

# CONCOURS GÉNÉRAL DES LYCÉES

---

SESSION 2025

---

## **MANAGEMENT, SCIENCES DE GESTION ET NUMERIQUE**

(Classes de terminale série STMG)

Durée : 4 heures

---

*L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.  
L'usage de la calculatrice sans mémoire « type collègue » est autorisé.*

### Consignes aux candidats

- Ne pas utiliser d'encre claire
- N'utiliser ni colle, ni agrafe
- Ne joindre aucun brouillon
- Ne pas composer dans la marge
- Numéroté chaque page en bas à droite (numéro de page / nombre total de pages)
- Sur chaque copie, renseigner l'en-tête + l'identification du concours :

Concours / Examen : CGL      Epreuve : Management, sciences de gestion et numérique  
Matière : MSGN              Session : 2025

Tournez la page S.V.P.

## **Concours général – STMG – Session 2025**

Management et sciences de gestion

---

---

### **Partie 1 - Liste des dossiers :**

Dossier 1 – Se démarquer dans un environnement concurrentiel

Dossier 2 – Les moyens pour soutenir l'avantage concurrentiel actuel

Dossier 3 – Les perspectives de développement et de croissance de Comme Avant

### **Liste des documents à exploiter :**

Document 1 – L'aventure familiale des cosmétiques naturels Comme Avant

Document 2 – Valeur du marché des cosmétiques biologiques et naturels au niveau mondial entre 2018 et 2023, avec des prévisions jusqu'en 2028 (en milliards de dollars)

Document 3 - Les cosmétiques bio et naturels en France et en Europe. Faits et chiffres

Document 4 – Comment les cosmétiques bio résistent aux changements d'habitudes de consommation

Document 5– Les solides, ces cosmétiques vertueux qui séduisent les Français, en quête d'un nouveau souffle ?

Document 6 – Solide ou liquide, les ventes de savon sont pénalisées par la hausse des coûts

Document 7 – La concurrence sur le marché des cosmétiques bio et naturels

Document 8 – Plus cher que le conventionnel, l'hygiène-beauté bio en eaux troubles

Document 9 – Le label, un must have qui ne suffit plus : inventer les propositions de valeur de demain

Document 10 – Comment le marché cosmétique s'adapte aux tendances en 2024 ?

Document 11 – Comme Avant, des valeurs qui s'appliquent au-delà des produits

Document 12 – Nos défauts

Document 13 – Comme Avant déploie son réseau en France

Document 14 – Comme Avant, marque de cosmétique artisanale, mise sur les réseaux sociaux

Document 15 - Les entreprises familiales

Document 16 - Bilan de Comme Avant au 31/12/2024 (en milliers d'euros)

Calculatrice autorisée





# Comme Avant

Comme Avant, c'est l'histoire d'un besoin personnel transformé en succès entrepreneurial. En 2017, peu après la naissance de leur premier enfant, Sophie Lauret et Nil Parra constatent que leur fils Naël souffre de rougeurs sur la peau. Le couple décide alors de confectionner lui-même, à la maison, un savon à l'huile d'olive bio, pour prendre soin du nourrisson. Au bout de quelques essais, il trouve la bonne formule, réglant les problèmes de peau de leur fils. Rapidement, face à l'usage positif de ce produit *do it yourself*<sup>1</sup>, Sophie et Nil Parra décident de l'offrir à leurs proches, qui montrent un réel intérêt pour le produit. Un marché semble à conquérir, avec une demande croissante pour des produits d'hygiène naturels. Sophie et Nil voient l'opportunité de fonder leur entreprise.

Le couple crée alors sa boutique en ligne, communique sur les réseaux sociaux et parvient à convaincre les premiers clients. Ils mettent très vite en place un laboratoire pour confectionner les gammes et lancent officiellement leur entreprise en 2017. Comme Avant est née !

Sophie Lauret et Nil Parra mobilisent leurs économies, dénichent un petit local près de leur appartement et réalisent toutes les opérations artisanalement. Les premiers savons se vendent plutôt bien, ce qui permet de développer d'autres produits : dentifrice en poudre, crème, shampoing et déodorant solides... Le projet de couple deviendra également rapidement un projet familial : trois membres de leur famille les rejoignent dans l'aventure, dès 2018. Ils sont désormais cinq personnes pour gérer tous les aspects de la vie de leur entreprise.

La marque de cosmétiques, installée désormais aux Pennes-Mirabeau, près de Marseille, bénéficie d'une notoriété grandissante. Son credo : halte au superflu et aux ingrédients nocifs pour se concentrer sur l'essentiel et l'indispensable ! Elle est présente aujourd'hui dans 2 000 points de vente et dispose également de neuf boutiques en propre, la première ayant été ouverte dès 2019.

Elle propose une gamme étendue de produits cosmétiques, bio naturels, écologiques et durables : dentifrice en poudre (2017), crème solide (2018), shampoing solide (2018) et déodorant solide (2020), rouge à lèvres (2023). Elle s'est également diversifiée en proposant une gamme de produits ménagers bio, écologiques et naturels et une gamme de vêtements bio durables, naturels et éthiques. Tous ces produits sont fabriqués en France.

La petite entreprise familiale ne cesse ainsi de grandir, en continuant à ouvrir ses propres magasins et à diversifier sa gamme de produits. Elle n'en cherche pas moins à rester fidèle aux principes et valeurs présents depuis sa création : placer l'humain au cœur de son développement et participer, à sa mesure, à la transition écologique en accompagnant le consommateur dans cette voie. L'entreprise Comme Avant s'interroge :

*Comment concilier une démarche socialement engagée, écologique et durable avec la rentabilité et donc la pérennité de l'organisation ?*

---

<sup>1</sup> Faites-le vous-même.

## Dossier 1 - Se démarquer dans un environnement concurrentiel

Le marché des cosmétiques bio, et plus précisément la niche que constituent les produits d'hygiène naturels, est un marché en expansion continue. De nombreuses entreprises connues comme le géant de la cosmétique L'Oréal ou encore de plus petites marques, telles Léa Nature, Nuxe, L'Occitane ou encore Weleda, ne s'y sont pas trompées et sont présentes sur ce marché. Pour y demeurer et s'y développer, Comme Avant doit donc s'assurer de sa compétitivité.

| <b>À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de traiter le questionnaire suivant :</b> |   |
|--|---|
| 1.1  | Présenter les principaux éléments du diagnostic externe de Comme Avant.   |
| 1.2  | Caractériser les approches marketing de Comme Avant depuis sa création en 2017 jusqu'à aujourd'hui et montrer qu'elles sont cohérentes avec les évolutions du marché. |
| 1.3  | Repérer les compétences distinctives de Comme Avant puis en déduire son avantage concurrentiel.   |
| 1.4  | Montrer que l'avantage concurrentiel sur lequel Comme Avant s'est fondé pourrait s'avérer fragile sur le long terme.  |

## Dossier 2 – Les moyens pour soutenir l'avantage concurrentiel actuel

Dès le départ, Comme Avant a fait le choix de vendre ses produits via un site de e-commerce. Elle a souhaité progressivement que ses produits soient distribués par des revendeurs et dans quelques magasins qu'elle possède en propre. Aujourd'hui, l'entreprise mise de plus en plus sur le développement de son propre réseau de boutiques. Elle s'interroge sur la pertinence de ce choix.

Son développement continu nécessite des ressources importantes alors que Comme Avant est une entreprise familiale et ses dirigeants souhaitent qu'elle le reste. L'entreprise s'interroge sur la pertinence d'une augmentation en capital ou sur d'autres sources de financement alternatives.

| <b>À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de traiter le questionnaire suivant :</b> |   |
|--|---|
| 2.1  | Identifier les avantages mais aussi les contraintes liées au choix initial de vendre ses produits via un site de e-commerce.                                  |
| 2.2  | Montrer en quoi ajouter la vente dans des boutiques physiques à la vente en ligne contribue à la création de valeur de Comme Avant.                           |
| 2.3  | Indiquer les conséquences qu'aurait l'arrivée d'investisseurs extérieurs à la famille sur le plan financier et sur le plan de la gouvernance de l'entreprise. |

|     |   |
|-----|---|
| 2.4 | A l'aide du bilan figurant en document 16, analyser l'équilibre financier de l'entreprise, en vous appuyant sur des indicateurs de votre choix. |
| 2.5 | Proposer des solutions alternatives de financement de la croissance de Comme Avant, en précisant leur degré de pertinence.                      |

### **Dossier 3 – Les perspectives de développement et de croissance de Comme Avant**

L'entreprise Comme Avant est une entreprise atypique s'étant construite sur des valeurs fortes, relayées auprès de sa communauté de clients. Depuis sa création, elle a cherché à concilier engagement social et environnemental avec croissance économique.

|   |  |
|---|--|
| <b>À partir de vos connaissances et des documents, il vous est demandé de traiter le questionnement suivant :</b> |  |
| 3.1   | Montrer que les valeurs de l'entreprise Comme Avant contribuent à sa performance sociale et commerciale.   |
| 3.2   | Analyser les évolutions stratégiques de l'entreprise Comme Avant depuis sa création.   |
| 3.3   | En une quinzaine de lignes minimum, à partir de vos connaissances, de vos analyses précédentes, et en vous inspirant d'exemples d'autres organisations, répondre à la question suivante :<br><br>La poursuite d'objectifs liés à la RSE est-elle un frein à la croissance d'une entreprise ? |

## **Document 1 – L’aventure familiale des cosmétiques naturels Comme Avant**

Six ans après sa création, la marque Comme Avant, est devenue une référence en matière de produits de soins solides aux compositions naturelles. [...] Elle a su se faire une place de choix sur le marché des cosmétiques solides bio, notamment grâce aux réseaux sociaux où la PME constitue une communauté active. Pour autant, ce qui motive cette entreprise familiale n’est pas tant le profit que la réduction de son empreinte écologique et de celle des consommateurs. « Nous avons à cœur de proposer des produits solides qui tendent vers le zéro-déchet, et à sourcer des matières avec la meilleure traçabilité possible », explique Sophie Lauret, co-fondatrice de l’entreprise.

### **Une entreprise qui ne cesse de croître**

Créée en 2018 par Sophie et Nil Parra pour trouver une solution aux problèmes de peau de leur fils Naël, l’entreprise a vite trouvé son marché. Dès juin 2020, les commandes devenant de plus en plus importantes, l’équipe déménage de son atelier marseillais pour installer ses locaux dans une ancienne imprimerie, aux Pennes-Mirabeau, près d’Aix-en-Provence, où elle peut produire plus de 1200 savons par jour. L’aventure familiale prend alors une autre dimension. La PME embauche jusqu’à 55 personnes, portée par une demande en hausse et amplifiée par le covid-19.

Néanmoins l’effet covid ne dure qu’un temps. Dès 2021, alors que l’entreprise a engagé d’importants investissements dans son outil de production, le marché du bio voit son horizon se restreindre, entraînant la fermeture de nombreux magasins et épiceries bio qui distribuaient les produits de l’entreprise. Comme Avant est contrainte de réduire quelque peu ses effectifs.

### **Une gamme qui se décline pour toucher une plus large audience**

Pour pallier cette conjoncture défavorable, l’entreprise décide de diversifier sa gamme. La marque a déjà créé en 2019 une ligne de vêtements en coton biologique certifié, fabriquée localement. Elle propose également des produits ménagers comme de la lessive ou encore des lingettes. Mais elle veut aller plus loin en ouvrant la porte en 2021 aux parfums et huiles essentielles qu’elle ne produisait pas jusque-là, afin de toucher d’autres publics. Des publics qui hésitaient à franchir le pas des cosmétiques zéro déchet, et avaient besoin de retrouver certaines caractéristiques qui leurs sont familières d’un point de vue olfactif et sensoriel.

Fin 2023, c’est dans le maquillage que se sont lancés Sophie, Nil et leur équipe avec un rouge à lèvres à la cire de candelilla et au beurre de murumuru. Comme Avant va lancer également la commercialisation de trois modèles de culottes menstruelles en coton bio en novembre 2024.

Une des particularités de Comme Avant est que chaque produit est marqué d’un numéro de version, et « retravaillé en fonction des retours des clients, explique Sophie Parra la cofondatrice. Nous proposons à nos clients fidèles de nous donner leur avis sur les produits, et comment ils peuvent être améliorés, via un formulaire ». Le stock restant des anciennes versions n’est jamais jeté, mais bradé sur le site dans la rubrique « les mal-aimés ». C’est ainsi qu’est né le déodorant à base de beurre de cacao, complété par de nouvelles senteurs : eucalyptus et pin sylvestre, citron et bergamote, ou encore géranium bourdon et menthe poivrée.

### **Un approvisionnement bio et de plus en plus local**

Comme Avant s’appuie de plus en plus sur un approvisionnement local, ce qui n’était pas le cas au début, l’entreprise assumant de recourir à des matières impossibles à trouver en France comme le cacao ou le karité. Cela n’est pas toujours aisé, comme le souligne Sophie : « Parfois, même si les matières que vous voulons sont cultivées en France, elles ne le sont pas en bio et nous sommes obligés d’aller les chercher ailleurs afin de respecter

les engagements pris à travers nos labels », à l'image de l'huile de bourrache venue du Pays-Bas.

[...] « Nos produits ne contiennent pas plus d'une demi-douzaine d'ingrédients. C'est parfois long en R&D, ce sont beaucoup d'essais pour s'assurer de leur efficacité et de leur innocuité totale et les améliorations apportées sont constantes » admet Nil Parra, en évoquant la gamme de rouges à lèvres, les évolutions sur les savons ou la gamme de bougies parfumées pour l'intérieur attendue en 2024. « Nous évaluons le parfum mais aussi tous les résidus diffusés et laissés dans l'air ambiant pour éliminer le moindre risque » indique Sophie.

Par ailleurs, Comme Avant est confrontée à des tensions d'approvisionnement de plus en plus fortes du fait du nombre croissant d'acteurs des cosmétiques se positionnant sur le marché du bio. Une multiplication de l'offre face à laquelle l'entreprise veut fidéliser, et accroître le panier de ses consommateurs.

### **Une fabrication artisanale**

Si quelques machines permettent d'effectuer les tâches les plus pénibles, la majorité des procédés de fabrication est encore effectuée à la main, entre production semi-industrielle et ustensiles de cuisine. Marmites de brassage à bière, plaques de cuisine, spatules et mixeurs domestiques... « On a lancé Comme Avant pour créer de l'emploi, pas pour le remplacer par des machines une fois que ça s'est développé, reprend Nil Parra. On préfère discuter avec des gens qu'avec des robots ! ». [...]

La même attention « responsable » est apportée aux emballages (carton, sacs compostables, encres écologiques). Tant sur les produits de soins que sur les vêtements, la fabrication s'opère à la main. « Nous employons une soixantaine de salariés. [...] Chaque jeune est accompagné par un collaborateur plus expérimenté. (...) Pour la gestion des déchets, tout est organisé pour éviter de jeter. Les « mal-aimés » (anciennes versions, produits avec des petits défauts...) sont, par exemple, donnés à des associations ou bradés.

L'entreprise se prépare néanmoins à de nouvelles turbulences : l'inflation. « Nos fournisseurs ne nous ont pas encore communiqué leurs prix. Nous n'avons pas encore appliqué de hausse sur les nôtres mais nous allons y réfléchir ». L'inflation n'est par ailleurs pas une bonne nouvelle pour la demande, « mais pour le moment cela semble avoir été compensé par l'élargissement de notre gamme ». En revanche, le travail demeurant très manuel, l'augmentation du prix de l'énergie n'a eu qu'un impact restreint. « Avant l'inflation, l'électricité représentait 0,5 % de notre chiffre d'affaires. Maintenant, c'est 1 % ».

### **Une « petite ruche » de 1200 m<sup>2</sup> qui souhaite rester familiale**

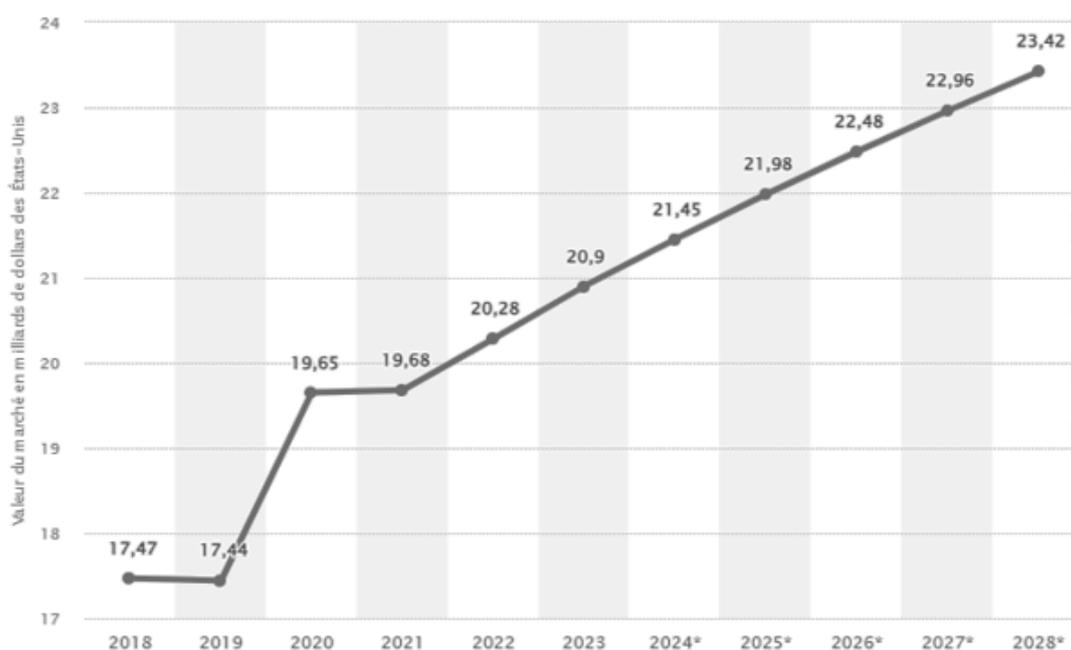
[...] L'équipe de Comme Avant compte aujourd'hui plus d'une soixantaine de personnes. Du marketing à la communication, en passant par la R&D jusqu'au conditionnement, tout est réalisé en interne dans cette ancienne imprimerie. « Cet échange direct entre les différents pôles nous donne une rapidité très importante, et ça permet, lorsqu'on élabore un produit ou qu'on utilise une matière, de tout connaître de A à Z », observe Nil.

Au sein de cette « petite ruche » de 1200 m<sup>2</sup>, les équipes travaillent en binôme et en musique dans chacune des pièces dédiées à la fabrication d'un produit : savons, shampoings, déodorants solides... [...]

Réussite oblige, Comme Avant, reçoit régulièrement des sollicitations d'investisseurs. Autant d'offres que la société ne se prive pas de refuser, préférant s'autofinancer ou recourir à des emprunts bancaires. « Nous entendons rester une entreprise familiale qui produit localement et aide à la transition écologique en permettant de consommer mieux et local. »

Source. D'après Made in Marseille (novembre 2023), la Tribune (janvier 2023) et le Point (octobre 2020) et gomet.net (décembre 2023)

## **Document 2 – Valeur du marché des cosmétiques biologiques et naturels au niveau mondial entre 2018 et 2023, avec des prévisions jusqu'en 2028 (en milliards de dollars)**



Source. <https://fr.statista.com/statistiques/811274/cosmetiques-biologiques-valeur-marche-monde/>

## **Document 3 - Les cosmétiques bio et naturels en France et en Europe. Faits et chiffres**

Les consommateurs prennent de plus en plus conscience de l'importance de la préservation des ressources et de l'environnement. La demande pour des produits plus respectueux de l'environnement est donc de plus en plus importante dans les décisions d'achat des consommateurs, et notamment pour les produits de beauté et d'hygiène. Entre 2016 et 2024 la valeur du marché mondial des produits de beauté naturels et biologiques devrait presque doubler. En France, cette tendance est également fortement à la hausse.

### **Le dynamisme du marché des cosmétiques bio et naturels en France**

En 2021, le secteur français des cosmétiques écologiques et biologiques valait 251 millions d'euros, soit une augmentation de plus de 85 % comparé à 2012. La santé du marché des cosmétiques bio s'explique entre autres par l'augmentation du nombre de personnes, essentiellement des femmes, achetant des produits cosmétiques et d'hygiène biologiques. On enregistre également une augmentation des dépenses en cosmétiques bio et naturels par habitant en France. En 2012, un habitant dépensait 2,25 € par an en produit de beauté bio ou naturel. Il est estimé que cette dépense moyenne aura plus que doublé en 2025. [...]

### **Le profil des consommateurs de produits de beauté bio et naturels**

On trouve des acheteuses de produits cosmétiques bio dans toutes les tranches d'âge en France, et parmi les femmes âgées entre 50 et 64 ans, elles sont même 65 % à avoir consommé des produits de beauté bio en France en 2018. 77 % des acheteurs de cosmétiques bio en achètent depuis moins de cinq ans et 31% depuis moins d'un an. [...]

Source. D'après <https://fr.statista.com/themes/4171/les-cosmetiques-bio-et-naturels/#topicOverview>, 13/12/2023

## **Document 4 – Comment les cosmétiques bio résistent aux changements d’habitudes de consommation**

Fin 2022 et début 2023 se sont avérés difficiles pour le bio. Cependant, les prévisions dans le secteur de la cosmétique bio sont très encourageantes : + 7% en 2024. Les produits bio et naturels devraient peser 1,25 milliards d’euros en 2025.

### *Un reflux des achats de produits bio*

Parmi un panel de plus de 1500 répondants interrogés en octobre 2023 par Senseva pour Cosmebio, ils sont 73 % à déclarer avoir acheté des produits alimentaires certifiés bio au cours des douze derniers mois, et 44 % des produits cosmétiques et d’hygiène bio. C’est mieux qu’en 2016 (respectivement 61 % et 31 %), mais c’est en recul par rapport à 2020 et 2022, période qui représente le pic de consommation pour le secteur. « *C’est un reflux* » observe Damien Sineau, président de Cosmébio, qui remarque néanmoins que les acheteurs fidèles de cosmétiques bio ont majoritairement augmenté (32 %) ou maintenu (53%) leurs achats sur l’année écoulée. Et ils sont plus nombreux encore à ne pas envisager de diminution dans les six prochains mois (92 %), preuve que la crise de la demande n’est pas appelée à se figer sur la durée.

### *Le prix, un frein primordial en période d’inflation*

« *Les arbitrages qu’impose l’inflation sur les prix dans le budget des ménages se font au détriment des produits bio chez certains consommateurs* » admet Damien Sineau. Chez les 14 % de répondants adeptes du bio qui ont diminué leurs achats de produits cosmétiques bio, le prix élevé est en effet la première raison avancée, devant la baisse de leur budget cosmétique. Et chez ceux qui ont déclaré ne jamais avoir acheté de produits cosmétiques et d’hygiène bio, l’argument du prix demeure le principal frein pour 60 % d’entre eux, loin devant la problématique de la praticité ou le manque de garantie et le doute sur l’efficacité du produit. Idem pour ceux qui ont cessé d’en acheter, pour qui le manque d’offre dans les magasins qu’ils fréquentent ressort comme la seconde raison invoquée. (...)

### *Santé, environnement, qualité... et curiosité*

Les motivations des clients de produits cosmétiques et d’hygiène bio sont [...] : préserver sa santé (58 %), éviter les produits nocifs (57 %) et préserver l’environnement (50 %). Viennent ensuite le plaisir de produits de qualité (43 %) et le made in France (34 %). [...]

### *Les solides ont la vie dure*

L’étude de Senseva pour Cosmébio dresse aussi un état des lieux des produits cosmétiques bio alternatifs.[...] Si les « rechargeables » trouvent grâce auprès des consommateurs habitués du bio (gels douche, shampoings), les produits solides peinent davantage à convaincre. Crèmes de soin visage, dentifrices, parfums ou crèmes solaires – et plus encore les déodorants en poudre – pâtissent d’une expérience utilisateur négative, tandis que leur manque de praticité est un frein à l’achat.

Source. D’après Natexbio (décembre 2023) et Cosmebio (mai 2023)

## **Document 5– Les solides, ces cosmétiques vertueux qui séduisent les Français, en quête d'un nouveau souffle ?**

En matière d'innovation, le secteur de la beauté et de l'hygiène n'a rien à envier à la tech. Afin de satisfaire les attentes des utilisateurs, toutes générations confondues, tout en répondant à l'urgence climatique qui n'épargne aucune industrie, les acteurs du bien-être se doivent de constamment faire évoluer leurs formats et formulations. [...] Un nouveau segment s'est nettement détaché : celui des cosmétiques solides. Shampoings, pains lavants, dentifrices à croquer, beurres en galet... Ces nouveaux produits compacts ont su se faire une place dans les enseignes spécialisées comme dans les rayons des supermarchés. [...] Les formules proposées apportent davantage de sensorialité et d'efficacité et remportent ainsi de plus en plus de suffrages auprès des consommateurs. [...] L'offre des solides s'étoffe, se diversifie et ne tarde pas à se renforcer grâce aux marques traditionnelles. Même si les grandes marques se mettent aux produits solides, le segment reste pour l'instant un marché de niche.

S'il connaît une croissance indéniable, le cosmétique solide ne fait pourtant pas nécessairement l'unanimité. [...] Grand nombre de consommateurs ne parviennent pas encore à s'approprier les bons usages du solide en dépit d'un bénéfice écologique indéniable, entraînant une stabilisation du marché. [...]

Il y a moins de dix ans, seuls les plus de 60 ans se lavaient encore au savon de Marseille. Aujourd'hui la clientèle s'est rajeunie, elle est plus citadine, un peu bobo. Les gens sont attirés par un mode de vie plus naturel, des produits authentiques, écoresponsables et made in France. Les ventes performent à l'étranger, notamment dans des pays où le pouvoir d'achat est élevé. En France, au moment du Covid-19, les Français ont soudainement voulu consommer local, mais on observe que les bonnes intentions s'évaporent quand on traverse une crise économique qui touche au pouvoir d'achat. [...]

Si l'on écarte le traditionnel savon, dont l'offre a toutefois aussi évolué avec une adhésion croissante, le shampoing reste l'acteur incontesté de la montée en puissance des cosmétiques solides.

« Les petites et grandes marques vont elles aussi coexister sur le marché, prévoit Pascale Brousse, experte beauté et bien-être. Elles ont toutes joué un rôle déterminant dans le triomphe et l'accessibilité des solides. [...] La profusion de nouveaux arrivants, et les exigences de compétitivité qui en découlent, ont malheureusement entraîné la disparition de plusieurs marques. Mais Pascale Brousse en est certaine : le solide va poursuivre son ascension et rester durablement. [...].

Source. D'après BigMedia (octobre 2023), MSA (juin 2023) et Capital (février 2024)

## **Document 6 – Solide ou liquide, les ventes de savon sont pénalisées par la hausse des coûts**

En France, si le savon de Marseille a reconquis des clients ces dernières années le chiffre d'affaires des savons de toilette a toutefois chuté de plus de 7 % en valeur sur un an. Le prix du bondillon, le savon neutre utilisé comme matière première par la quasi-totalité des producteurs, influe fortement sur le coût de fabrication, en particulier celui des formes solides où il représente plus de 90 % de la composition finale. Or, il a été multiplié par trois en deux ans.

Les matières grasses les plus couramment utilisées pour fabriquer du savon sont des dérivés d'huile de palme ou d'huile de coco, dont les récoltes sont irrégulières, et étaient mauvaises en 2022. Résultat : le prix de l'huile de palme a fortement augmenté. Pour

remplacer l'huile de palme, certains se sont tournés vers l'huile de tournesol dont l'Ukraine est un grand producteur. La guerre dans ce pays a provoqué des pénuries et l'explosion des prix. Les prix de la soude et de la potasse ont aussi flambé à cause de la guerre en Ukraine, le premier producteur au monde étant la Biélorussie et le deuxième la Russie.

Conséquence : certaines grandes marques ont fortement augmenté le prix de leurs produits. Ainsi le prix des savons de toilette solides a augmenté de 7,1 %. Pour 2023, les acteurs s'alarment de la hausse persistante des coûts des matières premières et de l'énergie. [...].

Dans ce contexte, les PME, elles, n'ont en général pas pu grossir leurs prix. « *Nous n'avons pas pu augmenter nos tarifs l'an passé, confirme Éric Renard (marque Le Petit Olivier). Par conséquent, actuellement, nous ne gagnons pas d'argent en vendant des savons solides. Mais nous sommes le seul acteur à voir progresser nos ventes sur le marché des savons solides et liquides en raison de nos prix bas* », se réjouit Éric Renard.

Malgré le contexte, les marques continuent à innover, levier toujours clé pour se distinguer.



GMS : grandes et moyennes surfaces

Source. D'après <https://www.lsa-conso.fr/le-savon-reste-une-valeur-sure.428059>, 12 janvier 2023

## **Document 7 – La concurrence sur le marché des cosmétiques bio et naturels**

[...] L'offre de cosmétiques bio et naturels a explosé ces dernières années. Plusieurs centaines de marques spécialisées ont ainsi vu le jour, comme So'Bio Étic, La Rosée, Respire et Avril. D'autres ont misé sur la naturalité depuis déjà de nombreuses années, à l'image de Cattier, d'Yves Rocher et de l'Occitane en Provence. Les géants de l'industrie cosmétique se sont également positionnés sur le marché, en lançant des déclinaisons bio de leurs grandes marques (Garnier Bio, Timotei Bio, Monsavon Bio, etc.) ou en créant de nouvelles marques de cosmétiques bio et naturels (La Provençale bio chez L'Oréal, Love Beauty & Planet chez Unilever, N.A.E. et Nature Box chez Henkel). [...]

Source. Étude Xerfi, [www.xerfi.com](http://www.xerfi.com), Le marché des cosmétiques bio et naturels, 2 octobre 2024

## **Document 8 – Plus cher que le conventionnel, l'hygiène-beauté bio en eaux troubles**

Dans le contexte inflationniste, l'hygiène-beauté bio souffre, comme l'ensemble du bio. Le prix s'impose comme juge de paix dans un secteur où il est plus coûteux de produire. [...]

La mise en redressement judiciaire en mars de la société Lamazuna, spécialisée dans les cosmétiques solides bio, avait été l'un des signes de la difficulté d'un secteur après plusieurs années euphoriques. Notamment pendant la période du Covid.

« Quand pendant dix ou quinze ans, vous avez des croissances à deux chiffres, il se produit nécessairement, à un moment, une forme de recentrage. Sauf qu'ici, dans le cadre de la cosmétique bio, cela s'est fait de manière extrêmement brutale », estime Éric Renard, fondateur de La Phocéenne de Cosmétique. [...] De plus, le choix de certaines enseignes de réduire considérablement l'offre pèse pour beaucoup dans le recul de l'hygiène-beauté bio. Ainsi, 69 % de ce repli du marché provient d'un resserrement de l'assortiment. [...]

Si l'hygiène-beauté bio souffre moins que d'autres produits bio en GMS<sup>2</sup>, de nombreuses marques essaient cependant de se tourner vers d'autres circuits plus porteurs, comme la pharmacie, qui représentait 4,24% du chiffre d'affaires global de l'hygiène-beauté en juin 2023. [...]

« Reste que diversifier ses circuits de distribution demeure coûteux », comme l'explique la fondatrice de Pulpe de Vie, Julie Ducret. [...] Mais le marché dermo-cosmétique est ultraconcentré sur très peu de pharmacies. La concurrence y est forte. » Il faut donc les équipes commerciales nécessaires pour aller démarcher les pharmaciens officine par officine. [...]

Dans le contexte inflationniste actuel et face à des références bio plus chères, les marques se retrouvent face à des équations complexes. La Provençale bio, avec sa nouvelle gamme de maquillage, exprime clairement le soin de rajeunir sa clientèle plutôt âgée de 50 ans et plus. Une cliente plus jeune certes mais avec, en revanche, moins de pouvoir d'achat. D'autres marques parient sur une cible urbaine CSP + mais, conscientes que cela ne suffit pas, misent également sur un développement à l'international. À l'instar de The Smilist, start-up spécialisée dans les soins dentaires bio qui fera son entrée au Royaume-Uni en 2024, ou encore de la marque de cosmétiques bio Cultiv, épaulée par InVivo, qui vient de signer un partenariat avec la chaîne de magasins espagnole El Corte Inglés.

Source. D'après <https://www.lsa-conso.fr/l-hygiene-beaute-bio-en-eaux-troubles,447956>, Nicolas Monier, 11 octobre 2023

## **Document 9 – Le label, un must have qui ne suffit plus : inventer les propositions de valeur de demain**

Les cosmétiques bio et naturels connaissent une croissance toujours soutenue [...]. Pour autant, cette dynamique d'ensemble du marché bio et naturel n'est plus un gage de succès.

Le marché, qui a dépassé le milliard d'euros, continue à attiser les convoitises de toutes parts avec un accroissement élevé de la pression concurrentielle. Les cartes sont rebattues dans la distribution avec des performances très contrastées en 2021 entre des circuits dynamiques (Grande Surface Alimentaire, pharmacies, e-commerce) et des circuits en difficulté (magasins bio, parapharmacies).

De nouvelles attentes émergent (packagings, ingrédients locaux, zéro déchet, ...) et les ingrédients priment désormais sur le label, ouvrant la voie à une offre alternative (clean, green, etc.). Alors que le marché se démocratise, que la distribution s'élargit et que la concurrence s'intensifie (offre certifiée et alternative), les acteurs du bio et du naturel ne peuvent plus se contenter de capitaliser uniquement sur la formule ou le label. Il s'agit dès lors d'enrichir la proposition de valeur. [...]

Source. D'après <https://www.lesechos-etudes.fr/boutique/cosmetique-bio-naturel-1179#attr=4733,4735>, décembre 2021

---

<sup>2</sup> GMS : Grandes et moyennes surfaces

## **Document 10 – Comment le marché cosmétique s’adapte aux tendances en 2024 ?**

Plusieurs paramètres influencent la décision d’achat d’un produit cosmétique naturel.

### ***L’accessibilité***

Avec une inflation de 5,2 % en 2022 puis 4,9% en 2023, les Français s’adaptent : comparaison de prix, promotions, changement pour des cosmétiques moins onéreux. On préfère également aujourd’hui des routines beauté plus accessibles en termes de faisabilité.

L’accessibilité des produits pour acheter plus facilement est également un critère. 65% des ventes d’hygiène et beauté sont encore en supermarchés et hypermarchés mais cette proportion tend à baisser au profit des solderies et pharmacies.

### ***La confiance du consommateur***

Les consommateurs ont besoin d’avoir confiance dans la marque et ses produits. 44% des Français lisent d’ailleurs la liste d’ingrédients des produits sur les étiquettes et 36% veillent à la composition. [...] 43% écoutent l’avis d’experts comme des professionnels de l’esthétique ou du médical. Les pharmacies sont d’ailleurs devenues un lieu prisé pour acheter ses produits de soin, bien que la définition d’un cosmétique ne soit pas de soigner.

### ***L’efficacité***

Troisième critère de choix et non des moindres : l’efficacité ! [...] ce sont 30% des utilisateurs prêts à payer plus chers s’ils estiment que l’efficacité est au rendez-vous.

### ***L’engagement écologique et social***

Rien d’étonnant en 2024 : 78% des consommatrices françaises souhaitent que les marques soient plus transparentes sur leur impact environnemental, 59% recherchent une production respectueuse de l’environnement, 39% s’attachent au respect des salariés.

### ***Prendre soin de soi***

La beauté s’inscrit désormais davantage dans un contexte plus global de bien-être. 72% des consommatrices intègrent d’ailleurs leur routine de soin dans une routine plus large incluant les habitudes alimentaires, le sport, etc. [...]

### ***Beauté durable***

Au-delà d’une tendance cosmétique, c’est un nouveau comportement qui s’inscrit durablement : 67% des Français consomment en effet des produits naturels, d’origine naturelle ou bio. 48% le font pour des raisons de santé, 47% pour des raisons environnementales et 45% pour s’assurer que les produits sont non testés sur animaux.

### ***Autres tendances cosmétique***

- L’intégration d’accessoires de beauté : brosse nettoyante pour le visage, rouleau de jade, masque à LED... Ce sont autant d’accessoires qui s’intègrent dans les routines beauté des Françaises.
- La personnalisation : les consommateurs sont en recherche de soins sur mesure et adaptés à leur cas personnel.
- Les produits rechargeables sont également plébiscités.

Source. D’après <https://abcg-formation.com/tendances-cosmetique/>

## **Document 11 – Comme Avant, des valeurs qui s’appliquent au-delà des produits**

Comme Avant est une entreprise familiale engagée et éthique. (...) Les origines des matières premières sont précisées sur chaque fiche produit. Dès que cela est possible, nous recherchons nos matières premières au niveau local. [...] Nous utilisons des matières premières biologiques à chaque fois que c’est possible et pour les autres matières, nous veillons à ce qu’aucun usage de pesticides et d’OGM ne soit effectué. [...] Et puisque nous fabriquons nous-mêmes nos cosmétiques, nos produits ménagers et nos vêtements, nous avons passé la certification Origine France Garantie.

Une philosophie du « moins et mieux » pour éliminer tout ce qui est superflu et se concentrer sur l’essentiel. Nous fabriquons en toute transparence et sans tabou, en améliorant nos produits sans cesse, tout en réduisant au maximum nos déchets.

Au fur et à mesure de vos retours, nous améliorons les produits pour les rendre plus efficaces et plus faciles à utiliser. Nous créons des versions de nos produits pour partager en toute transparence les évolutions. Rien n’est perdu, lorsqu’une production est ratée, elle est refondue pour être réutilisée. Si ce n’est pas possible, nous la donnons à des associations dans le besoin ou elle retourne à la terre puisque nos produits sont totalement compostables. Depuis le début, il nous semble impensable de créer des produits qui ne sont pas sains pour l’être humain et pour notre environnement.

[...] Nos idées ne s’arrêtent pas à nos produits, c’est toute notre entreprise qui aspire aux mêmes valeurs pour le bien-être humain et pour notre environnement. Nous proposons un modèle d’entreprise socialement libérée [...]. Nous tentons de créer une entreprise sociale, équitable et juste en rétribuant nos partenaires et nos salariés à la juste valeur de leur travail. Ainsi, les salaires et les bénéfices sont affichés publiquement dans l’entreprise, aucune prime personnelle mais plutôt une évolution salariale commune à toute l’entreprise, un management plus horizontal et transparent, fondé sur la qualité de vie au travail et nous tachons de tout mettre en œuvre pour atteindre des conditions de travail idéales.

[...] Nous préférons des équipes épanouies et autonomes, auxquelles nous ne fixons pas d’objectifs, plutôt que des équipes sous pression et soumises au stress. [...] Toutes les équipes peuvent aller du jour au lendemain aider la production, le conditionnement ou les expéditions. Ils ont des impératifs de délais ou de cadence, s’ils n’y arrivent pas, tout le monde va les aider du mieux que l’on peut. Au début, ça surprend de voir les patrons aux expéditions, maintenant plus personne ne fait attention. De plus, des collaborateurs sont conviés à participer en tant que spectateurs aux réunions de direction. Cela permet une plus grande transparence, mais aussi de mieux comprendre les enjeux des décisions qui sont prises, ainsi que toute la réflexion qu’il peut y avoir derrière.

Nous investissons aussi dans des projets philanthropiques à but non-lucratifs. Grâce à notre fonds Comme Avant, nous rachetons et réhabilitons des terres pour protéger la biodiversité.

Nous restons une petite entreprise familiale, mais nous continuons de grandir tout en restant en accord avec nos principes. Nous sommes indépendants et pensons à l’écologie avant les profits. Nous nous sentons libres de penser à contre-courant et différemment pour les générations futures. [...] Comme Avant est aujourd’hui [...] une aventure humaine, terriblement imparfaite qui participe, à son échelle, à la transition écologique.

Source : <https://www.comme-avant.bio/pages/notre-histoire>

## **Document 12 – Nos défauts**

*« Nos produits sont trop chers »*

[...] La qualité du produit, mais aussi la conception du produit, a un coût. Tout d'abord, un prix de vente se base sur le prix des ingrédients que l'on utilise. Nous choisissons le plus possible des produits biologiques, l'agriculture biologique est plus chère que l'agriculture traditionnelle. Ensuite, la deuxième base la plus importante d'un prix de vente est la main d'œuvre. Chez nous, tout est fait à-la main, aucune étape de production n'est automatisée [...] Deux choses à noter, le temps de production est plus long et le taux horaire est plus important que si une machine faisait tout ce travail. Mais c'est une volonté que l'on a de ne pas automatiser notre production, nous ne voulons pas de machine qui remplace l'humain. [...] De plus, nos horaires de travail ne sont pas ceux des usines [...] Nous produisons en semaine de 8h à 16h, avec des temps de pauses dans la journée, ainsi qu'une pause à midi d'une heure. Les cadences de production restent humaines, même si les périodes de fêtes sont plus denses, nous adaptons la main d'œuvre aux commandes pour ne pas épuiser nos équipes.

*« L'utilisation de nos produits est difficile »*

Effectivement, nos produits nécessitent un temps d'adaptation. C'est une utilisation différente et les habitudes d'utilisation que nous avons prises pour des produits traditionnels ne conviennent pas vraiment à nos produits. (...) Par exemple, les quantités de produit à utiliser sont moins importantes, vous aurez parfois l'impression de ne pas en mettre assez, mais une petite quantité suffira. [...]

Cependant sachez qu'au fur et à mesure de vos retours, nous améliorons les produits pour les rendre plus efficaces et plus facile à utiliser. Nous créons ainsi des versions de nos produits pour suivre en toute transparence les évolutions.

Source. <https://www.comme-avant.bio/pages/nos-defauts>

## **Document 13 – Comme Avant déploie son réseau en France**

Les produits bio pour le corps ont la cote auprès des investisseurs mais aussi et surtout des clients finaux comme en témoignent les chiffres très flatteurs de la marque provençale Comme Avant. [...]

- Une augmentation considérable du volume des commandes en 2023 (+ 80%) ;
- Un chiffre d'affaires prévisionnel à huit millions d'euros fin 2023 (+ 60 %) ;
- Un recrutement actif (+ 50 % de salariés en plus sur un an) ;
- Un réseau de 2 000 revendeurs en France (dont Naturalia, Marcel & Fils, La Vie Claire...) et en Belgique ;
- L'ouverture de trois nouvelles boutiques en propre en 2023 (Nantes, Montpellier et Lyon) et deux ouvertures de boutiques prévues à Lille et à Bordeaux d'ici fin 2024.

En France, l'objectif est surtout « d'amener plus de trafic dans les boutiques », précise Sophie Lauret, directrice commerciale de l'entreprise. « Dans l'idéal, nous aimerions atteindre 50 % pour la vente physique et 50 % pour le numérique. Ce serait plus écologique puisqu'on livre de plus gros volumes en points de vente physiques. On utilise les réseaux sociaux pour inciter nos clients à aller dans un magasin près de chez eux », précise-t-elle. « Nos magasins nous permettent d'avoir un retour direct de notre clientèle sur nos créations. Elle apprécie cette possibilité de contact, même si notre communauté internet est très active », explique Sophie Lauret.

Aujourd'hui, Comme Avant propose une trentaine de produits. Le panier moyen avoisine les 30 à 40 euros.[...] La vente en ligne tire 60 % des revenus. Si Comme Avant distribue ses

produits en France, en Belgique, ainsi qu'en Allemagne et au Royaume-Uni, elle souhaiterait prendre pied en Espagne. « Nous commençons à nous intéresser au marché espagnol, car le secteur du bio solide n'y est pas encore saturé. Le site internet de la société a ainsi été traduit en espagnol », explique Sophie Lauret. « Cependant, nous ne voulons pas exporter trop loin afin de limiter l'empreinte carbone de nos activités et grandir à échelle humaine » conclut Sophie.

La croissance enregistrée conduit les dirigeants à se mettre en quête de nouveaux locaux, toujours dans la proximité des Pennes-Mirabeau, les 1 200 m<sup>2</sup> actuels s'avérant de plus en plus étroits pour abriter l'ensemble de la chaîne, de la R&D au stockage.

Au sein d'un secteur de plus en plus concurrentiel, Comme Avant a ainsi réussi à se démarquer par son positionnement résolument bio et naturel et sa constante innovation. [...]

Source. D'après Businews (octobre 2023), gomet.net (J-C Barla et J-F Eyraud en septembre 2023) et le Journal des Entreprises (novembre 2023).

## **Document 14 – Comme Avant, marque de cosmétique artisanale, mise sur les réseaux sociaux**

Chez Comme Avant, les produits ancestraux et naturels sont remis au goût du jour pour en faire des cosmétiques respectueux de l'environnement et de la santé des consommateurs. Mais pour les faire connaître au plus grand nombre, ce ne sont plus des techniques d'antan mais bien modernes qui sont employées : les réseaux sociaux.

### **Transparence et storytelling**

« Lorsque nous avons créé Comme Avant, nous voulions trouver un moyen de fabriquer des produits simples, naturels et zéro déchet, raconte Nil Parra, directeur associé de la marque marseillaise. La première chose que nous avons faite, c'est d'écrire la philosophie et les valeurs qui nous inspiraient. Ce sont ces messages que nous faisons passer à notre communauté et nos clients. » Dans ses posts Instagram et surtout Facebook, la marque met en avant l'engagement des fondateurs et le côté très familial de l'entreprise.

« Nous faisons beaucoup de storytelling pour expliquer nos qualités, mais aussi nos défauts, la composition de nos produits, l'origine des ingrédients... Sans rien cacher. La transparence est essentielle », poursuit Nil Parra. Quitte à donner des informations clés aux éventuels concurrents. Et cela fonctionne : Comme Avant a réussi à réunir une importante communauté sur Facebook (627 000 abonnés en 2024) et Instagram (192 000 abonnés).

### **Un réseau d'influenceurs et de distributeurs**

La marque s'est aussi entourée d'un réseau d'influenceurs pour se faire connaître auprès de leurs communautés respectives. Elle a d'ailleurs un programme d'affiliation pour recruter de nouveaux influenceurs et blogueurs. Ces derniers n'ont qu'à s'enregistrer pour toucher une commission sur chaque achat réalisé par l'un de leurs lecteurs ou suiveurs. [...]

Source. D'après <https://lesentrepreneurs.lesechos.fr>, publié le 27/08/2019 mis à jour le 29/10/2024

## **Document 15 - Les entreprises familiales**

Il existe une certaine divergence de vues sur le moment à partir duquel une entreprise devient familiale, et quitte donc la sphère de l'entreprise patrimoniale.

Selon la définition du METI<sup>3</sup>, l'entreprise patrimoniale est une entreprise dans laquelle des personnes physiques détiennent conjointement une part significative du capital et le pouvoir d'orienter les décisions stratégiques de l'entreprise à court terme, moyen terme et long

---

<sup>3</sup> Mouvement des entreprises de taille intermédiaire.

terme. Ces personnes physiques peuvent ou non avoir des liens de parenté.

Pour certains, une entreprise devient familiale quand elle a été effectivement transmise à un successeur familial. L'entreprise ne devient, selon ce point de vue, familiale qu'à partir de la 2e génération. D'autres, au contraire, estiment qu'une entreprise peut être familiale dès la 1re génération, pourvu qu'il y ait un réel désir de conserver l'entreprise au sein de la famille

### **Orientation long terme, prudence et frugalité.**

Les entreprises familiales gèrent l'entreprise dans une optique de long terme, avec la volonté de la transmettre en bonne santé à un héritier repreneur. La prudence caractérise la gestion de l'entreprise familiale : cela ne veut pas dire l'absence de prise de risque, mais une prise de risque mesurée et diluée dans le temps. Cette prudence transparaît notamment dans leur comportement d'endettement (les entreprises familiales ont tendance à moins s'endetter) et de développement (moindre utilisation des leviers de croissance rapide, comme la croissance externe). Les entreprises familiales privilégient les solutions qui préservent plutôt que les grands bonds en avant. Autre caractéristique, elles tendent à privilégier le renforcement des fonds propres plutôt que le versement de dividendes.

### **Force conjuguée de l'émotion et de la raison.**

L'entreprise familiale est la superposition de 2 mondes, a priori, incompatibles : celui de la famille, régi par les affects et l'émotion, et celui de l'entreprise, dominé par la rationalité calculatrice. L'entreprise familiale est ainsi, en puissance tout du moins, un foyer de décisions irrationnelles. Inspirés par l'analyse comportementale, des chercheurs ont introduit le concept de la « rentabilité émotionnelle » pour justifier le fait que des actionnaires familiaux pouvaient opérer des choix qui ne maximisent pas la rentabilité financière, accepter un manque à gagner financier en contrepartie des satisfactions d'ordre privé (réussite des enfants, fierté, sentiment d'appartenance, etc.). Que constate-t-on en réalité ? Que le modèle familial n'est pas moins performant qu'un autre. L'engagement émotionnel de la famille est en effet aussi une force, un ferment de cohésion interne et de détermination, la présence de la famille à tous les étages de l'entreprise est quant à elle une source d'agilité et de réduction des frottements dans la décision...

Source. [www.bpifrance.fr/](http://www.bpifrance.fr/)

### **Document 16 - Bilan de Comme Avant au 31/12/2024 (en milliers d'euros)**

| <b>Actif</b>                  |              | <b>Passif</b>                              |              |
|-------------------------------|--------------|--|--------------|
| <u>Emplois stables</u>        |              | <u>Ressources stables</u>                  |              |
| Immobilisations incorporelles | 0            | Capitaux propres                           | 118          |
| Immobilisations corporelles   | 490          | Dettes auprès des établissements de crédit | 1188         |
| Immobilisations financières   | 47           |  |              |
| <u>Emplois circulants</u>     |              | <u>Ressources circulantes</u>              |              |
| Stocks                        | 651          | Dettes auprès des fournisseurs             | 241          |
| Créances                      | 233          | Dettes fiscales et sociales                | 178          |
| Disponibilités                | 304          |  |              |
| <b>Total</b>                  | <b>1 725</b> | <b>Total</b>                               | <b>1 725</b> |

Source. Données de l'entreprise modifiées par les auteurs pour des raisons de confidentialité