4 %
Soin du cheveu et coiffage	2 712,9	2 723,0	2 885,0	24,4 %	+ 1,6 %	+ 5,9 %
Maquillage	3 215,5	3 204,7	3 839,7	32,4 %	+ 9,3 %	+ 19,8 %
Soin de la peau	2 534,7	2 489,1	2 657,0	22,4 %	- 1,4 %	+ 6,7 %
Autres	514,8	529,6	524,0	4,4 %	+ 0,9 %	- 1,0 %
Total	10 873,2	10 767,5	11 844,2	100 %	+ 2,5 %	+ 10,0 %

L'OREAL LUXE

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE					PROGRESSION 2014 / 2015 À DONNÉES	
EN MILLIONS D'EUROS	2013	2014	2015	POIDS 2015	COMPARABLES	PUBLIÉES
Europe de l'Ouest	1 870,8	1 976,3	2 135,7	29,6 %	+ 5,4 %	+ 8,1 %
Amérique du Nord	1 560,0	1 629,4	1 996,7	27,6 %	+ 4,3 %	+ 22,5 %
Nouveaux Marchés	2 434,4	2 592,2	3 097,6	42,8 %	+ 7,8 %	+ 19,5 %
Total	5 865,2	6 197,9	7 230,0	100 %	+ 6,1 %	+ 16,7 %

Source : <http://www.loreal-finance.com/> Octobre 2016

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR MÉTIER					PROGRESSION 2014 / 2015 À DONNÉES	
EN MILLIONS D'EUROS	2013	2014	2015	POIDS 2015	COMPARABLES	PUBLIÉES
Soin de la peau	2 647,6	2 754,3	3 122,3	43,2 %	+ 1,2 %	+ 13,4 %
Parfums	1 945,9	2 040,0	2 299,2	31,8 %	+ 6,3 %	+ 12,7 %
Maquillage	1 271,7	1 403,6	1 808,4	25,0 %	+ 15,5 %	+ 28,8 %
Total	5 865,2	6 197,9	7 230,0	100 %	+ 6,1 %	+ 16,7 %

Source : <http://www.loreal-finance.com/> Octobre 2016

L'OREAL PRODUITS PROFESSIONNELS

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE					PROGRESSION 2014 / 2015 À DONNÉES	
EN MILLIONS D'EUROS	2013	2014	2015	POIDS 2015	COMPARABLES	PUBLIÉES
Europe de l'Ouest	965,3	1 032,7	1 095,4	32,2 %	+ 1,8 %	+ 6,1 %
Amérique du Nord	1 098,5	1 111,0	1 377,6	40,5 %	+ 4,1 %	+ 24,0 %
Nouveaux Marchés	910,0	888,7	926,7	27,3 %	+ 4,1 %	+ 4,3 %
Total	2 973,8	3 032,4	3 399,7	100 %	+ 3,4 %	+ 12,1 %

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR MÉTIER					PROGRESSION 2014 / 2015 À DONNÉES	
EN MILLIONS D'EUROS	2013	2014	2015	POIDS 2015	COMPARABLES	PUBLIÉES
Coloration	1 035,7	1 039,0	1 152,5	33,9 %	+ 3,9 %	+ 10,9 %
Coiffage et forme	304,3	328,6	354,2	10,4 %	+ 0,1 %	+ 7,8 %
Shampoings et soins	1 633,9	1 664,8	1 892,9	55,7 %	+ 3,7 %	+ 13,7 %
Total	2 973,8	3 032,4	3 399,7	100 %	+ 3,4 %	+ 12,1 %

Source : <http://www.loreal-finance.com/> Octobre 2016

L'OREAL COSMETIC ACTIVE

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE					PROGRESSION 2014 / 2015 À DONNÉES	
EN MILLIONS D'EUROS	2013	2014	2015	POIDS 2015	COMPARABLES	PUBLIÉES
Europe de l'Ouest	785,4	831,7	875,4	48,2 %	+ 4,4 %	+ 5,3 %
Amérique du Nord	162,9	172,0	209,0	11,5 %	+ 6,7 %	+ 21,5 %
Nouveaux Marchés	628,1	656,7	731,9	40,3 %	+ 12,5 %	+ 11,5 %
Total	1 576,3	1 660,4	1 816,3	100 %	+ 7,8 %	+ 9,4 %

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR MÉTIER					PROGRESSION 2014 / 2015 À DONNÉES	
EN MILLIONS D'EUROS	2013	2014	2015	POIDS 2015	COMPARABLES	PUBLIÉES
Soin de la peau	1 214,2	1 286,1	1 444,8	79,5 %	+ 10,2 %	+ 12,3 %
Capillaire	108,6	105,1	98,5	5,4 %	- 4,8 %	- 6,2 %
Maquillage	97,0	109,2	104,2	5,7 %	- 8,0 %	- 4,6 %
Autres	156,5	159,9	168,8	9,3 %	+ 7,6 %	+ 5,6 %

Total

Source : <http://www.loreal-finance.com/> Octobre 2016

ANNEXE 4

L'OREAL AFFICHE SA CONFIANCE POUR 2016

<http://www.capital.fr/> Publié le 28/07/2016

Au premier semestre, à données publiées, le chiffre d'affaires du géant de la cosmétique s'établit à 12,89 milliards d'euros, soit une progression de 0,6 %. À données comparables, la croissance du chiffre d'affaires ressort à 4,2 %.

Les points forts de la valeur

« Dans un environnement toujours volatil et incertain, en particulier sur le plan monétaire, le modèle équilibré de L'Oréal est plus que jamais sa force. Ce premier semestre renforce notre confiance dans la capacité du Groupe à surperformer son marché et à réaliser en 2016 une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires et des résultats », a commenté, Jean-Paul Agon, le Président-Directeur Général de L'Oréal.

- Leader mondial des cosmétiques créé en 1909, avec 12,5 % du marché global, ;
- Groupe organisé en quatre branches : les produits grand public pour 47 % des ventes, les produits de luxe (28%), les produits professionnels (14%) et la cosmétique active (7 %) ;
- Position internationale puissante, 32 marques mondiales réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros, avec un chiffre d'affaires équilibré entre l'Europe de l'Ouest (32 %), l'Amérique du nord (28 %), l'Asie-Pacifique (23 %), l'Amérique latine (8 %) et l'Europe de l'est (6 %) ;
- Croissance rapide sur les marchés émergents, qui contribuent à la moitié de la hausse du bénéfice opérationnel, avec pour objectif d'y porter la part des ventes à 50 % en 2020 ;
- Evolution du modèle économique avec de nouvelles gammes de produits à des prix attractifs, un renforcement dans les cosmétiques pour hommes (9 % des ventes) et une accélération des ventes dans l'e-commerce ;
- Investissements élevés en R&D (760 M€ et 130 molécules trouvées en 40 ans), l'innovation contribuant à 15 % des ventes annuelles ;
- Marge opérationnelle à des niveaux record battus année après année ;
- Politique d'acquisitions de petite taille mais à fort potentiel, développées par des investissements lourds en marketing, R&D et innovation ;
- Impact devises positif sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel 2015 ;
- Structure financière exceptionnellement saine permettant une distribution supérieure à 50 % du résultat et des rachats d'actions importants.

Les points faibles de la valeur

- Relative faiblesse de la division dermatologie et des produits professionnels ;
- Recul des ventes 2015 de la marque BodyShop et marge opérationnelle inférieure des 3/4 à celles du groupe ;
- Valorisation élevée, sanctionnée à tout ralentissement de la hausse des ventes ;
- Absence de guidances chiffrées dans les objectifs annuels ;
- Valeur chère aux rares points d'entrée.

Luxe et cosmétiques : les menaces

Kering, propriétaire de la marque Gucci, a mis en garde les analystes contre les incertitudes macroéconomiques dans le monde. De même, Hermès a prévenu qu'en raison de ces mêmes incertitudes, la croissance des ventes en 2016 pourrait être inférieure à l'objectif moyen-terme de progression du chiffre d'affaires. Les géants du luxe s'inquiètent du ralentissement de la croissance en Chine, qui constitue l'un des marchés majeurs pour les ventes de produits de luxe. Les ventes réalisées auprès des Chinois en visite à l'étranger sont regardées de très près car la Chine est devenue le premier pays émetteur de touristes au monde en 2012. Le cabinet de conseil en stratégie Bain & Company évalue les dépenses chinoises dans le luxe à l'étranger à environ 40 milliards d'euros (293 milliards de yuans). Or la fréquentation des Chinois a baissé en France en 2016 les magasins de Luxe parisiens sont les premiers à en souffrir.

ANNEXE 5

LES ACTEURS DU MARCHÉ DES COSMÉTIQUES

L'industrie des cosmétiques regroupe : la parfumerie, les produits de toilette, les produits capillaires, les cosmétiques: maquillage, crèmes de soins, produits pour bébé, crèmes solaires

La concurrence y est très forte entre les principaux acteurs . En effet, le cosmétique est un marché mondial important. Tout le monde veut en profiter. Croissance élevée depuis plusieurs années, marché prometteur de par son côté flatteur de l'hédonisme. Les grands groupes de cosmétique ont réussi à prendre leur place en rachetant les marques déjà en place. Le souci du marché est que le nombre de producteurs n'augmente pas d'où la tendance à la concentration du marché. Une telle concentration va de pair d'ailleurs à une tendance au renforcement de l'intégration verticale : certaines sociétés produisent elle-même leurs matières premières ou rachètent leurs fournisseurs.

Le monde de la beauté en 2015

Avec une croissance de + 3,9 %(1), le marché cosmétique mondial se renforce en 2015. Estimé à 203 milliards d'euros, il connaît un développement régulier, tiré par la démographie dans les Nouveaux Marchés, les nouveaux besoins liés à l'urbanisation et les nouvelles envies de consommation soutenues par les réseaux sociaux. Sur ce marché d'offre porté par l'innovation, L'Oréal maintient sa position de leader.

CROISSANCE DU MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL DE 2006 À 2015

(Taux de croissance annuel en %)

+ 4,9 % + 5,0 % + 2,9 % + 1,0 % + 4,2 % + 4,6 % + 4,6 % + 3,8 % + 3,6 % + 3,9 %

PRINCIPAUX ACTEURS MONDIAUX(2) (Chiffre d'affaires 2014, en milliards de US \$)

L'Oréal

29,94

Unilever

21,66(3)

Procter & Gamble

19,80(3)

Estée Lauder

10,95

Shiseido

7,37

RÉPARTITION DU MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL

(en %)

ZONES GÉOGRAPHIQUES

36,2 % Asie, Pacifique

24,0 % Amérique du Nord

20,2 % Europe de l'Ouest

10,5 % Amérique Latine

6,0 % Europe de l'Est

3,0 % Afrique, Moyen-Orient

CATÉGORIES DE PRODUITS

36,1 % Soins de la peau

22,9 % Soins du cheveu

17,3 % Maquillage

12,2 % Parfums
10,4 % Produits d'hygiène
1,1 % Autres

L'OPTIMISATION DU PORTEFEUILLE DE MARQUES ET D'ACTIVITÉS : UNE TENDANCE DE FOND

Si certains acteurs tels que Beiersdorf ont opéré un recentrage d'ampleur, l'heure est avant tout au déploiement et aux opérations de croissance externe. Les groupes entendent en effet :

Enrichir leur portefeuille de marques (cf. prise de contrôle d'Erborian par L'Occitane, importants mouvements dans le domaine des licences) ou se renforcer sur un segment donné (cf. rachat de Cadum par L'Oréal afin de se renforcer sur le bébé en GMS) ;

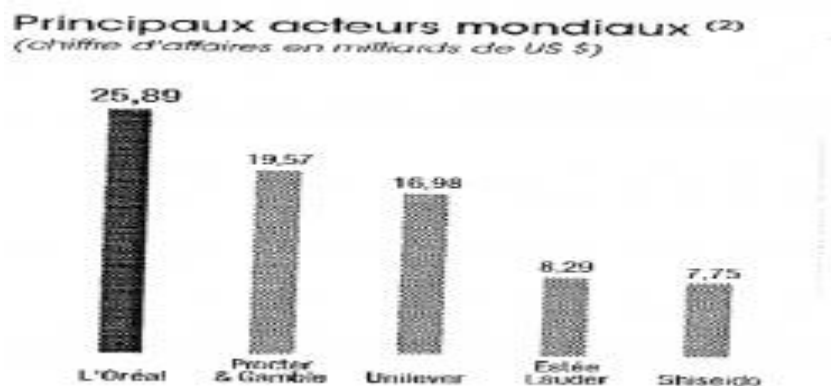
Compléter l'offre (cf. rachats Smashbox par Estée Lauder ou des marques naturelles Nude Brands et Ole Henriksen par LVMH) ;

Bénéficier de l'essor des nouveaux marchés (rachats du colombien Vogue par L'Oréal, du turc Flormar par Yves Rocher, du russe Kalina par Unilever, du chinois TJoy par Coty, ...)

Trouver des relais de croissance. L'esthétique médicale et la cosmétique instrumentale sont à ce titre particulièrement attractives. Toutefois, dans l'esthétique médicale, les groupes de cosmétiques surfent avant tout sur le « médecine-like ». Seul L'Oréal se distingue pour l'heure par sa stratégie volontariste (cf. Galderma, Skinceuticals, rachat de Q-Med). En revanche, le secteur de la cosmétique instrumentale attire les convoitises comme l'illustrent l'acquisition de PBL (Clarisonic) par L'Oréal mais également les initiatives de Procter & Gamble (Olay, partenariat avec Cyden) et de Johnson & Johnson (Neutrogena).

DE NOUVEAUX MOUVEMENTS STRATÉGIQUES DANS LE SECTEUR DE LA BEAUTÉ SONT À PRÉVOIR

Les groupes de parfums et cosmétiques disposent d'importantes capacités d'acquisition. Ils devraient procéder à de nouvelles opérations de croissance externe. Toutefois, les cibles d'envergure se font rares. Par ailleurs, dans un secteur hyper-concentré en tête de classement, les mega-fusions sont dépendantes des autorités de la concurrence. Dès lors, une diversification plus marquée dans les secteurs de l'esthétique médicale et de la cosmétique instrumentale est probable. Les big pharma, contraints de trouver des relais de croissance à la pharmacie humaine, pourraient également venir modifier le jeu concurrentiel. Le secteur de l'esthétique médicale attire ainsi de plus en plus les groupes pharmaceutiques (cf. Bayer). Ceux-ci pourraient se tourner à terme vers les soins grand public. D'importantes opérations de croissance externe ne sont pas à exclure. Ils disposent pour cela de trésors de guerre considérables.



Ce document, nous présentant les principaux acteurs mondiaux de la cosmétique, nous montre nettement que le marché de la cosmétique est majoritairement dominé par le groupe français L'Oréal: En 2014, il totalise un chiffre d'affaires de 25,89 milliards de dollars.

Il est suivi par le groupe anglais Procter & Gamble, qui s'impose en deuxième position, réunissant 19,57 milliards de dollars. Puis de Unilever, qui, lui, totalise un chiffre d'affaires de 16,98 milliards de dollars. Le marché de la cosmétique est donc largement dominé par ces trois grands groupes, puisque les deux suivants, Estée Lauder et Shiseido, représentent moins de la moitié du chiffre d'affaire de leurs prédécesseurs.

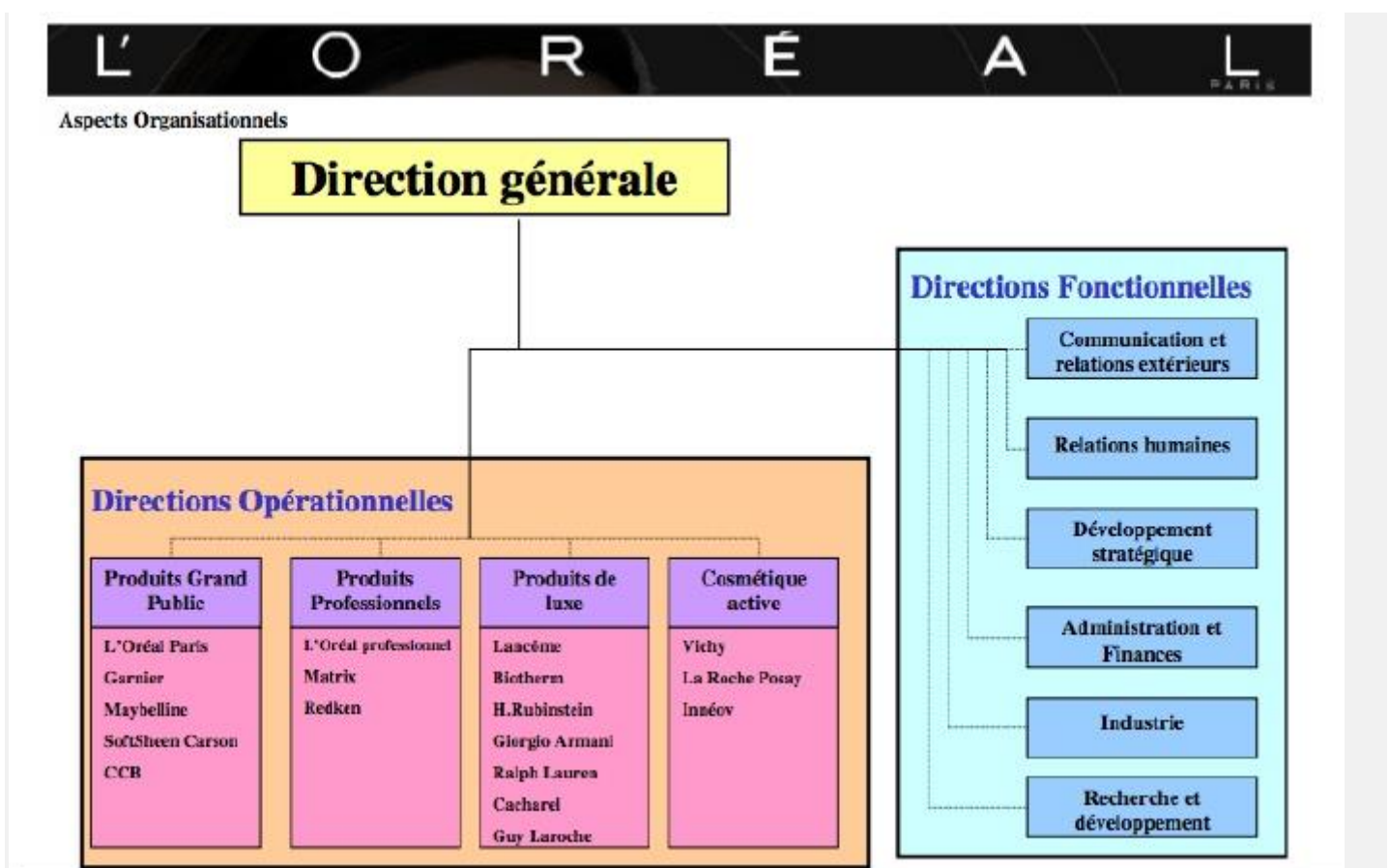
Source : www.lesechos-etudes.fr 2016

ANNEXE 6

LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

L'Oréal est une entreprise implantée mondialement. Une telle structure doit être solide en interne, afin de pouvoir coordonner facilement les équipes, maîtriser la communication au mieux et améliorer la réactivité des salariés. C'est pourquoi, il n'y a pas d'existence d'un organigramme écrit chez l'Oréal : cela permet aux équipes d'être plus flexibles dans un environnement en continuel mouvement. Durant 20 ans, de 1974 à 1994, la structure interne de l'Oréal était une structure divisionnelle. Chaque division était une spécialisation d'un segment de la palette 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 s'est transformée en organisation tripolaire croisant directions opérationnelles et fonctionnelles tout en tenant compte des divisions géographiques. Cette mutation s'est faite afin de faciliter les actions mais aussi pour pouvoir assurer une communication et des produits correspondant mieux à la cible visée.

La structure de l'Oréal se décline ainsi :



Source : www.lesechos-etudes.fr 2016