

LM Cacao



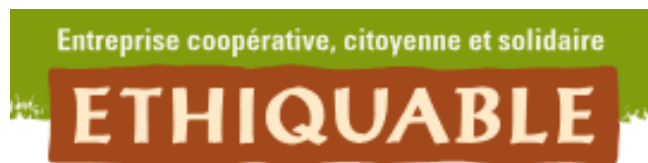
Documentation étudiants



*Anne Queffelec & Mathieu Paquerot, en coopération
avec l'entreprise*

Entreprise coopérative, citoyenne et solidaire

ETHIQUABLE



Ce business game a été développé en coopération avec Rémi Roux, cofondateur de la scop Ethiquable.

Ethiquable, reconnue Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale, est une Société Coopérative et Participative (SCOP) où les employés détiennent l'intégralité des actions de l'entreprise. Depuis 2003, son engagement en faveur du commerce équitable et du soutien à l'agriculture paysanne biologique s'exprime à travers la collaboration avec plus de 100 coopératives de petits producteurs, tant en France que dans les pays du Sud. Ce projet de commerce équitable impacte directement la vie de 48 990 producteurs répartis dans 29 pays. Chaque produit équitable et biologique proposé provient d'un seul terroir et d'une seule organisation avec laquelle est noué un partenariat pour un projet de développement et d'autonomisation. Les partenariats sont conduits avec des ONG comme Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF). La scop accompagne activement sur le terrain les producteurs pour concrétiser ces initiatives de commerce équitable.

En 2024, l'entreprise Ethiquable a fêté ses 20 ans de choix économiques conciliant écologie, équitabilité et rentabilité

La gouvernance du modèle de scop permet à tous les collaborateurs d'avoir voix au chapitre et d'être parties prenantes dans les décisions stratégiques. Ethiquable paye ses matières premières à minima au double du prix du marché. L'entreprise a fait le choix de ne pas recourir à la publicité media et investit 10 % de son résultat net dans les pays producteurs afin de ramener de la valeur dans le pays d'origine de la matière première.

Ethiquable est la 3ème marque (en valeur) du rayon bio (29% de part de marché valeur au rayon chocolat bio par exemple) en GMS et prouve ainsi que ses choix, en rupture avec les pratiques classiques des marques distribuées en GMS, sont compatibles avec performance économique et pérennité.

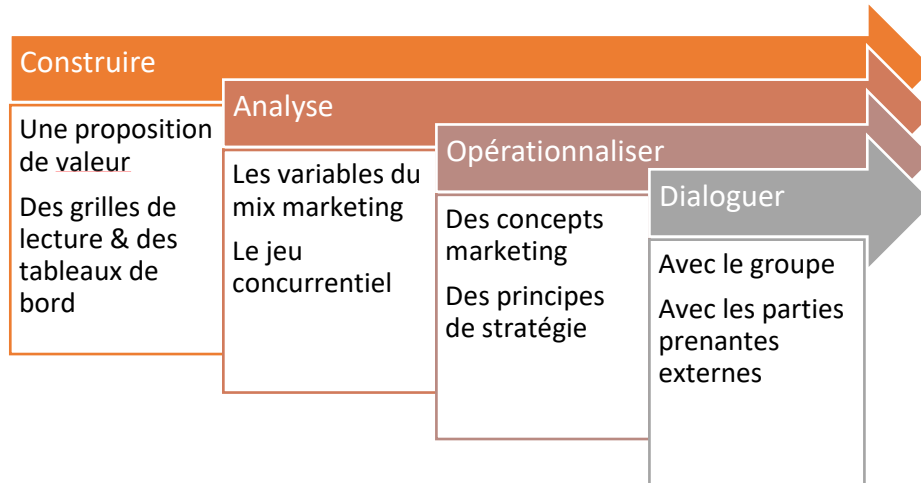


<https://www.ethiquable.coop/>

<https://www.avsf.org/>

A. Principes généraux du business game

2. Les objectifs du module



Vous allez devoir :

- Travailler en équipe
- Apprendre à gérer le stress (le vôtre et celui de vos partenaires)
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie
- Élaborer des tableaux de bord et des outils de prise de décision
- Communiquer et de négocier auprès de différents partenaires
- Savoir présenter votre stratégie et vos résultats à des auditeurs sceptiques.

Petite vidéo illustrée du travail d'équipe :

https://www.youtube.com/watch?v=3kd1_VsPz0U



3. Les domaines de compétences

Ce business game permettra d'évaluer la transversalité de vos compétences sur des enseignements fondamentaux comme le marketing, la finance, la stratégie, la RH, la négociation, etc.

Si le module mobilise des savoir-faire, il fera aussi appel à une palette complète de savoir-être : esprit d'équipe, entraide, gestion du temps, management du groupe, écoute active, etc.

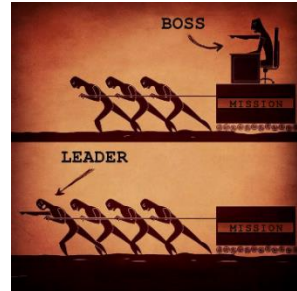
4. Fonctionnement de groupe

a) Quelques règles de fonctionnement

Identifier les compétences de chacun



- Trouver une organisation qui permette la circulation de l'information et évite les conflits internes
- Assurer le contrôle des décisions et la coordination des décisions entre elles.



b) Fonctionnement du groupe dans la simulation

Des décisions à rendre à une heure précise

Le manager vient rendre la décision

- il en contrôle la saisie
- il prend des décisions rapides si nécessaire (parfois en situation d'absence d'information ou d'incohérence de certains chiffres)

Des pénalités financières seront supportées par l'entreprise en cas de retard dans la remise des décisions.

Des challenges peuvent être à rendre en même temps que certaines décisions.

- Ils doivent être présentés dans une forme correcte (orthographe, style, mise en forme)
- Le fichier doit comporter le n° de l'équipe + le nom du challenge (exemple **Team 1-stratégie**)

c) Matériel nécessaire

Chaque membre de l'équipe doit disposer d'un ordinateur équipé d'un tableur et d'un traitement de texte. Si vous n'avez pas MS Office, vous pouvez télécharger gratuitement la suite Open Office ici : <https://www.openoffice.org/fr/>

Afin de faciliter la session et la circulation de l'information et des fichiers au sein du groupe, vous êtes invités à créer avant le cours un groupe de travail collaboratif (Dropbox, Google Drive ou autre)

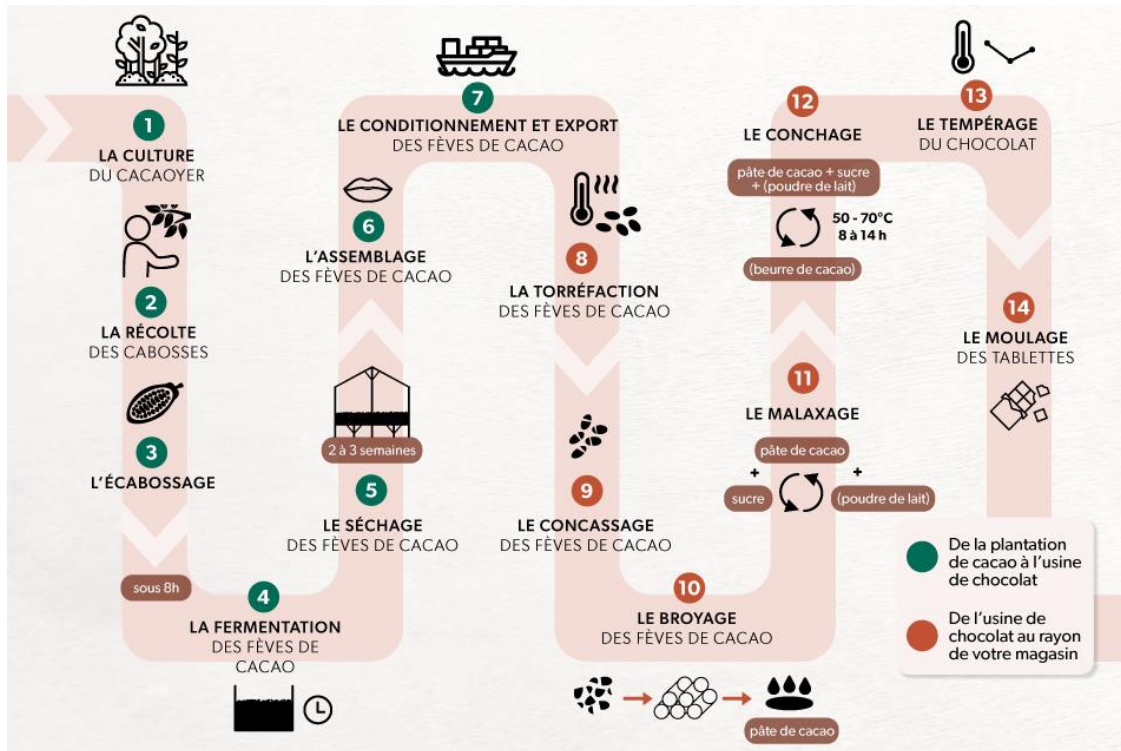
B. Le marché du cacao

Qu'est-ce que le chocolat ? C'est un mélange de pâte de cacao, de beurre de cacao et de sucre¹. Les différents types de chocolat sont caractérisés par le pourcentage de cacao (somme des matières issues du cacao, c'est-à-dire la pâte de cacao, le beurre de cacao et éventuellement la poudre de cacao) qu'ils contiennent.

La filière du cacao regroupe de nombreux acteurs, répartis à l'échelle mondiale, depuis les pays producteurs, plutôt situés au sud de l'hémisphère, jusqu'au pays consommateurs, majoritairement situés au Nord.

¹ Selon le règlement européen 2000/32, pour fabriquer du chocolat il faut au minimum 2 ingrédients : du cacao et du sucre de canne.

La filière de fabrication du chocolat²



Pour une explication complète : <https://www.kaoka.fr/lactualite-de-kaoka/fabrication-du-chocolat-comment-est-fait-le-chocolat/>

1. Contexte agro-politique des pays producteurs

a) Une concentration forte des pays producteurs et une asymétrie de pouvoir entre producteurs et agro-industriels

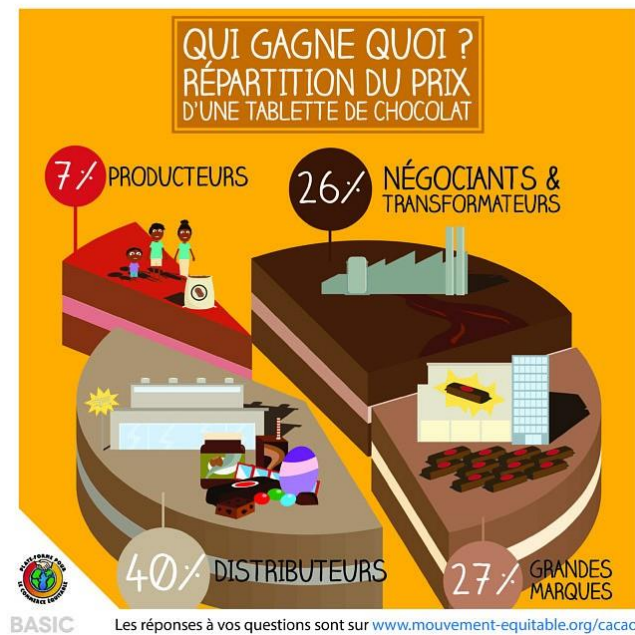
Plus des trois quarts de la production mondiale de fèves de cacao (principal ingrédient du chocolat, avec le sucre) sont localisés en Afrique (données 2019-2020). La Côte d'Ivoire et le Ghana concentrent à eux seuls 61,7% du volume de cacao produit. Le continent latino-américain, berceau du cacaoyer, reste toujours un terroir de prédilection pour la production des cacaos les plus fins, même s'ils ne représentent à l'heure actuelle que 18% de la production mondiale. L'Indonésie demeure un producteur de cacao qui pèse (4,3%), mais est surtout reconnue pour sa capacité à le transformer efficacement, attirant sur son territoire les géants du broyage Cargill ou encore le singapourien Olam.

In fine, les 5 millions de petits producteurs de cacao font face à 5 gros agro-industriels. Si on implémente la distribution, plus des 2/3 de la valeur créée est captée par l'aval de la filière (marques et distributeurs).



² Source : <https://www.kaoka.fr/>

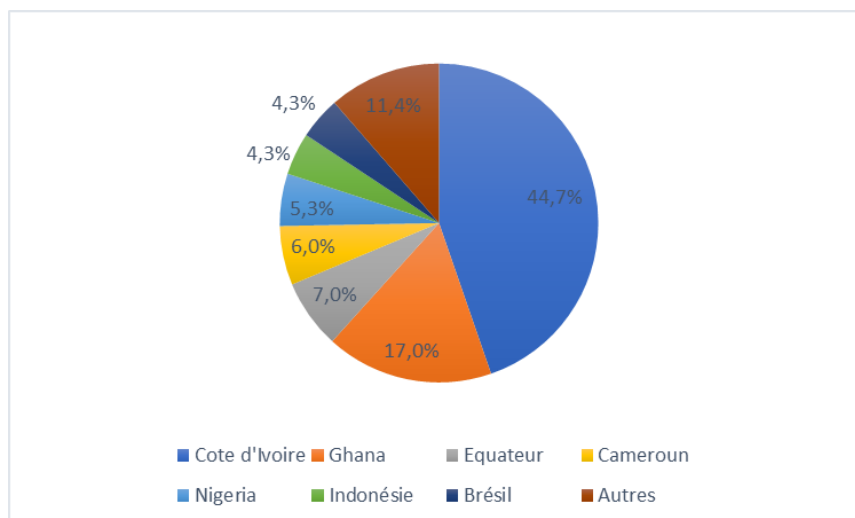
Répartition du prix d'une tablette de chocolat³



Les 6 millions de producteurs à travers le monde font face à quelques industriels qui détiennent à eux seuls la majorité du marché du chocolat mondial (80 % de l'achat de fèves au monde). Ce déséquilibre occasionne une véritable crise sociale.

Principaux pays producteurs de fèves de cacao

Unité : part en % de la production mondiale en volume



Selon l'ICCO, les pays producteurs ne captent que 6% de la valeur du marché international du chocolat, et seulement 2% vont aux paysans.

L'inégale répartition des revenus dans la filière génère de vives tensions entre les acteurs locaux de la filière (producteurs, négociants et responsables politiques).

Forts de leurs positions de 1^{er} de 2^{ème} pays producteurs, le Ghana et la Côte d'Ivoire ont mis en place en 2020 « le différentiel de revenu décent » (DRD) de 400\$ par tonne qui doit être réglé par l'acheteur au producteur⁴.

³ Source (chiffres de 2016) : <https://www.commerceequitable.org/actualites/cacao-le-commerce-equitable-un-levier-puissant-pour-rendre-la-filiere-plus-durable/>

⁴ On estime que, pour gagner suffisamment d'argent pour vivre, les producteurs du Ghana et de la Côte d'Ivoire doivent gagner au moins 3 166 dollars par tonne métrique.

La guerre entre les producteurs de cacao et les géants du chocolat

<https://www.dailymotion.com/video/x7xvkq1>

Une année plus tard, le prix pour la campagne 2021-2022 annoncé au siège de la Caisse de stabilisation à Abidjan a déjà été revu à la baisse, passant de 1000 franc CFA à 825 franc CFA (1,25€) le kilo après une campagne difficile. Des multinationales, qui avaient pourtant publiquement salué l'introduction du DRD, ont rapidement manœuvré en coulisses pour faire baisser les prix : certains n'ont pas hésité à acheter des volumes importants sur le marché à terme⁵, évitant ainsi de s'approvisionner au Ghana et en Côte d'Ivoire et donc échappant ainsi au DRD. Brandissant une demande mondiale en baisse en raison de la crise sanitaire, elles ont freiné leurs achats, voire annulé des contrats, préférant puiser dans leurs importants stocks. En rétorsion à ces achats sur le marché à terme de New York, les deux pays producteurs ont menacé de suspendre les programmes de certification « cacao durable ».

Exemple du groupe Mars : depuis 2009, le groupe s'est engagé dans une gestion responsable de sa filière d'approvisionnement en matière première. En partenariat avec des ONG (ex Rain Forest Alliance), le groupe aide les petits producteurs à améliorer leur activité (hausse des rendements par exemple) et s'assure d'un salaire juste. Le groupe promet aussi une vigilance sur le travail forcé et dangereux des enfants⁶ et œuvre aussi sur la supply chain afin de réduire les effets délétères sur l'environnement, comme la déforestation.

- ✓ Bon pour les communautés,
- ✓ Bon pour l'environnement
- ✓ Et... bon pour Mars qui sécurise ainsi ses approvisionnements sur une matière première essentielle → problème significatif dans sa supply chain qui est résolu

Cependant, à l'instar de ses concurrents Nestlé et Hershey's, le groupe a été visé par une plainte sur la traite des enfants en 2015⁷.

Vidéo : TED : The business benefits of doing good, Wendy Wood (2018)



https://www.ted.com/talks/wendy_woods_the_business_benefits_of_doing_good?subtitle=fr

d) *Le piège de la déforestation*⁸

Sous sa forme actuelle le cacao est une culture de front pionnier⁹. La culture des cacaoyers grignote ainsi des forêts vierges et laisse derrière elle un environnement dégradé au bout de quelques décennies. De jeunes agriculteurs se déplacent pour défricher de nouvelles forêts, tandis que ceux qui ne peuvent pas suivre sont pris au piège de la baisse de production. Le cycle est accéléré par un changement allant des plantations sous ombrages à des systèmes en plein soleil. Ces derniers donnent des rendements supérieurs, mais les parasites et les maladies augmentent et la vie productive des cacaoyers se trouve écourtée (actuellement environ 30 ans).

⁵ Ce marché est généralement utilisé pour les opérations de couverture des acheteurs ou la spéculation des fonds de couverture, plutôt que pour l'achat effectif de fèves

⁶ Étude de 2020 réalisée par l'Université de Chicago qui indique que 43% des enfants âgés entre 5 et 17 ans qui vivent au Ghana et en Côte d'Ivoire sont engagés dans des travaux périlleux (utilisation d'outils tranchants, travail de nuit ou à exposition à des produits chimiques et dangereux). Au total, on estime que 1,5 million d'enfants travailleraient pour la production de cacao à travers le monde, dont la moitié d'entre eux au Ghana ou en Côte d'Ivoire.

⁷ https://www.lemonde.fr/entreprises/article/2015/10/02/nestle-mars-et-hershey-s-vises-par-une-plainte-sur-la-traite-des-enfants_4781645_1656994.html

⁸ Source : Koning N. et Jongeneel R. « La CEDEAO peut-elle créer un OPEP du cacao durable ? », Revue Tiers Monde, 2008/3 (n° 195), p. 661-681. <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2008-3-page-661.htm>

⁹ Un « front pionnier » désigne un type de frontière intérieure à un État, séparant deux types d'usages du sol radicalement différents, l'un des deux cédant le pas face à l'avancée du second (ici agriculture/forêt). Il est un lieu de rencontre mais surtout, le plus souvent, d'affrontement, dans lequel deux logiques inconciliables se font face, dans des espaces de marge où le pouvoir central ne joue que lointainement le rôle d'arbitre qui lui serait normalement dévolu.

Le résultat est une déforestation à grande échelle et des conflits sur les ressources forestières en diminution (la guerre en Côte d'Ivoire a commencé par une guerre du cacao¹⁰).

La déforestation au profit de cette monoculture répond avant tout à une logique de recherche du prix du coût de production le plus bas pour les producteurs. Le prix est structurellement bas et très fluctuant par rapport à des cours mondiaux qui, depuis les années 1970, ont une tendance baissière. Le producteur subit un prix du cacao qui ne lui permet pas de vivre décemment avec sa famille et cela se cumule avec une incertitude de rémunération. La meilleure stratégie pour un producteur qui veut ouvrir un nouveau champ de cacao est de couper un hectare de forêt et de planter du cacaoyer avec des sols fertiles. Marion Feige-Muller¹¹ explique que *"le petit producteur va rechercher un moyen de tirer ses coûts de production vers le bas et la solution principale consiste à déforester, pour bénéficier de la richesse des sols déforestés, planter des cacaoyers et tirer une production de cacao plus rapide"*.

Podcast La Tête au Carré (23/01/2023) : Le chocolat, une catastrophe écologique et sociale ?

<https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/la-terre-au-carre/la-terre-au-carre-du-mardi-10-janvier-2023-8979117>

Actuellement, l'offre est maintenue en consommant les dernières réserves forestières du Ghana et de Côte d'Ivoire, une situation qui est de toute évidence non durable. La transition vers une production durable de cacao implique des prix qui rentabilisent l'investissement et le travail des agriculteurs pour replanter des arbres sous ombrage et lutter contre les parasites. Des marchés non régulés génèrent de fortes fluctuations de prix, amplifiées par le décalage entre les temps de plantation et de récolte et par la spéculation dans les marchés à terme internationaux.

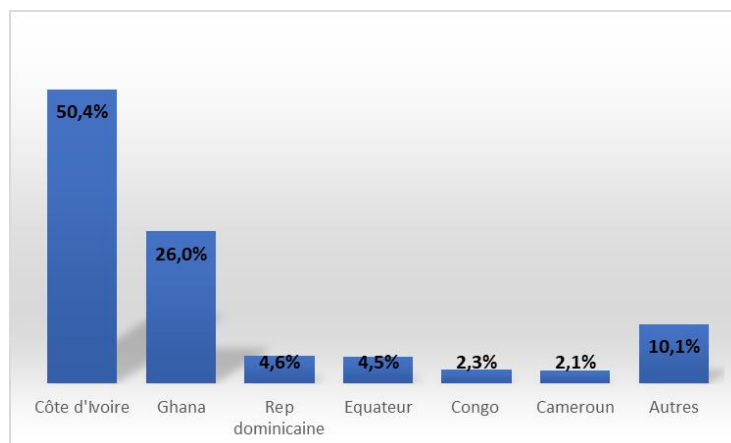
L'Union européenne a adopté en 2021 une loi visant à interdire la mise sur le marché de produits forestiers issus de la déforestation, y compris le cacao. Cette loi, connue sous le nom de réglementation de l'UE sur la déforestation, interdira la mise sur le marché européen de produits liés à la déforestation à partir de 2026.

e) La filière en France

Terre d'excellence en matière de travail du chocolat, la France a su développer une forte maîtrise de cette industrie en s'appuyant sur des liens historiques étroits avec les principaux producteurs de fèves.

Principaux pays fournisseurs de la France en fèves de cacao

Unité : part en % des importations françaises de fèves de cacao en volume



Longtemps réduite à un simple rôle d'approvisionnement, l'Afrique devient de plus en plus une terre de transformation industrielle, au détriment de l'Europe notamment. Les grands industriels du chocolat (Barry Callebaut, Cémoi, etc.) disposent pour la plupart d'usines dans la région. Ainsi en 2021, près des deux tiers

¹⁰ Pour aller plus loin, cf. l'article, ref. complètes en annexe : *Modélisation rétrospective du défrichement de la forêt classée du Haut-Sassandra (Côte d'Ivoire) dans un contexte de conflits armés (2001-2013)*

¹¹ Podcast La Tête Au Carré de France Inter, ref en annexe

des importations françaises (en volume) de pâte de cacao non dégraissée et plus de 60% des importations de beurre, graisse et huile de cacao provenaient du continent africain.

2. Chiffres sur le marché¹²

a) *Produits & circuits de vente*

On distingue deux grandes catégories de produits à base de cacao :

- ✓ Les produits semi-finis (chocolat de couverture) utilisés comme ingrédients par les professionnels (chocolatiers, restaurateurs, industriels de l'agroalimentaire, etc.) → B to B
- ✓ Les produits finis, essentiellement vendus en grandes surfaces alimentaires (tablettes, confiseries chocolatées, pâtes à tartiner, etc.), en magasins de proximité ou au sein de boutiques spécialisées → B to C

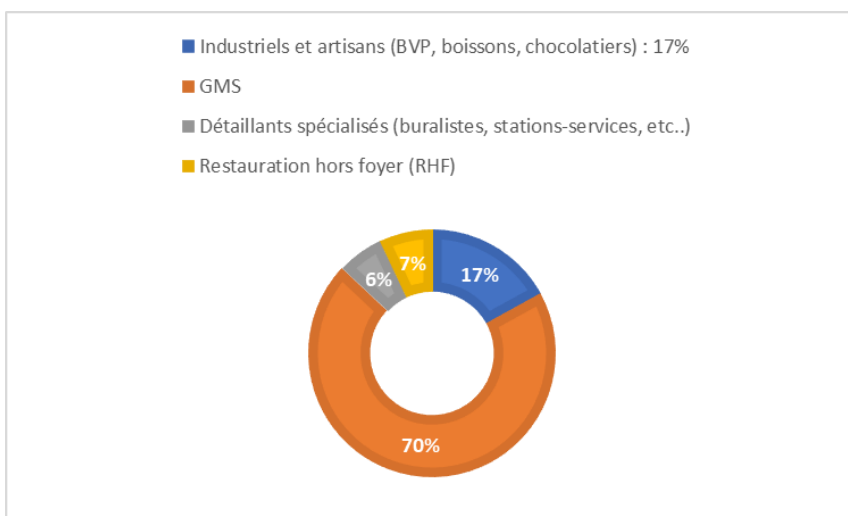
Structure de la production française de chocolat en 2020

Produit	Val (M€)	Vol (kT)
Chocolat en blocs, en barres, en poudre ou à l'état liquide, en récipients ou en emballages immédiats > 2 kg	561,9	187,9
Bonbons au chocolat	548,1	49,9
Tablettes, barres et bâtons de chocolat non fourrés	508,3	90,9
Articles en chocolat (à l'exclusion des tablettes, barres ou bâtons, des biscuits en chocolat et des bonbons au chocolat)	356,7	72,9
Tablettes, barres et bâtons de chocolat fourrés	205,2	23,7
Poudre de cacao	101,6	33,7
Beurre, graisse et huile de cacao	82,9	50,1
Pâte de cacao	62,5	10,1
Préparation dite « chocolat blanc »	19,3	3,7

Si certains fabricants de chocolat assurent eux-mêmes la distribution de leurs produits grâce à un ou plusieurs magasins (artisans chocolatiers par exemple), la grande majorité des chocolats fabriqués en France arrive dans le panier des consommateurs finaux via divers circuits :

Répartition des ventes de produits finis

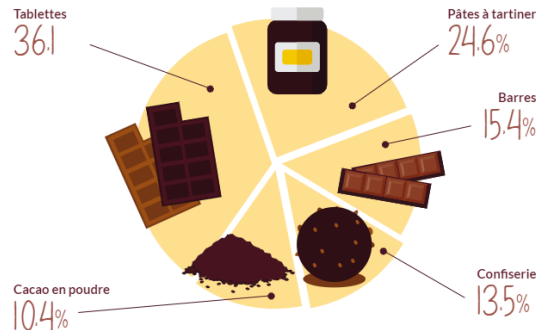
- ✓ La grande distribution : les enseignes de GMS alimentaires s'approvisionnent en produits finis de chocolaterie par le biais de puissantes centrales d'achats ; 347.979 tonnes en 2021 (3323 M€)
- ✓ Les détaillants spécialisés : les réseaux intégrés comme Léonidas, Jeff de Bruges ou De Neuville se fournissent auprès de filiales d'importation ou de négociants spécialisés ;
- ✓ Les commerces de proximité : les boulangeries, les stations-service, les épiceries de quartier ou encore les kiosques à journaux proposent une offre relativement restreinte de produits de chocolaterie (barres et confiseries chocolatées principalement).



¹² Sources : études Xerfi, syndicat du chocolat, INSEE

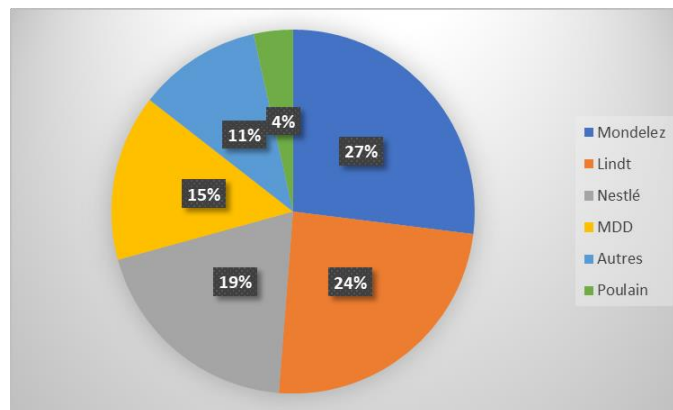
De leur côté, les opérateurs positionnés en amont et spécialisés dans la transformation des fèves de cacao et la fabrication de produits semi-finis commercialisent leurs produits auprès de la clientèle professionnelle (industriels du chocolat, artisans chocolatiers, industriels de l'agroalimentaire, etc.).

Structure de ventes en GMS13



En 2020, il s'est vendu environ 1.350.000.000 tablettes. La consommation moyenne en France s'élève à 13,2 kg de chocolat (tous produits confondus) par an / foyer. Avec Noël (20,9% des ventes en GMS en 2021), Pâques est l'un des deux temps forts de l'année (9,6% des ventes en GMS en 2021).

Parts de marché tablettes de chocolat en GMS à fin 2020



Les MDD ont gagné en popularité auprès des consommateurs en raison de leur prix plus attractif, tout en offrant des produits de qualité similaire à ceux des marques nationales.

f) Zoom sur l'offre commerce équitable

En France, le marché du chocolat équitable est en croissance (14% du marché des tablettes en 2020, +12% en 201914), mais il reste encore relativement limité en termes de part de marché. C'est un axe de différenciation choisi par certaines marques (Alter Eco, Ethiquable)

Grain de Sail : L'entreprise est née en 2010 à Morlaix (Finistère) en pariant sur un convoyage des produits non pas en cargo ou en avion, mais à la force du vent, sur un voilier-cargo. La chocolaterie a été créée dans le but de financer la construction de Grain de Sail I, voilier cargo qui a fait sa 1^{ère} transatlantique en novembre 2020. Grain de Sail II a fait son 1^{er} départ en mars 2024. Plutôt que faire le trajet aller à vide, les fondateurs ont l'idée d'exporter du vin français bio à New York. L'entreprise met en avant le transport doux de matières premières achetées « à un prix juste » en Amérique Latine.



13 Source : <https://www.syndicatduchocolat.fr/les-chiffres-cles-du-secteur/>

14 Source : Max Havelaar

Selon les chiffres de l'association Max Havelaar, qui gère le label Fairtrade en France, les ventes de chocolat équitable ont atteint 40 millions d'euros en 2020, soit une augmentation de 16% par rapport à l'année précédente. Parmi les marques les plus populaires, on peut citer Ethiquable, Kaoka, Alter Eco, Bonnetier ou encore Artisans du Monde. Les marques nationales telles que Mondelez (Côte d'Or) et Nestlé proposent également des gammes de chocolat équitable et certaines MDD ont des déclinaisons équitable et/ou bio.

Le modèle Ethiquable, entreprise coopérative, citoyenne et solidaire 15 :

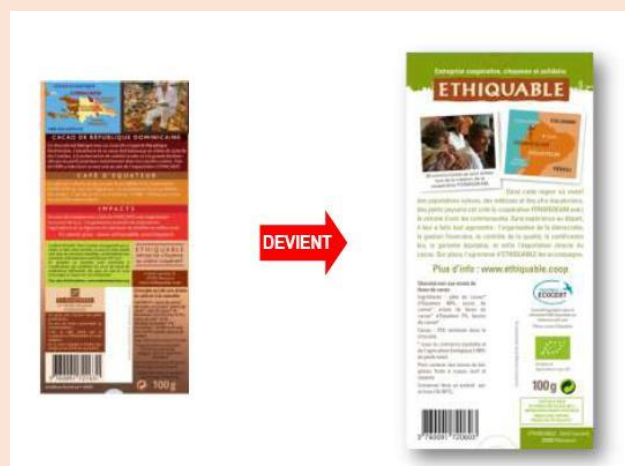
l'entreprise, pionnière du commerce équitable en France, est une SCOP dont l'agrément ESUS16 a été renouvelé pour 5 ans en 2019. Elle est née de la rencontre entre Rémi Roux et Stéphane Comar, copains des bancs de l'école, et Christophe Eberhart, ingénieur agronome baroudeur. Trois profils très complémentaires (un gestionnaire, un économiste, un ingénieur) qui ont phosphoré pour créer un modèle centré sur leurs valeurs pour soutenir un commerce équitable et durable.



La genèse du projet : <https://businessofbouffe.com/podcast/ethiquable-stephane-comar-christophe-eberhart>

L'équipe se compose de 163 salariés et 100 salariés sont sociétaires de la SCOP. Par définition, l'entreprise appartient donc à ses salariés. Ancrée sur son territoire, elle ne peut être délocalisée ni revendue. Via ses deux marques (Paysans d'ici et Ethiquable), l'entreprise distribue dans le circuit GMS farines, produits chocolats, cafés, thés, jus et desserts de fruits, snacking, céréales (riz, graines de couscous, etc.) ainsi que du non alimentaire (beurres et huiles végétales et huiles essentielles principalement). L'entreprise propose aussi de la vente directe via sa boutique. Le site fait la part belle à la découverte des nombreux producteurs avec lesquels l'entreprise est liée et à faire de la pédagogie sur les valeurs qu'elle porte (exemple kits de dégustation pour les écoles).

La marque refond ses packagings en 2012 et décide d'en d'exploiter la fonction informative, ce « vendeur silencieux ». Face à une défiance naturelle du consommateur, qui pointe un déficit d'information global, la marque décide d'exploiter intelligemment ses packagings et explique « *« Notre parti pris est d'utiliser la face-avant des packs comme un support d'information pour le consommateur. Notre pratique du commerce équitable, 1 produit = 1 projet, se traduit par l'accroche CE QUE JE CROQUE, CE QUE JE DEFENDS. Avec ce « JE », nous interpellons le consommateur et mettons en avant son rôle actif dans le commerce équitable. Le CE QUE JE DEFENDS rend compte de l'aspect le plus impactant du projet mené avec la coopérative. »*



15 www.ethiquable.coop

16 <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/agrement-entreprise-solidaire-utilite-sociale-ess>



3. Les forces en présence

Le tissu d'entreprises de la fabrication de chocolat est principalement composé de TPE-PME (77,4% des sociétés du panel composé par Xerfi pour l'étude comptent moins de 2 salariés en 2020). Pour autant, l'essentiel du chiffre d'affaires sectoriel est très concentré puisque les quatre premiers groupes réalisaient plus de 87% du marché en 2020. Les principaux industriels installés en France sont contrôlés par de grands groupes spécialisés (Barry Callebaut, Cémoi, Ferrero, Lindt & Sprüngli) ou diversifiés (Mars, Savencia, Carambar & Co). Ces derniers réalisent en effet d'importants volumes de production pour amortir des coûts fixes élevés. La présence de barrières à l'entrée et d'économie d'échelle contribue également à favoriser la présence de grandes structures dans le secteur. Les entreprises de plus de 50 salariés se sont ainsi arrogé plus de 87% du chiffre d'affaires de l'échantillon étudié par Xerfi en 2020¹⁷.

À leurs côtés évoluent de nombreuses petites entreprises (chocolateries locales, artisans chocolatiers, etc.).

Acteur	CA en M d'€	Année	Poids en France	Marques
FERRERO	12 700	2021	++++	Ferrero, Delacre, Nutella, Kinder
CÉMOI	750	2019	+++	Cémoi
MARS	31 300	2019	++	Twix, M&M's, Snikers
LINDT & SPRÜNGLI	4 240	2021	+	Lindt
BARRY CALLEBAUT	6 633	2021	+	Van Houten, Barry, Callebaut
SAVENCIA	5 610	2021	+	Valrhona, Weiss, Villars, Revillon, De Neuville, La maison du chocolat
NESTLÉ	80 532	2021	+	Nestlé, Crunch, KitKat, Lanvin, Meunier
GROUPE CPK18	340	2020	+	Rochers Suchard, chocolat Poulain
MONDELEZ				Côte d'Or

Face à un marché de plus en plus concurrentiel sur le plan mondial, l'innovation produits constitue un axe de différenciation des fabricants de produits de chocolaterie. Sur le segment dynamique des tablettes, Côte d'Or et Lindt développent régulièrement de nouvelles gammes à pâtisser toujours plus authentiques et durables (surfant ainsi sur l'engouement des clients pour la pâtisserie maison), tandis que Carambar s'est à son tour lancé sur le segment des pâtes à tartiner en février 2022 avec sa recette au goût de caramel. Lancée début 2021

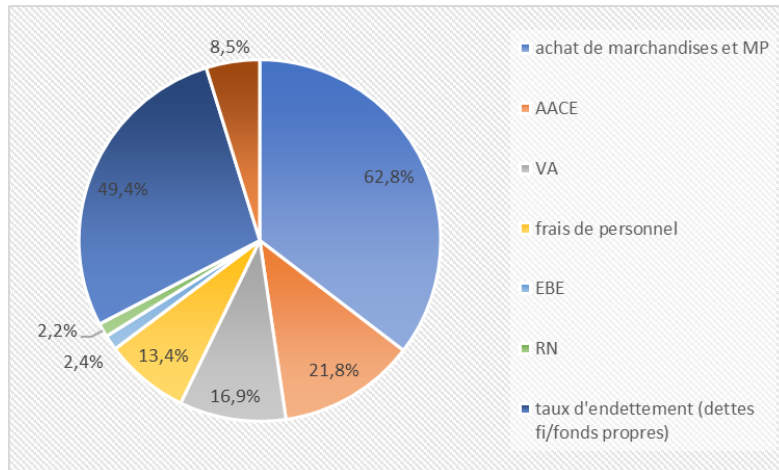
¹⁷ Source : étude Xerfi 2022 sur la fabrication du chocolat

¹⁸ Carambar Poulain Kréma

par Nestlé en Grande-Bretagne, la gamme végan de KitKat est arrivée en 2022 dans les rayons GMS d'une quinzaine de pays européens, dont la France. Mars Wrigley espère pour sa part surfer sur la tendance du vrac pour multiplier les formats de distribution de ses billes chocolatées M&M's.

Afin de se positionner sur de nouveaux segments, améliorer leur compétitivité et renforcer leurs capacités de production, certains leaders de l'industrie du chocolat ont également mis en place des stratégies de croissance externe et d'ouverture de capital dans cette sortie de crise.

Structure standard d'un CA du secteur :



C. Contexte du jeu

1. L'entreprise

Vous commercialisez des tablettes de chocolat noir équitable dans le circuit GMS en France

Le marché des tablettes de chocolat en GMS est estimé à environ 1.350.000.000 tablettes, mais vous êtes positionné sur un marché de niche. Le chocolat noir représente environ 38% des tablettes, et le chocolat équitable 5% du marché total.

Votre marché accessible (=pour les 10 concurrents) est donc d'environ 15 millions de tablettes en année 1.

a) Structure d'entreprise

Le siège de l'entreprise est en France et les comptes de l'entreprise sont en euros.

Vous sous-traitez la production (voir détails infra).

Vous êtes une entreprise sociale et solidaire, c'est-à-dire que votre philosophie repose sur des valeurs et sur la volonté d'être acteur mais aussi sur une logique économique et commerciale solide et viable.

Dans son rapport d'octobre 2011, la commission Européenne définit l'entreprise sociale comme :

" une entreprise dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. Elle opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante et elle utilise ses excédents principalement à des fins sociales. Elle est soumise à une gestion responsable et transparente, notamment en associant ses employés, ses clients et les parties prenantes concernées par ses activités économiques".

g) Les salariés

Vous êtes dans un contexte BtoB, c'est-à-dire que vous vendez à des centrales d'achat¹⁹, qui vont ensuite proposer vos produits dans leurs supermarchés et hypermarchés. Il importe donc d'intégrer la logique d'un distributeur qui doit réaliser des arbitrages et optimiser ses linéaires.

Avant d'arriver dans les linéaires, vous devez d'abord convaincre les distributeurs de référencer vos produits.

Vous devez identifier les critères discriminants pour ces interlocuteurs

Vous devez recruter une force de vente :

- ✓ Des chefs de secteur (entre 3 et 5 l'année 1, vous pourrez ensuite recruter)
- ✓ Des directeurs régionaux (minimum 1 l'année 1) qui encadrent les chefs de secteur



Pour chaque catégorie vous allez déterminer le mix rémunération (fixe et % du CA) ainsi que la mutuelle santé (minimum 30 €).

2. Les produits

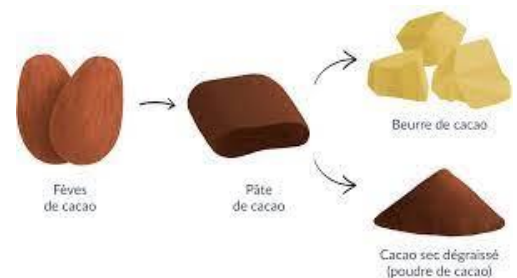
Une tablette de chocolat est composée de 3 matières premières :



La pâte de cacao : les fèves sont concassées, broyées finement, chauffées et malaxées jusqu'à l'obtention d'un liquide appelé pâte de cacao. Il s'agit d'une sorte de chocolat pur, non sucré, contenant environ 20% de matières grasses.

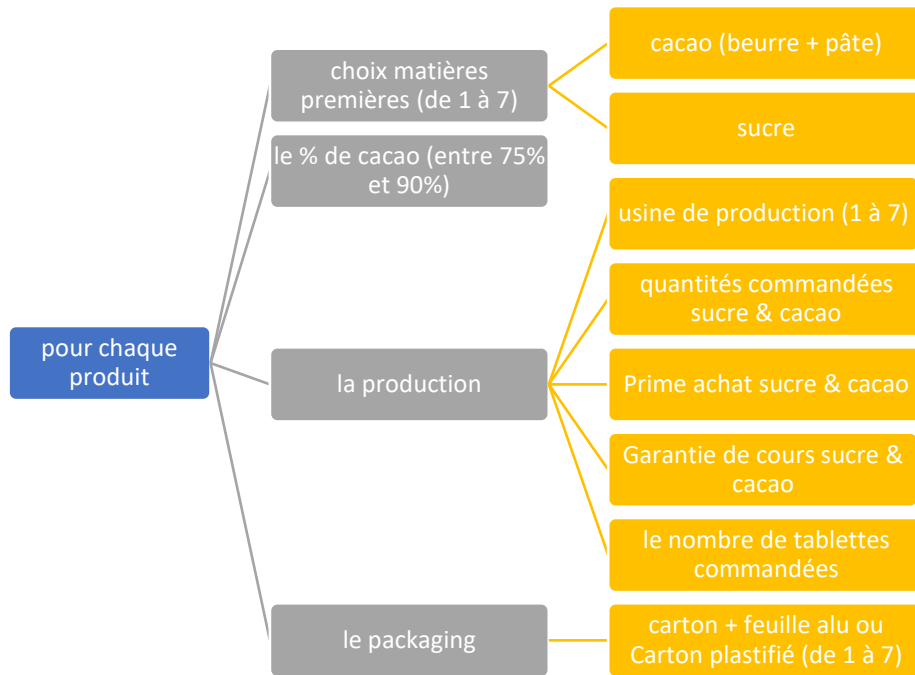
Du beurre de cacao : c'est la matière grasse de la pâte de cacao (les résidus solides de la pâte donnent le cacao en poudre).

Du sucre de canne



Vous proposez 4 types de tablettes différentes (seulement 1 pour démarrer le jeu). Pour chaque produit, vous allez choisir :

¹⁹ 4 centrales d'achat qui couvrent 90% du commerce de détail alimentaire en France



Ces choix sont définitifs. En effet, vous avez des engagements vis-à-vis de vos distributeurs, qui vous référencent selon certains critères, qui ne peuvent changer par la suite.

Vidéo : Faire du développement durable une opportunité stratégique

<https://www.youtube.com/watch?v=QLyck3NaK5c>

XERFI Canal

a) Les matières premières

Vous sous-traitez la production, mais vous achetez les matières premières (sucre et cacao) à des fournisseurs.

Les choix faits en année 1 pour vos fournisseurs (sucre, cacao et packaging) sont définitifs (ils ne pourront pas changer au cours du jeu)

i. Les choix de matières premières

Fournisseur de sucre : vous avez le choix entre 7 qualités/provenances de sucre de canne :

	fournisseur	qualité	Coût à la tonne
fournisseurs sucre	1	blanc basique Brésil	400,00 €
	2	blanc basique Mexique	440,00 €
	3	blanc basique Europe	460,00 €
	4	blanc équitable Amérique du Sud	480,00 €
	5	blanc bio équitable Amérique du Sud	500,00 €
	6	blanc& roux bio France	520,00 €
	7	blanc& roux bio équitable France	540,00 €

Fournisseurs de cacao : vous avez le choix entre 7 fournisseurs de cacao, présentant des terroirs et des qualités variées :

	fournisseur	Origine	Coût à la tonne
fournisseurs de cacao	1	Cote d'ivoire	2 400,00
	2	Ghana	2 640,00
	3	Cameroun	2 880,00
	4	Equateur	3 120,00
	5	Haïti	3 360,00
	6	Nicaragua	3 600,00
	7	Indonésie	3 840,00

Le cours du cacao en année 1 est de 2400 €/tonne

Les quantités de sucre et de cacao sont fonction du % de chocolat dans la tablette.

Par exemple, pour fabriquer une tablette de 100g à 70%, il vous faut 70g de cacao et 30g de sucre.

- Il faudra concevoir un outil de commandes automatique en fonction 1/ de la quantité de tablettes souhaitée 2/ du % de cacao 3/ de vos stocks

ii. L'aide aux producteurs

Le cacao fait vivre des millions de petits producteurs, menacés par le piège de la pauvreté. Comme vu précédemment, le vieillissement des arbres, un appauvrissement des sols dû à des décennies de monoculture, le manque d'accès à des compétences techniques de qualité et à des moyens financiers durables pour régénérer les sols et accroître la productivité en sont les principales raisons.

Pour contribuer à assurer un revenu décent aux cacaoyers avec lesquels vous travaillez, vous avez 2 principaux leviers d'action :

- ✓ **La prime à l'achat** : s'exprime en €/tonne achetée (sucre et cacao). C'est une prime pour aider au développement de la coopérative.
- ✓ **La garantie de cours** : le cours mondial de la matière est fixé par l'offre et la demande mais il peut être tordu par des spéculateurs ou encore les contrats à terme négociés sur les bourses de matières premières²⁰, tels que le New York Mercantile Exchange (NYMEX) et le London International Financial Futures Exchange (LIFFE). Problème, ces cours sont déconnectés des réels coûts de production. Par exemple, en année 1, le prix du kg de cacao est de 2400 €. Il va évoluer chaque année, vous devez suivre son cours (donné dans la feuille de résultats). La garantie de cours est une forme de couverture financière qui permet à un acheteur de cacao de fixer un prix garanti pour une quantité déterminée de cacao à une date future. Cela permet de protéger le producteur d'une baisse potentielle du prix du cacao sur le marché. Elle s'exprime en €/tonne achetée (sucre et cacao).

b) L'usine de fabrication

Vous sous-traitez la production à des usines partenaires Vous avez le choix entre 7 usines, qui présentent des caractéristiques différentes (localisation et label RSE)

		Niveau engagement	Coût à la tonne de produit fabriqué	cout à la tablette
fabrication de la tablette	Belgique	Sans label	1 500,00 €	0,15 €
	Italie	Sans label	1 575,00 €	0,16 €
	Portugal	Sans label	1 650,00 €	0,17 €
	France	Sans label	1 725,00 €	0,17 €
	Italie	Label RSE	1 800,00 €	0,18 €
	Belgique	Label RSE	1 875,00 €	0,19 €
	France	Label RSE	1 950,00 €	0,20 €

c) Le packaging

Le packaging : vous avez le choix entre un carton plastifié qui permet de conserver les arômes du produit et un packaging qui comprend 1 carton + 1 feuille de papier aluminium :

²⁰ Ces bourses permettent aux acteurs du marché de spéculer sur les prix futurs du cacao et de négocier des contrats en fonction de leurs anticipations.

	fournisseur	produit	provenance	coût/emballage
fournisseur packaging	1	carton +1 feuille d'alu	Belgique	0,20 €
	2	carton +1 feuille d'alu	Italie	0,21 €
	3	carton +1 feuille d'alu	Portugal	0,22 €
	4	carton +1 feuille d'alu	Espagne	0,23 €
	5	carton +1 feuille d'alu	France	0,24 €
	6	carton plastifié	France	0,25 €
	7	carton plastifié	France ESAT	0,26 €

3. Le marketing

a) Le prix de vente

Vous êtes dans un contexte de *sell in*, c'est-à-dire que vous vendez aux distributeurs, qui revendent ensuite au client final. Le *sell out* désigne les ventes réalisées par un distributeur aux clients finaux (=les consommateurs).

Les prix que vous indiquez sont en HT

Le distributeur appliquera en suite sa marge + la TVA (inutile donc de mettre des prix psychologiques).

Le prix maximum est de 2.5 € pour toute la durée du jeu

b) Communication & promotion des ventes

Vous disposez d'un budget publicitaire qui doit vous permettre de faire connaître votre produit auprès des consommateurs finaux. Vous devez définir un budget :

- ✓ Online : principalement SEA (search, c'est-à-dire achat de mots clés sur Google Ads) et display (contenus sponsorisés (ex sur Facebook, Instagram, etc.))
- ✓ Offline : achat d'espace pour affichage urbain, radio, TV, etc. C'est la communication mass médias.

Vous disposez de 3 leviers communs aux 4 produits pour le marketing dans le point de vente (=avec vos distributeurs) :

- ✓ Promotion des ventes : ce sont les têtes de gondole, les opérations dans l'allée centrale, la PLV, etc., c'est-à-dire tout ce qui met vos produits en avant
- ✓ Les délais de paiement : vous choisissez d'être payés à 30, 60 ou 90 jours → cela impacte votre trésorerie
- ✓ Le % de remise de fin d'année : c'est un % qui s'applique sur l'ensemble du CA annuel. Vous ne devez pas dépasser 10%

Vous pouvez aussi allouer des budgets sur chacun des produits (ex pour le pousser dans les rayons) :

- ✓ Budget promotion/ animation : cf. infra
- ✓ % de remise centrale d'achat ; pour favoriser l'introduction d'un nouveau produit en rayon

Votre engagement RSE constitue un élément important pour la commercialisation du produit. La crédibilité des motivations de l'entreprise en matière de développement durable constitue un axe majeur de différenciation.

Les convictions de votre entreprise en la matière ne doivent pas être remises en cause, mais le choix de la communication est un élément déterminant pour asseoir la crédibilité de votre action.

4. Les investissements

A partir de l'année 3, vous pouvez investir dans :

- ✓ Système de récupération d'eau pour l'arrosage des espaces verts des bureaux
- ✓ Panneaux solaires : permet d'économiser un pourcentage de la consommation d'électricité des bureaux
- ✓ Végétalisation des locaux

D. Les outils de contrôle et d'aide à la décision

"C'est une race les comptables ! Le plus curieux, c'est qu'on parle des mêmes choses, mais pas avec les mêmes mots. Recherche par exemple, ça veut dire budget. Tungstène, titane, pour eux, ça veut dire factures.

On leur parle d'amour, ils vous parlent d'argent ! Ça devrait être un métier de femmes ! »

Jean Gabin, Sous le signe du taureau (1969), écrit par Michel Audiard

1. Les outils de contrôle



Vous devez être capables de vérifier que les comptes sont bien tenus et qu'il n'y a pas de problèmes comptables ou de détournements de fonds dans votre entreprise.

Une telle situation serait évidemment très préjudiciable pour l'équipe de direction.

Il vous appartient donc de mettre en œuvre les outils nécessaires pour vérifier les comptes qui vous seront remis à chaque décision. L'absence de détection d'éventuelles erreurs sera considérée comme une faiblesse dans la maîtrise de la gestion par vos actionnaires. Il est donc important que vous ayez des attentes par rapport aux chiffres qui vous seront remis et que vous soyez capables d'en vérifier la cohérence.

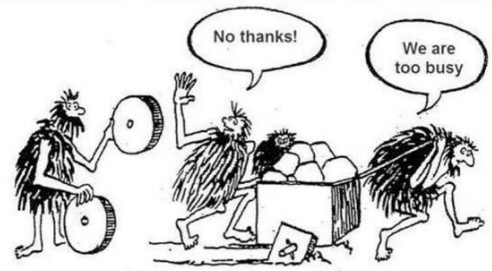
2. Les outils d'aide à la décision

L'outil de décision doit permettre de connaître les résultats des variations de certaines composantes du mix marketing.

Vous devez être capables de réaliser des prévisions pour :

- Prévoir les actions vous permettant de vous maintenir dans un environnement concurrentiel
- Prévoir vos allocations de ressources (personnels, budgets, ...)

Vous devez analyser les écarts entre vos prévisions et la situation réelle



- Afin d'améliorer la qualité de vos prévisions,
- D'identifier les raisons des écarts et d'entreprendre les actions correctrices nécessaires
- De comprendre vos résultats pour les améliorer.

L'élaboration d'un tableau de bord permettant de faire ressortir les variables ou les informations nécessaires à la prise de décision est donc indispensable. Les études vous fourniront des informations indispensables à la compréhension de votre environnement. Les variables doivent être répertoriées...



- Informations sur la concurrence
- Informations sur l'environnement
- Informations sur la satisfaction des partenaires (clients ou salariés)
- Élasticités aux différents éléments du mix

... et organisées dans des tableaux de bord afin de décrypter les tendances et les stratégies de vos concurrents.

Ces tableaux de bord doivent être réalisés sous Excel par chaque membre du board (RH, marketing, finance, etc.). Ils doivent permettre de sélectionner les informations nécessaires à la prise de décision et de mesurer les effets des décisions dans le temps afin de permettre d'ajuster les stratégies.

E. Liens vers des ressources

a) Podcast pour comprendre les enjeux du marché du chocolat

<https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/la-terre-au-carre/la-terre-au-carre-du-mardi-10-janvier-2023-8979117>

b) Pour aller plus loin - articles

Andrieu, J., Barima, Y. S. S., Moreno, D., Vignal, M., & Zerbo, R. (2018). *Modélisation rétrospective du défrichement de la forêt classée du Haut-Sassandra (Côte d'Ivoire) dans un contexte de conflits armés (2001-2013)*. L'Espace géographique, 47(3), 219-234.

Béji-Bécheur A. et Özçağlar-Toulouse N., *Institutionnalisation du développement durable et émergence d'un marketing durable*, édito numéro spécial, Recherche et Applications en Marketing, juillet 2014, 29(3)

Koning N. et Jongeneel R. « La CEDEAO peut-elle créer un OPEP du cacao durable ? », Revue Tiers Monde, 2008/3 (n° 195), p. 661-681. <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2008-3-page-661.htm>

Martin D.M. et Schouten J.W., *La réponse à la question « Que pouvons-nous faire ? » : le marketing durable.*, Recherche et Applications en Marketing, juillet 2014, 29(3)

Pastore-Reiss E., *Valeur partagée, partage des valeurs*, Vraiment durable, 2013, 2(4)

Ranjatoelina, J., Dewitte, A., & Bourkha, B, *Le business model des entreprises sociales inclusives: le cas des SIAE, des EA et des ESAT*. In XXVème conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS, Mai 2016)

c) Ouvrages

Dekhili, S., Merle, A., & Ochs, A. (2021). *Marketing durable*. Pearson

Dekhili, S. et al. (2021). *Le marketing au service du développement durable : Repenser les modèles de consommation*. ISTE Group.

Revue de l'Organisation Responsable : <https://www.cairn.info/revue-de-l-organisation-responsable.htm>

d) Focus sur des concepts

Business plan: <https://www.youtube.com/watch?v=AAsoATpOYec>

Seuil de rentabilité : <https://www.youtube.com/watch?v=xSr4dyHRHgU&t=22s>

Actualisation & capitalisation : <https://www.youtube.com/watch?v=eFIK2MedrvQ>

Optimisation de l'outil de production : <https://www.youtube.com/watch?v=HYSQv8BpjGE&t=57s>

Calcul de la VAN d'un projet : <https://www.youtube.com/watch?v=6lESfyAflTs>

1) Méthodologie tableaux de bord

Méthodo Générale sous Excel : <https://www.youtube.com/watch?v=OJFnheO1LdU&t=111s>

TB marketing : <https://www.youtube.com/watch?v=6X2uARNuWPI>

TB financiers : <https://www.youtube.com/watch?v=SRESfhuErKo>

