MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE, DE
L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR ET DE
LA RECHERCHE

EAE ECM 3

SESSION 2016

AGRÉGATION
CONCOURS EXTERNE

Section : ÉCONOMIE ET GESTION
Option : MARKETING

ÉTUDE DE CAS SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche – y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Présentation générale

CÉMOI

2012 fut une année exceptionnelle pour le chocolatier français CÉMOI, qui fêta cette année-là le 50ème anniversaire de Petit Ourson Guimauve®, l'un de ses produits phares. Pour célébrer ce double événement, CÉMOI a prévu de nombreuses et délicieuses innovations à découvrir tout au long de l'année ! CÉMOI cultive en effet sa différence depuis… 1962. Cette année-là, Georges Poirrier a posé les bases du groupe en acquérant sa première chocolaterie. Depuis, le groupe a bien grandi, jusqu'à devenir le n°1 du chocolat en France. CÉMOI emploie aujourd'hui plus de 3 000 collaborateurs, dont plus de 2 000 en France, où il concentre 10 de ses 15 unités de production. Ces dernières commercialisent 70 % des 260 000 tonnes de chocolat, incluant les ventes de fèves de cacao, qu'il produit chaque année. Il est ainsi l'un des plus fervents défenseurs du chocolat fabriqué en France. En 2011, le groupe familial basé à Perpignan (3ème génération), et indépendant, a réalisé un chiffre d'affaires de près de 750 millions d'euros. Son succès repose notamment sur son exigence de qualité et sur l'innovation, depuis toujours au cœur de son développement. Cette exigence de qualité l'a notamment conduit à s'engager auprès des producteurs de cacao locaux, dans les principales régions mondiales de production.

CÉMOI a fait du chocolat son métier exclusif. Il s'agit du dernier chocolatier français à maîtriser l'intégralité de la filière : du cacaoyer jusqu'au produit fini. CÉMOI garde le contrôle de la qualité en achetant lui-même ses fèves directement sur les principaux continents produisant du cacao (Afrique et Amérique du Sud) : 70 % des fèves sont achetées directement auprès des coopératives. Il répond aux besoins des consommateurs finaux comme de l'ensemble de l'industrie alimentaire, depuis les fabricants jusqu'aux utilisateurs professionnels de chocolat : chocolatiers, pâtissiers, restauration hors foyer et grande distribution. Cet attachement à la qualité a conduit CÉMOI à s'engager très tôt dans des actions concrètes de développement durable. Le groupe CÉMOI recherche les meilleurs crus de cacao dans le monde et s'engage activement dans des initiatives, projets et programmes contribuant à établir une chaîne d'approvisionnement du cacao plus durable.

Aux côtés des producteurs locaux de cacao depuis plus de 25 ans, CÉMOI développe une solide filière bio-équitable, basée sur la démarche qualité, l'échange de savoir-faire et la juste rémunération des producteurs. Cet axe a vu le jour en Équateur et se poursuit en Côte d'Ivoire (joint-venture PACTS), principale provenance en cacao du groupe. Ces initiatives, soutenues par les responsables locaux représentent un moyen d'optimiser la qualité de la matière première ainsi que la sécurité des approvisionnements. Ainsi, le dernier programme en date, mené en Côte d'Ivoire avec la joint-venture PACTS, lui a notamment permis de poursuivre ses approvisionnements malgré les récents troubles politiques qu'a connus le pays. Depuis sa création en 2010, PACTS a déjà permis la création de 12 centres de fermentation et de séchage sur les 30 prévus d'ici 2015. De plus, le groupe CÉMOI a décidé de renforcer sa démarche en s'engageant à utiliser un cacao certifié « Développement Durable » dans la fabrication de ses chocolats à marque CÉMOI. D'ici 2015, 100 % des chocolats CÉMOI seront donc certifiés développement durable. La marque CÉMOI prend l'engagement d'utiliser sur l'ensemble de ses produits des fèves issues d'une agriculture durable.

LISTE DES ANNEXES

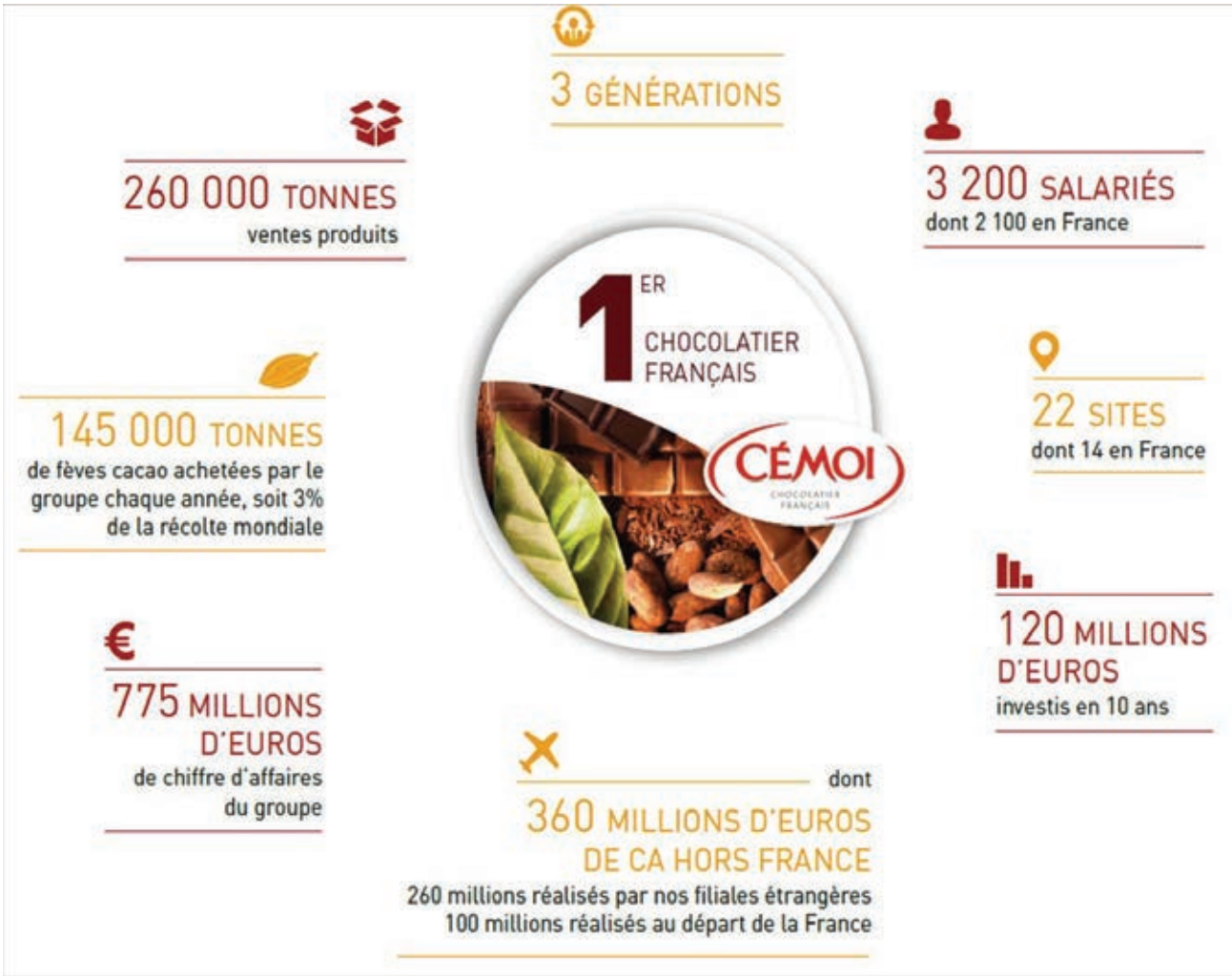
Annexe 1	Le marché du chocolat – chiffres-clefs	Page 5
Annexe 2	Le chocolat pour adulte ne connaît pas la crise	Page 6
Annexe 3	Le modèle économique de CÉMOI	Page 8
Annexe 4	CÉMOI à la conquête du monde	Page 11
Annexe 5	La gamme Petit Ourson Guimauve®	Page 12
Annexe 6	Le Petit Ourson Guimauve® sur le marché américain	Page 13
Annexe 7	Les principaux acteurs du marché	Page 14
Annexe 8	Documents internes d'un hypermarché	Page 16

NB : les informations fournies dans ce dossier sont inspirées d'un cas réel dont les données ont été modifiées pour des raisons de confidentialité.

Dossier 1 : STRATÉGIE DE CÉMOI SUR LE MARCHÉ DU CHOCOLAT

Groupe 100 % familial et français, basé à Perpignan, CÉMOI est le n°1 un du chocolat en France et en Europe. Il concentre sa production dans l'Hexagone, où il possède 10 de ses 14 unités de production. Les unités françaises emploient plus de 2 000 collaborateurs et fabriquent 70 % des volumes produits par CÉMOI. Quant aux quatre unités internationales, elles sont situées en Allemagne, au Royaume-Uni, en Pologne et en Côte d'Ivoire. Par ailleurs, le groupe possède également quatre entrepôts : trois en France, un en Espagne, une unité commerciale au Portugal et un bureau à New York depuis avril 2012.

Confrontée à une demande de plus en plus forte mais également à une hausse du prix des matières premières, la société a choisi de s'implanter davantage dans les pays étrangers sur la plupart des continents.



1.1 Dégagez les grandes caractéristiques du marché du chocolat.

1.2 Faites des recommandations en matière de stratégie marketing pour l'entreprise CÉMOI sur le marché mondial.

1.3 Quels démarche et critères l'entreprise CÉMOI doit-elle privilégier pour sélectionner les marchés étrangers ?

Dossier 2 : MARKETING PRODUIT

Avec sa marque grand public, CÉMOI propose une large gamme de produits aux consommateurs. En 2012, son actualité est particulièrement riche. Elle est notamment marquée par le 50ème anniversaire de l'authentique Petit Ourson Guimauve® qui a fait parler de lui avec ses habits de super héros façon Comics, revêtus à cette occasion ! Sachet collector, site internet événementiel, grand jeu…

La marque CÉMOI a également créé l'événement en 2012 en lançant de nombreuses innovations : sa gamme « Nature », bio et équitable, s'enrichit ainsi de trois nouveaux produits. Ses gammes saisonnières sont également placées sous le signe des nouveautés. À Pâques, une Petite Poulette Guimauve® fait notamment son apparition au détour des buissons, tout comme un Petit Hérisson Guimauve®. Noël réserve également de belles surprises aux gourmands avec des nouveautés pour les grands et les petits…`

2.1. Analysez la stratégie d'innovation de CÉMOI.

2.2. Expliquez la politique produit de CÉMOI en vous appuyant sur sa gamme de chocolats fourrés à la guimauve.

2.3. Proposez une nouvelle offre dans cette gamme de chocolats à la guimauve.

Dossier 3 : DISTRIBUTION

Dans le cadre du changement d'enseigne d'un hypermarché du Sud-ouest de la France, le chef du secteur épicerie, en accord avec le chef du rayon concerné, souhaite réorganiser le linéaire des barres chocolatées.

3.1 Analysez l'offre linéaire de ce rayon de barres chocolatées.

3.2 Quelles propositions concrètes et argumentées CÉMOI peut-elle faire auprès du distributeur pour être référencée dans ce rayon ?

3.3 Concernant l'ensemble de l'offre CÉMOI, quelles sont vos recommandations sur la stratégie de distribution et de référencement à mener en France ?

Annexe 1: Le marché du chocolat - chiffres clefs

Source : Syndicat du chocolat

1. *Le marché du chocolat en France*

Produits consommés en France	2011	2012	2013
Chiffre d'affaires (HT) en millions d'euros	2 721	2 762	2 761
Tonnage :	383 700	392 300	389 900
• dont ventes de Noël	34 300	34 200	35 091
• dont ventes de Pâques	12 500	14 700	15 596

2. Les catégories de produits

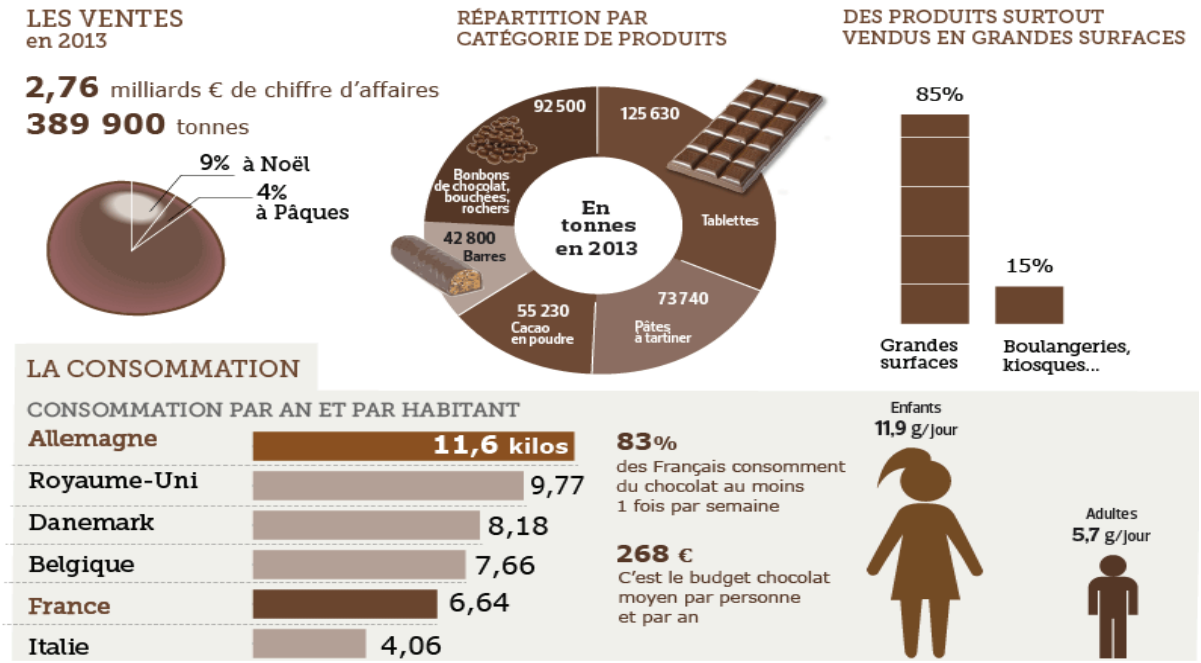
En tonne	2011	2012	2013
Tablettes	119 700	121 000	125 630
Bonbons de chocolats, bouchées, rochers	94 000	99 150	92 500
Barres	43 550	43 400	42 800
Cacao en poudre	53 900	53 250	55 230
Pâte à tartiner	72 550	75 500	73 740
Total	**383 700**	**392 300**	**389 900**

Près de 85 % des chocolats sont vendus en grandes surfaces, les 15 % restant sont commercialisés via d'autres circuits : détaillants, stations-services, kiosques, boulangeries, etc.

3. Les entreprises du chocolat en France

La profession de la chocolaterie représente près de 80 entreprises dont 90 % de PME. Elle emploie plus de 30 000 salariés au total, dont 16 000 en production industrielle et participe à l'activité économique de toutes les régions françaises. Elle comprend :

- des groupes de taille internationale qui ont des sites de production en France : Lindt, Nestlé, Mondelèz, Mars, Cémoi, Ferrero ;
- près d'une cinquantaine de PME : Valrhona, Marquise de Sévigné, Cluizel, Weiss, Réauté, Révillon, Voisin, Castelain ;
- des fabricants avec franchise : Jeff de Bruges, Léonidas ;
- de nombreux artisans.



Tournez la page S.V.P.

D

Annexe 2 : Le chocolat pour adulte ne connaît pas la crise

Source : LSA, 01/05/2013

Est-ce parce que le chocolat est un antidépresseur naturel que les Français en consomment toujours plus ? Ou parce qu'en temps de crise, le plaisir est une notion refuge pour le consommateur ? Difficile à dire, mais il est certain que les industriels du secteur jouent la carte de l'innovation pour dynamiser le marché.

Répondre à toutes les envies

Sur ce marché, l'objectif de la plupart des marques est de créer des innovations dans les recettes pour répondre à toutes les envies des consommateurs. Depuis le chocolat le plus gourmand, regorgeant de fruits secs et de fourrage, jusqu'au plus brut avec une déclinaison de chocolats noirs aux différents pourcentages de cacao, dédiés aux « puristes ». Lindt, référence incontournable du rayon, avec plus d'une cinquantaine de recettes, lance trois innovations dans sa gamme nommée Excellence Noir et Ingrédients : « Myrtille intense », « Douceur vanillée » et « À la pointe de piment rouge ».

De son côté, Côte d'Or s'est lancée sur le segment des chocolats noirs fourrés, fin 2011, avec un « Nougat aux amandes croquantes ». Elle complétera sa gamme en septembre prochain avec un « Menthe » et un « Caramel fudge ». Il est à noter que la marque a aussi sorti, en fin d'année 2012, une référence à la noix de coco.

Et le chocolat pour adultes semble susciter des convoitises puisque même des marques plutôt ciblées sur la famille orientent désormais leur stratégie d'innovation sur des plaisirs moins infantiles. Milka, par exemple, vient de proposer en début d'année deux tablettes associant du chocolat au lait avec des biscuits LU ou TUC. *« Notre ambition est de toucher une cible de jeunes adultes, qui sont sortis de la consommation du chocolat traditionnel pour enfants et qui, pour autant, n'ont pas encore développé une consommation de chocolat pour adultes. Par exemple, l'association du chocolat au lait avec le biscuit salé TUC correspond parfaitement aux goûts des jeunes »,* explique Hélène Riboulleau, directrice du business planning chocolat chez Mondelèz International (ex-Kraft Foods qui a changé de nom fin 2012, propriétaire des marques : Milka, Côte d'Or, Poulain, Suchard et Toblerone).

D'ailleurs, la stratégie de Milka pour toucher les adultes va bien au-delà de la tablette de chocolat. En effet, la marque s'est lancée depuis deux ans sur le segment de la confiserie de chocolat, avec sa gamme Snax. *« Nous sommes très satisfaits de nos performances et les distributeurs aussi. Nous enregistrons un taux de pénétration de 10 % de la confiserie chocolatée, et sur ces 10 %, 80 % sont de la valeur incrémentale, notamment grâce à un recrutement de la cible davantage adulte puisque nous proposons des grammages plus petits (150 g) que la moyenne du marché (300 g) »,* déclare Élisabeth Bloch, directrice marketing confiserie et chocolat saisonnier au sein de Mondelèz International.

La marque ne s'arrête pas là, puisqu'elle prépare le lancement de Cranchito, des billes de céréales soufflées salées enrobées de chocolat. Et Milka se renforce également sur le marché des barres de chocolat, en proposant en septembre prochain, la barre Crispello, en étui refermable. *» Nous cherchons à repousser les frontières de cette catégorie en recrutant de nouveaux consommateurs. Cette innovation portionnable et refermable répondra aux besoins des adultes qui veulent se faire plaisir avec un produit gourmand tout en maîtrisant leur consommation »,* reprend Élisabeth Bloch.

Développer la confiserie chocolatée

Mais Milka n'est pas la seule marque à avoir pris pied sur le segment de la confiserie chocolatée. En effet, par rapport à la tablette et au chocolat saisonnier, c'est la catégorie qui a le plus progressé, affichant + 8 %.

On comprend mieux alors l'engouement des acteurs pour cette partie du rayon. Le chocolatier belge Newtree, par exemple, connu pour ses tablettes de chocolat noir, arrive dans le linéaire avec des perles de fruits enrobées de chocolat. Ces bonbons au cœur fondant de fruit (cassis ou orange) offrent toutes les caractéristiques du snack adultes avec des arguments tels que riche en fibre, faible en calories (97 Kcal par sachet de 25 g), sans conservateur, sans colorant artificiel, sans graisse trans et sans OGM, bio et avec la certification équitable Fairtrade.

Le chocolatier Rrraw s'immisce également dans le linéaire des magasins bio et épiceries fines, avec une confiserie de chocolat cru. Il s'agit de fèves de cacao crues décortiquées et finement broyées à la meule de pierre avec du sucre de canne, du sésame, de l'huile d'olive et de l'eau de rose. Le tout sans torréfaction ni cuisson pour *» préserver les saveurs originelles et amplifier les vertus nutritionnelles des fèves »,* selon la marque. Baptisés Songe d'été, ces chocolats se présentent sous la forme de petites bouchées carrées.

Rallonger la période saisonnière

Enfin, la catégorie du chocolat saisonnier n'est pas en reste, car avec 31 % de part de marché en volume du secteur du chocolat, elle progresse de 5 %, en 2012, selon Nielsen. Reste qu'elle est très soutenue avec environ 40 % des ventes faites sous offres promotionnelles. Et pour encourager le marché, les marques nationales tentent de rallonger la période saisonnière.

Ainsi, CÉMOI lancera, en octobre prochain, pour la précampagne de Noël 2013, une offre « etit poids, petit prix » avec un étui plat et long, et sept à huit bonbons de chocolat (74 g) à moins de 3 euros. La marque sortira également un assortiment de Guimauves en fête, enrobées de chocolat avec des oursons au lait, des sapins au chocolat noir et des étoiles filantes au chocolat blanc. Pour offrir à une cible plus adulte de la variété, CÉMOI prépare aussi pour Noël prochain un coffret de pâtes de fruits enrobées de chocolat. Baptisée La Ronde des fruits, ces douceurs seront logées dans les alvéoles d'un coffret à l'italienne.

Les innovations 2013 ne manqueront donc pas et permettront au marché du chocolat pour adultes de maintenir sa croissance. À titre de comparaison, en 2012, plus de soixante innovations ont été lancées par les marques nationales, et celles-ci ont contribué à 56 % de la croissance du marché, en 2012, toujours selon Nielsen.

Sucré salé

Milka lancera Cranchito Snax, dans sa gamme de confiserie chocolatée. Des billes de céréales soufflées et salées, enrobées de chocolat au lait. Avec cette innovation, la marque espère créer de nouveaux moments de consommation, notamment à l'apéritif.

Authentique fourré

Côte d'Or renforce son offre de chocolat noir fourré, avec deux nouvelles recettes, qui seront lancées au second semestre. La Menthe et le Caramel fudge rejoignent ainsi le Nougat, la Pâte d'amande et la Noix de coco.

Fruits gourmands

CÉMOI prépare, pour ce Noël, La Ronde des fruits, une boîte de pâtes de fruits enrobées de chocolat, en coffret à l'italienne, avec un PVC de 6,49 €.

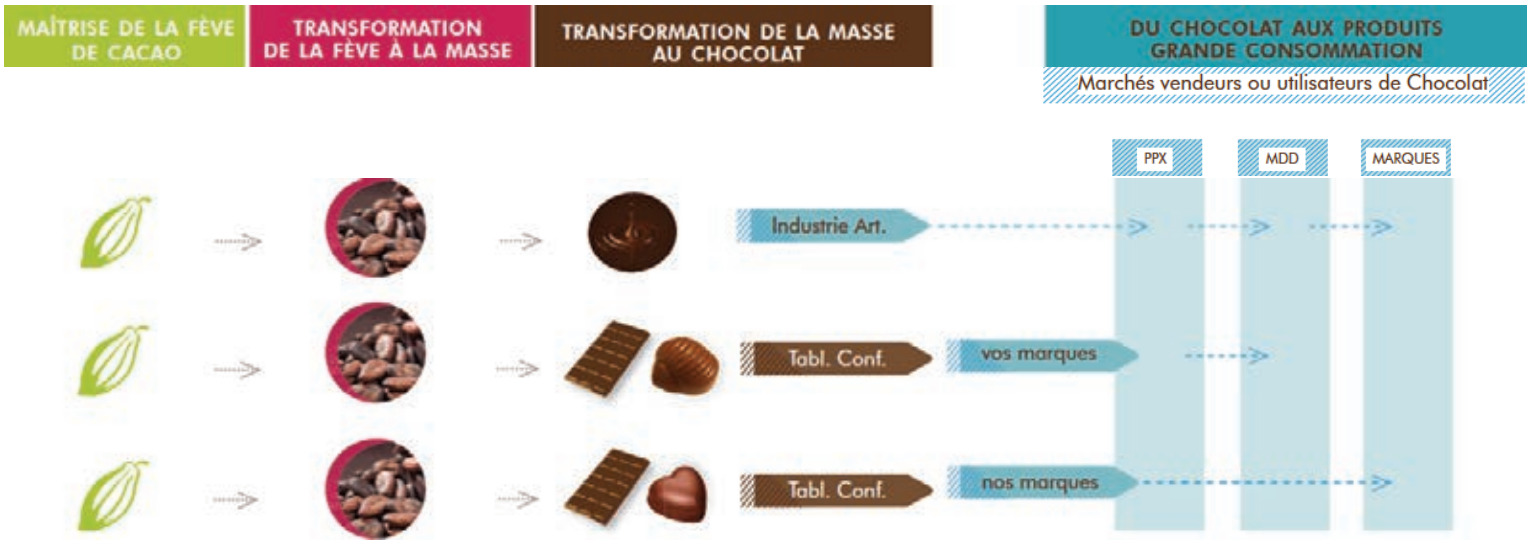
Tournez la page S.V.P.

Annexe 3 : Le modèle économique de CÉMOI

Source : www.cemoi.fr

Le groupe CÉMOI est le seul groupe en France à maîtriser la filière de production de la fève de cacao jusqu'à la tablette. Il s'engage à tous les niveaux de la filière, des planteurs aux consommateurs, pour faire aimer le cacao et le chocolat dans toute leur diversité. CÉMOI anticipe les attentes des consommateurs, tant par la maîtrise des sélections variétales de cacao que par ses assemblages. Il a fait du chocolat son métier exclusif.

Le groupe a choisi de répondre aux besoins de l'ensemble des clients utilisateurs (industriels, artisans) ou consommateurs de chocolat et de produits à base de chocolat. L'offre CÉMOI couvre tous les segments produits, des premiers prix accessibles à tous les consommateurs aux produits très hauts de gamme utilisant des cacaos issus de filières exclusives.



CÉMOI est un groupe familial dont les actionnaires privilégient la croissance de l'entreprise, choisissant de réinvestir dans les acquisitions, les compétences et l'outil industriel. Le groupe s'est investi dans la relance de chocolateries grâce à d'importants investissements destinés à accroître leur performance économique et leur spécialisation, et par la préservation des savoir-faire en capitalisant sur les hommes et les compétences présentes dans les entreprises rachetées.

CÉMOI : présent sur les deux principaux continents producteurs de cacao

La récolte de cacao s'effectue principalement en Afrique (69 %), Asie du sud (14 %) et en Amérique du sud (7 %). CÉMOI se positionne en amont de la fabrication des chocolats pour comprendre au mieux les évolutions de sa matière première. Il s'approvisionne directement sur les principales zones mondiales productrices de cacao. Le groupe français est présent sur les continents africain et sud-américain. Sur chacune de ces régions, il s'inscrit dans une démarche de développement durable en accompagnant les producteurs locaux.

CÉMOI : pionnier du chocolat bio et équitable

Afin de proposer un chocolat de grande qualité, aux propriétés aromatiques riches et variées, obtenu selon les règles de l'agriculture biologique et dans le respect des règles du commerce équitable et durable, CÉMOI développe ses filières de cacao équitable depuis plus de 25 ans. Ces programmes s'appuient sur une logique d'engagement à long terme, un partenariat étroit avec les producteurs de cacao et une stratégie de développement durable.

Une telle démarche implique trois engagements qui font partie de la charte bio-équitable du groupe CÉMOI :

- un respect de l'environnement et de sa biodiversité,
- un respect de la dignité humaine en assurant aux producteurs des revenus décents pour eux et leurs familles,
- un engagement qualitatif nécessaire à une politique stable et prometteuse d'avenir.

Une démarche de référent unique

Aux côtés de 80 000 planteurs à travers les 2 principaux continents producteurs pour améliorer sans cesse la qualité des productions, CÉMOI participe à toutes les décisions : sélection des variétés, optimisation des conditions de culture et de fermentation. Depuis 1996, en partenariat avec des coopératives, CÉMOI investit dans la filière cacao pour sécuriser ses approvisionnements en quantité et en qualité et ainsi faire face aux risques de pénuries et de diminution du niveau de qualité. Cette démarche est unique au monde pour un chocolatier de cette taille. Cette parfaite connaissance de la filière fait de CÉMOI un groupe référent sur le marché du chocolat. Très écouté, le groupe est un participant actif des organismes professionnels comme la Fédération du Commerce des Cacaos (FCC), le Groupement des exportateurs de cacao (Gepex), etc.

CÉMOI : 100 % de cacao certifié « Cacao Durable » d'ici 2015 pour la marque

CÉMOI a décidé de renforcer sa démarche de développement durable en s'engageant, d'ici 2015, à utiliser du cacao certifié « Développement Durable » dans la fabrication de tous les produits de sa marque phare « CÉMOI ». Cette démarche certifiée représente l'assurance, pour le consommateur, de bénéficier d'un chocolat de qualité, issu d'une production durable, dans le respect de l'Homme, avec des producteurs locaux justement rémunérés et formés aux techniques agronomiques, et de la Terre, avec des productions issues de l'agriculture biologique. Le cacao certifié « Développement Durable » de CÉMOI, contrôlé à toutes les étapes, du champ de cacaoyers à l'entrée sur le site de production, propose une traçabilité optimale pour offrir un maximum de garanties aux consommateurs.

Une joint-venture initiée par CÉMOI

Initiée par CÉMOI, la joint-venture « PACTS » (Processors Alliance for Cocoa Traceability and Sustainability) réunit les chocolatiers CÉMOI, BLOMMER et PETRA FOOD (marque Delfi) en Côte d'Ivoire.

Cette entité a été créée en 2010 pour développer une filière cacao éthique et de qualité en Côte d'Ivoire, à l'image de ce que CÉMOI fait déjà dans les autres zones de production.

Le programme PACTS s'est déjà traduit par la création de 12 centres de fermentation et de séchage proches des zones de production. D'ici 2015, ils seront 30.

L'accord passé entre les trois groupes familiaux indépendants vise à améliorer la qualité du cacao produit localement en adoptant une démarche de développement durable dont les principaux objectifs sont les suivants :

- professionnaliser la filière,
- améliorer le rendement des cacaoyers grâce à des techniques agronomiques naturelles,
- développer le concept des « fèves fraîches » pour une qualité supérieure,
- généraliser la fermentation en 3 phases pour développer les meilleurs arômes,
- donner un nouveau rôle aux coopératives en matière de transformation et de développement local,
- assurer un développement durable à long terme, grâce à une meilleure qualité et une productivité accrue de la filière.

Tournez la page S.V.P.

CÉMOI : n°1 du chocolat en France

CÉMOI joue un rôle prépondérant sur le marché du chocolat en France et en Europe. Ainsi, en France, plus d'une tablette de chocolat sur quatre achetées en grande et moyenne surface sort des ateliers du groupe, qui détient également près d'un tiers du marché français des chocolats de Noël et plus d'un tiers de celui de Pâques.

N° 1 : 27 % du marché des tablettes de chocolat en France en GMS

N° 1 : 30 % du marché des chocolats de Noël en France

N° 1 : 36 % du marché des chocolats de Pâques en France

N° 1 : sur le marché des gaufrettes en Grande Bretagne

N° 2 : des produits industriels en France

N° 3 : des produits industriels en Europe

Annexe 4 : CÉMOI à la conquête du monde

Source : Le Figaro, 21/03/2012

Depuis le début de l'année, la France peut compter sur un nouvel ambassadeur dans les supermarchés américains : le Petit Ourson Guimauve®. La confiserie emblématique du chocolatier CÉMOI, qui fête cette année ses cinquante ans, a été baptisée « So Pretty » outre-Atlantique. Elle devra séduire petits et grands au Canada et aux États-Unis. Ce produit ne représente pour le moment qu'une goutte d'eau parmi les 400 millions d'oursons produits chaque année dans l'usine de Villeneuve-d'Ascq.
« Nous posons nos pions en Amérique du Nord », explique Patrick Poirrier, PDG de CÉMOI, premier chocolatier dans l'Hexagone grâce à son métier de fournisseur aux marques de distributeurs (MDD), qui a réalisé l'an passé 750 millions d'euros de chiffre d'affaires. « Nous avons là-bas une approche de produits français à la mode. En trois ans, nous avons augmenté nos ventes de 30 %. Si CÉMOI ne réalise pour le moment que 35 % de son chiffre d'affaires à l'international, il compte notamment sur les États-Unis pour accélérer ».

Cap sur l'Afrique

L'entreprise, basée à Perpignan, qui vise 900 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici à 2015, ouvrira le mois prochain un bureau à New York. Il entend profiter du développement récent des MDD dans le secteur du chocolat et capitaliser sur sa marque. Là-bas, CÉMOI - qui adapte ses recettes dans chaque pays - mise sur ses truffes, qui portent une petite tour Eiffel sur leurs emballages, et sur ses gammes au chocolat noir, un segment en fort développement sur lequel il existe encore peu d'offres en Amérique du Nord. « Pour l'instant, nous livrons depuis nos dix usines situées en France », ajoute le PDG, petit-fils du fondateur, qui n'exclut pas de procéder à des acquisitions aux États-Unis.
Autre région en forte croissance depuis trois ans, l'Europe de l'Est (+ 35 %), qui représente aujourd'hui près de 10 % de la production totale. « L'augmentation du niveau de vie, notamment en Pologne, où nous avons une usine de produits industriels, tire la croissance », explique Patrick Poirrier.
Dans les marchés émergents, CÉMOI préfère pour l'instant passer son tour en Asie, après avoir essuyé un échec en Chine dans les années 1990. Il entend plutôt mettre le cap sur l'Afrique subsaharienne, où il parie sur la croissance démographique et le décollage économique, et sur sa présence historique en Côte d'Ivoire via une usine de transformation. « Nous allons plancher sur de petits conditionnements et sur des produits basiques, comme la pâte à tartiner », précise Patrick Poirrier.
Enfin, alors que l'approvisionnement en cacao va devenir crucial pour l'avenir (il faudra un million de tonnes dans les dix ans à venir), CÉMOI renforce son rôle sur l'amont. Depuis deux ans, il commercialise des fèves à d'autres chocolatiers, las de passer par des intermédiaires ou des négociants. Un nouveau marché pour CÉMOI, qui revendique désormais sa présence sur l'ensemble de la chaîne.

900 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici à 2015

À quelques jours de Pâques, l'industriel tient aussi à rappeler qu'il est leader des chocolats saisonniers en France (MDD comprises). Le groupe détient 30 % du marché des chocolats de Noël et 36 % du marché des chocolats de Pâques dans l'Hexagone. CÉMOI est devenu la deuxième marque du marché des produits de Pâques l'an dernier (avec 14,7 % de parts de marché, en hausse de 1,3 point), progression stimulée par le lancement de la gamme « Le monde d'Agathe ». Confiant dans sa capacité à résister face aux géants du chocolat (Cargill, ADM et Barry Callebaut), le groupe familial français revendique son indépendance et mise sur un développement de son chiffre d'affaires à 900 millions d'euros d'ici à 2015, porté par la croissance de la demande mondiale de chocolat de 2 à 3 % par an.

Annexe 5 : La gamme Petit Ourson Guimauve®

Source : www.petitourson.fr

La Star intemporelle : le Petit Ourson Guimauve® CÉMOI au chocolat au lait
Avec ses 12,7 grammes de pur bonheur, le Petit Ourson Guimauve® CÉMOI régale petits et grands depuis plus de 50 ans ! Personne n'a pu passer à côté de cette gourmandise au subtil arôme de nostalgie et de douceur. Les fins gourmets l'ont toujours adoré !

Le Petit Ourson Guimauve® CÉMOI Chocolat Blanc : le Tendre Gourmand
Au pays de la douceur et de la gourmandise, le Petit Ourson Guimauve® CÉMOI Chocolat Blanc règne en maître. Un simple croc et vous voilà plongé dans un univers à la fois doux et sucré, avec une pointe de gourmandise, juste comme il faut ! Ce qu'il préfère par-dessus tout, c'est la délicatesse et la légèreté.

Le dernier né : Le Petit Ourson Guimauve® CÉMOI au Chocolat Noir
En 2013, une nouvelle star est née ! Un cœur tendre enrobé d'une fine de couche de chocolat noir intense, c'est notre Petit Ourson Guimauve® CÉMOI Chocolat Noir bien sûr ! Il a déjà su combler les attentes des fans inconditionnels de l'authentique Petit Ourson Guimauve® CÉMOI ! Un succès retentissant chez les aficionados !

Le Petit Hérisson Guimauve : caramel et céréales !
A peine sort-il son petit museau du sachet que l'on ne peut s'empêcher d'y goûter ! Pourquoi ? Parce que sa recette est complètement gourmande et originale ! Un cœur guimauve ultra tendre nappé d'une couche généreuse de caramel, le tout, dans un enrobage de chocolat au lait et aux céréales croustillantes… La terre entière nous l'envie !

Petite Oursonne Guimauve à la fraise
Originale, naturelle, romantique, elle réinvente la guimauve pour un plaisir gourmand et fruité ; son secret pour faire tourner la tête de son ourson favori. Ce dernier nous a d'ailleurs rapporté : « Au jus de fraise naturel, elle est à croquer ! ».

Le petit Ourson Guimauve Babies®
Le dernier né de la famille Petit Ourson Guimauve® CÉMOI a tout d'un grand : mini taille et goût inimitable de son aîné : même recette, même forme, mais… il s'amuse à faire toute la différence avec son mini format ! Il mesure 3,7 cm contre 6 cm pour son aîné et pèse 5 g contre 12,7 g. Le pot s'ouvre et se referme à loisir.

Deux versions maxi format en exclusivité chez Auchan
En exclusivité pour 2014 dans les enseignes Auchan, ce sont des oursons format maxi d'environ 25 g chacun, que l'on retrouve par lot de 3. Pour encore plus de gourmandise, ce maxi ourson est proposé en deux versions : la recette originale du petit ourson et la version cacaotée : une guimauve au goût chocolat enrobée de chocolat au lait.

Annexe 6 : Le Petit Ourson Guimauve® sur le marché américain

Source : Le Monde, 28/10/2013

Le Petit Ourson Guimauve® de CÉMOI s'adapte aux appétits des consommateurs

La société perpignanaise CÉMOI a dans les cartons, pour l'an prochain, un ourson taille adulte de 12 centimètres de haut. L'objectif étant, cette fois, de rentrer dans les distributeurs automatiques avec un pack de deux produits.

L'ours taille adulte était aussi une demande du marché américain. Car le produit est aussi commercialisé aux Etats-Unis depuis deux ans sous la marque *" So Pretty "*. Pour plaire aux consommateurs d'outre-Atlantique, le laboratoire de CÉMOI à Perpignan a élaboré une recette où la guimauve est aromatisée au beurre de cacahuète. Une nouvelle déclinaison pour le petit ourson déjà recouvert de chocolat au lait, de chocolat blanc ou de chocolat noir sans parler des têtes d'oursons « Bear's head » à la pâte à tartiner aux noisettes.

Tournez la page S.V.P.

Annexe 7 : Les principaux acteurs du marché

Source : « Chocolaterie : comment choisir le bon réseau », 04.06.2014

Les grandes surfaces raflent la plus grosse part du gâteau : elles détiennent 85 % des parts de marché. Mais les détaillants, et donc les enseignes franchisées, ont un atout de taille : les Français sont davantage gourmets que gourmands, avec un goût prononcé pour les produits forts en cacao. Les réseaux tirent profit de ce goût pour le chocolat supérieur en poursuivant leur stratégie de montée de gamme, notamment en mettant en avant l'origine certifiée des matières premières. Et, histoire de bien marquer leur différence avec la grande distribution, elles se montrent innovantes en matière de concepts et de diversification de leur offre : de nouvelles recettes et de nouveaux formats sont régulièrement lancés. Une stratégie payante : une centaine de nouveaux points de vente ont ouvert l'an passé. Et 2014 sera du même acabit. Léonidas, De Neuville, Jeff de Bruges, Chocolats Hautot, Pascal Caffet, Monbana ou encore Chocolats Roland Réauté... La concurrence fait rage. Tour d'horizon des principaux acteurs du marché.

LEONIDAS

L'enseigne belge est la pionnière de la franchise dans l'Hexagone où elle détient pas moins de 350 points de vente. A l'échelle internationale, elle compte près de 1 400 boutiques. Il faut dire que l'enseigne a commencé à déployer son concept dès 1978. Après un fort développement, elle a connu une stagnation dans les années 2000. Un nouveau concept, avec une identité visuelle plus moderne et un merchandising repensé lui a permis de retrouver un second souffle. Le groupe belge s'est fixé comme objectif d'ouvrir une centaine de points de vente entre 2013 et 2017.

JEFF DE BRUGES

Comme son nom ne l'indique pas, Jeff de Bruges est une marque française, née à Reims (51) en 1986. L'enseigne marron foncé et turquoise est partie à l'assaut des centres villes dès sa création. Depuis, elle a ouvert 466 points de vente. La stratégie de Jeff de Bruges est simple : innovation et marketing. Pour faire vivre les points de vente, l'enseigne renouvelle les vitrines tous les 15 jours avec des créations et des packagings soignés. 25 ouvertures sont prévues en 2014.

PASCAL CAFFET

C'est l'enseigne la plus haut de gamme des réseaux de chocolatiers. Et l'une des plus modestes en termes de points de vente, avec sept unités commerciales. Son fondateur, meilleur ouvrier de France pâtissier, dit *« travailler de façon artisanale avec une rigueur industrielle »*. D'où un prix au kilo quasiment deux fois supérieur aux autres réseaux. L'artisan produit également des pâtisseries, ce qui permet au franchisé de lisser son activité sur l'année, le mois de décembre ne représentant « que » 30 % du chiffre d'affaires contre 50 % pour les autres réseaux. Implanté à Troyes (10), il s'est lancé dans la franchise en 2011, avec l'ouverture de deux points de ventes à Voiron et Grenoble (38). Puis trois supplémentaires l'an passé, à Reims, Nevers (58) et Sens (89). Son ambition ? *70 à 90 boutiques d'ici à 10 ans.*

MONBANA

Chocolaterie fondée en 1934, Monbana ne s'est ouverte que depuis peu au commerce de détail. En 2008, la marque a ouvert ses premières unités en propre. Puis en franchise, à partir de 2012. Il a lancé 16 points de vente l'an passé et projette d'en inaugurer dix supplémentaires cette année. Implanté en périphérie des villes sur des surfaces de 150 à 300 m², Monbana se décrit comme *« le grand magasin du chocolat »* et propose tous les produits issus du cacao, des boissons aux tablettes, en passant par les bonbons et les desserts.

COFFEA
Coffea est un réseau atypique car positionné non seulement sur le chocolat - 40 références - mais aussi sur le thé - 70 références - et le café - 50 références. Si l'enseigne a été créée en 1968, elle ne s'est ouverte à la franchise qu'en 2008. Elle fédère aujourd'hui 72 points de vente dont une trentaine en franchise.

DE NEUVILLE
En concurrence frontale avec Jeff de Bruges et Léonidas sur le créneau des boutiques de centre-ville, De Neuville joue la carte marketing du made in France. Au chocolat, De Neuville a ajouté une gamme de macarons et de glaces. En 2012, l'enseigne a lancé un format kiosque de 10 à 24 m² totalement ouvert et dédié aux centres commerciaux. Puis, il y a quelques mois, le « Marché au Chocolat », une grande surface pensée pour une implantation en périphérie. Fort d'un réseau de 153 points de vente, le réseau vise une dizaine d'ouvertures cette année.

CHOCOLATS ROLAND REAUTE
« Du chocolat pour tous et tous les jours ». Tel est le leitmotiv de l'enseigne, pionnière dans l'implantation de grandes surfaces en zone d'aménagement concerté (ZAC). Pour attirer le chaland, l'enseigne propose une large gamme de chocolats, bien sûr, mais aussi une offre de petite épicerie, dragées, confiseries et biscuits à bas prix.

Tournez la page S.V.P.

Annexe 8 : Documents internes d'un hypermarché

Sources internes Hyper U

Ressources humaines	• 350 collaborateurs • 61 % de femmes et 39 % d'hommes. • Encadrement : 9 cadres et 35 agents de maîtrise.
Magasin et centre commercial	• Galerie marchande : 50 boutiques • Surface de vente : 9 361 m^2 • Parts de marché : 29,2 %
Chiffres clefs	• CA Surface de Vente annuel : 94 170 M€ • Panier moyen : 43,91 € • Clients : 2 144 566 passages • Porteurs fidélité : 35 897

Données sur la confiserie de chocolat – chiffres clefs 2014

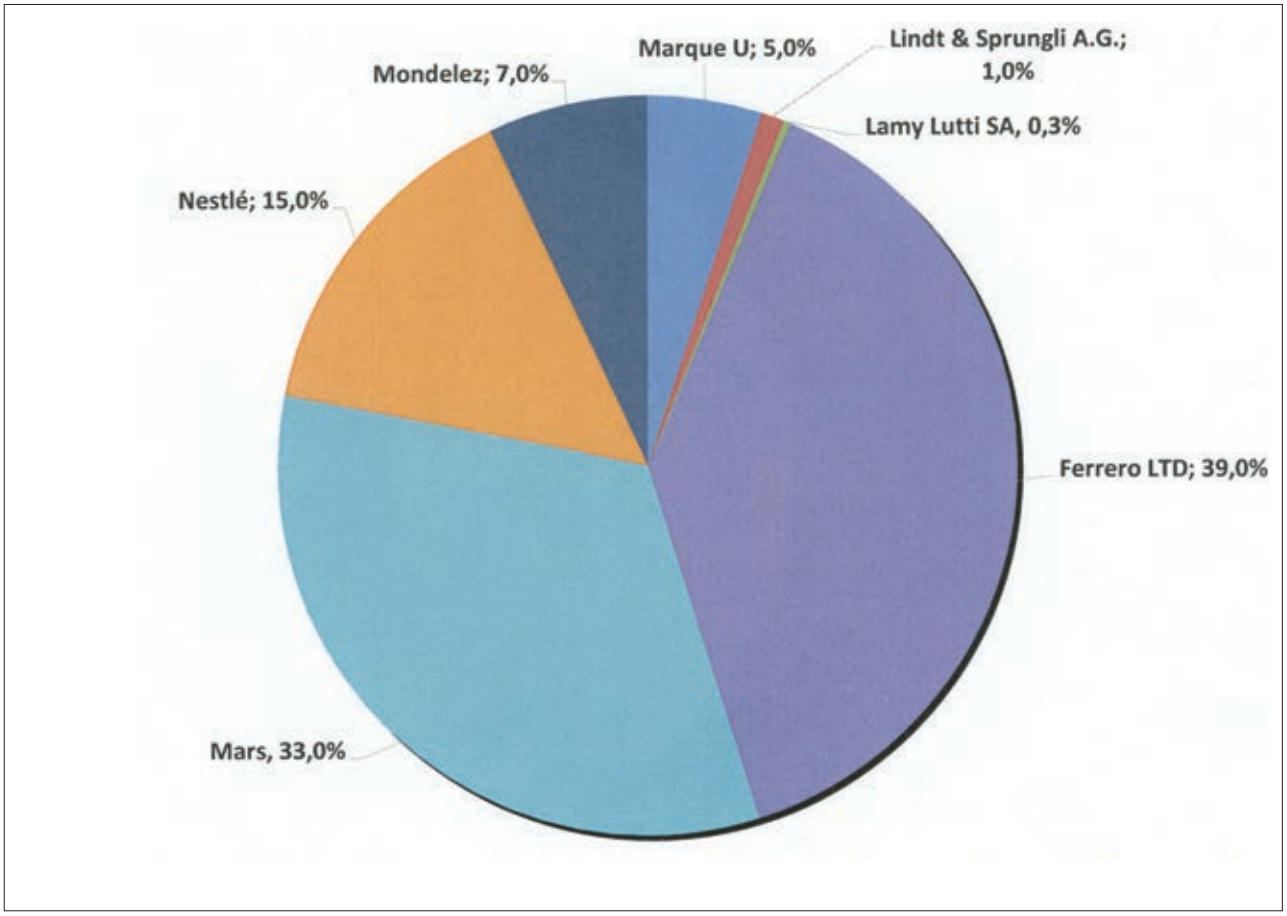
Confiserie de chocolat	23,5 % de la confiserie : 2ème catégorie
Segments	**% CA de la catégorie**
Les barres	48 %
Les mini-barres	9 %
Les billes	16 %
L'accompagnement café / à offrir	27 %

L'ensemble de la distribution régresse de 0,8 % sur cette catégorie. Système U régresse de 1 % en CA sur cette catégorie

Données complémentaires sur la confiserie de chocolat – 2014

Elasticité de la demande par rapport au prix	- 1,2
Elasticité de la demande par rapport aux investissements publicitaires	+ 1,2
Marge arrière moyenne du secteur	18 %

Poids en Unité de Vente des différentes marques présentes dans les hypermarchés Hyper U :



Données du mois de janvier 2015 pour l'hypermarché*

Hyper U	Réalisé 2014			Réalisé 2015			REALISE 2015 vs 2014
janvier en €	CA TTC	HT salariés (1)	VHT (2)	CA TTC	HT salariés (1)	VHT (2)	VHT (2)
Epicerie	942 617	2 363	399	1 027 704	2 335	440	41
ELDPH	2 151 336	4 518	476	2 318 126	4 611	503	27
Alimentaire	4 446 287	17 276	257	4 868 187	17 713	275	17
Surface de vente*	6 246 029	25 393	246	6 649 175	24 757	269	23
Magasin**	6 284 095	38 683	162	6 694 670	37 397	179	17

(1) : HT salariés = Heures travaillées salariés
(2) : VHT = Valeur Heures travaillées

* alimentaire + bazar + textile + non alimentaire
** surface de vente + SAV + billetterie + location U + charges caisses, communs, administratif, entretien, drive et carburant
*** Nombre de jours ouvrés/années = 221

Tournez la page S.V.P.

Extrait du linéaire « confiserie de chocolat » (composé au total de quatre éléments : « barres », « mini barres », « billes » et « à offrir, à partager ») - mars 2015

Mesures / linéaire	
Un meuble (8 niveaux) Linéaire développé	1,33 m 10,64 mld
Marge du sous-rayon « Barres »	66 983.58 €
CA TTC du sous-rayon « Barres »	379 001.17 €

Extrait du relevé de linéaire du sous-rayon des « barres » - mars 2015

Numéro de relevé	Marque	Produit / conditionnement	Linéaire développé (en mld)	Nb jours de stock	Prix d'achat HT	Prix de vente HT	CA annuel TTC (en €)
1	KINDER	6 Barres Kinder Max	1.20	8.70	1.28	2.00	17 558.07
2	LION	Lion Sexto Pack X6	0.44	40.98	1.44	1.92	994.01
3	LION	Barre Lion X10 420g	0.25	16.02	2.27	3.34	1 216.41
4	LION	Lion Peanut X5 205g	0.54	12.79	1.32	1.95	1 455.59
13	KINDER	Bueno White 10X2	0.46	1.05	4.13	5.65	51 373.03
14	DUPLO	Barres Duplo X7	0.21	19.97	2.10	2.26	480.20
15	BOUNTY	Bounty 2X5 285g	0.36	23.54	1.26	2.08	1687.19
21	KINDER	Bueno 6X2 258g	4.80	13.92	2.81	3.35	98 032.55
22	MILKY WAY	Milky Way Pack 194g	0.44	63.62	1.33	2.13	923.41
23	SNICKERS	Snickers X3 150g	0.44	91.74	0.77	1.30	1 202.56
24	SNICKERS	Snickers X6 300g	0.40	10.93	1.26	1.93	3 371.66
25	SNICKERS	Choco X10 500g	0.24	1.05	1.96	3.33	10 933.82
29	TWIX	Twix Barres X6 300g	0.46	10.67	1.44	1.86	3 698.38
30	TWIX	Choc Pack X10 500g	0.44	3.16	2.35	3.08	5 169.72
35	KINDER	Bueno Pack 2X3	1.92	24.68	1.61	1.71	15 875.89
36	KIT KAT	Sexto X6	0.72	14.69	1.43	1.95	6 970.30
37	KIT KAT	Kit Kat x10 450g	1.00	18.8	2.38	3.06	13 812.97
42	KINDER	White T2X6 234g	1.80	8.01	2.81	3.34	47 771.76
43	KIT KAT	Singles X10	0.40	38.46	1.22	2.10	2 316.88
53	KINDER	Kinder Maxi X11 231g	0.32	4.98	1.98	2.68	20 551,40
54	KINDER	Country Pack X9 212g	0.90	10.77	2.03	2.14	38 414,85
55	MARS	Barres X6 252g	0.80	35.10	1.26	1.54	4 840,39
56	MARS	Barres X10 420g	0.48	21.61	2.07	2.51	2 464,24
68	KINDER	Maxi X20 420g	0.36	7.21	3.37	7.89	15 671,44
69	NUTS	Pack X6	0.36	35.61	1.70	2.40	1 429,89

Tournez la page S.V.P.

Numéro de relevé	Marque	Produit / conditionnement	Linéaire développé (en mld)	Nb jours de stock	Prix d'achat HT	Prix de vente HT	CA annuel TTC (en €)
70	SUNDY	Barres x5 180g	0.36	25.96	1.82	2.19	2 058,26
71	BALISTO	Lait/miel/amandes X9	0.48	10.94	1.42	1.51	2 928,35
72	BALISTO	Fruits des bois X9	0.50	16.03	1.44	1.54	2 242,04
73	BALISTO	Raisin/noisettes 167g	0.48	24.10	1.44	1.57	1 382,12
74	COTE D'OR	9X30g	0.50	39.65	2.02	3.25	2 173,77