

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Lindt 

MAÎTRE CHOCOLATIER SUISSE
DEPUIS 1845

VALENTINE AMARDEILH ~ MARTIAL AVEROUS ~ ANNABELLE
FABREGAL ~ HUGO MASSE ~ CORALIE PUJO ~ DERZOU ROQUES

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	2
I. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	3
A. La création du chocolat Lindt	3
B. L'alliance Lindt & Sprüngli	3
C. Une reconnaissance dans le monde entier	3
D. Les valeurs de la marque.....	3
E. Ses chiffres actuels.....	3
II. LE DIAGNOSTIC COMMERCIAL DE LINDT	4
A. Le diagnostic interne	4
1. La chaîne de valeur	4
2. L'analyse des ressources de l'entreprise	6
3. L'analyse des compétences de l'entreprise	6
B. Le diagnostic externe	7
1. Le PESTEL	7
2. Les forces de Porter	8
3. La concurrence.....	9
4. L'étude de marché	9
C. Le récapitulatif SWOT	12
III. LES DIFFERENTES STRATEGIES DE LINDT	13
A. Les stratégies globales	13
1. Les stratégies de spécialisation et de diversification de Lindt	13
2. Les stratégies d'intégration verticale et d'externalisation de Lindt.	13
B. La stratégie de domaine.....	14
C. Le marketing mix (les 4P)	15
1. Produit	15
2. Prix.....	15
3. Distribution	15
4. Communication.....	15
IV. CONCLUSION	17

I. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

A. La création du chocolat Lindt

C'est l'histoire de Rodolphe Lindt qui en 1879 souhaite faire du chocolat, du bon chocolat fin et doux. Chose que personne n'avait réussi à faire jusqu'à présent. Un vendredi, il fit une erreur (Il a oublié d'arrêter les machines), il se rendit compte que c'était **la** solution. Lorsqu'il revient le lundi matin, il trouva un chocolat d'exception fin et brillant. C'est ce qui donna le premier chocolat Lindt.



B. L'alliance Lindt & Sprüngli

En 1898, Lindt rencontra des difficultés avec son usine. En plus d'être vétuste, elle ne permettait pas de répondre à toutes les demandes. De plus, Adolphe Lindt, était un homme qui aimait sortir, qui allait voir des expositions, courtiser les dames...

Un homme, Monsieur Sprüngli, fit une proposition à Monsieur Lindt : il s'agissait de céder une partie de son entreprise et en échange il obtenait une belle somme d'argent et tous ses employés gardaient leurs emplois. Le créateur possédait des parts dans l'entreprise. La recette secrète fut mise dans un coffre-fort, où elle se trouve toujours aujourd'hui. La production fut déplacée non loin de Zurich.

C. Une reconnaissance dans le monde entier

Les chocolatiers du monde entier essayent depuis plus de 150 ans de percer le mystère du chocolatier Lindt. Ce chocolat Lindt est reconnu comme innovant pour son chocolat qui fond dans la bouche.

La Suisse est un gage de qualité en matière de chocolat et est associée à Lindt. La Suisse est par ailleurs le premier consommateur au monde de chocolat. Ils en fabriquent pour le monde entier.

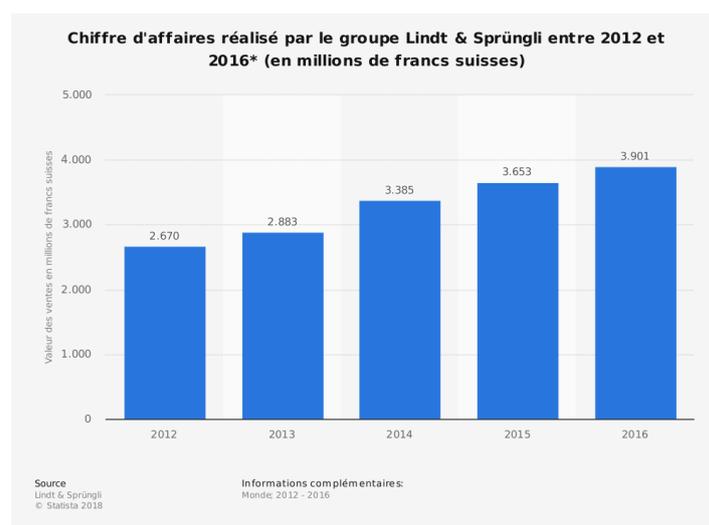
D. Les valeurs de la marque

A l'heure d'aujourd'hui Lindt est une entreprise engagée qui lutte pour le développement durable. Chaque produit Lindt & Sprüngli respecte les normes de qualité et de durabilité de la récolte des matières premières à la distribution. Ils se battent aussi pour préserver le cacao qui est la matière première indispensable pour faire du chocolat. Pour cela, Lindt aide à améliorer la production de fève de cacao et le rendement des récoltes.

E. Ses chiffres actuels

Nous pouvons voir que Lindt est une entreprise performante avec sa place de challenger en matière de tablette de chocolat avec 18,9% des parts de marché, tandis que Kraft Foods Group est leader avec 38,8% des parts de marché.

Le chiffre d'affaires du groupe est en constante évolution comme en témoigne le graphique ci-dessous. En 2018, Lindt a obtenu un chiffre d'affaires de 4,313 Millions franc suisse soit 3,828 millions d'euro.



II. Le diagnostic commercial de Lindt

A. Le diagnostic interne

Nous avons réalisé un diagnostic interne de l'entreprise Lindt. Voici ci-dessous ses différentes composantes.

1. La chaîne de valeur

- Les activités principales :

- **Logistique interne :**

Le groupe Suisse Lindt & Sprüngli fabrique ses chocolats depuis six établissements en Europe, deux aux Etats-Unis avec des centres logistiques dans le monde entier.

Le groupe fait appel à des prestataires extérieurs pour stocker leurs produits en interne.

Par exemple en France avec STEF dans un complexe nouvellement construit de 18 000m² situé à Orléans au centre de la France, proche de l'autoroute A10 et un autre plus ancien situé dans les Landes.

La filiale italienne, Lindt Italie, gère 2500 références via un entrepôt de 33 000 m² à Magenta, près de Milan, depuis 2008. Ce dernier opère 200 000 expéditions annuelles.

- **Production opérations**

Tout commence dans une usine d'Olten où un spécialiste réceptionniste analyse et traite lui-même les fèves de cacao (beaucoup d'experts les achètent déjà transformés à de gros fournisseurs). Lindt vérifie lui-même la qualité de ses pépites (le degré de fermentation, le taux d'humidité, l'absence de parasites...) et prépare ses propres "blends". = assemblage de cacao fins venus de Madagascar ou d'Equateur et de cacao de consommation, plus basique, cultivé au Ghana.

Une fois les mixtures composées, Lindt les envoie vers ses sites allemand et italien (l'usine française d'Oloron-Sainte-Marie traite elle-même ses fèves). Et dans sa fabrique centenaire de Zurich. L'usine de Zurich réalise 80 000 tablettes de chocolat à l'heure.

Dans de grandes cuves, le cacao est d'abord mélangé à du beurre, du sucre, des arômes et de la poudre de lait (une formule unique). Le mélange est ensuite broyé deux fois puis "conché". Le processus prend jusqu'à 24h sans compter le temps de fabrication de la tablette en tant que telle et de ses éventuels fourrages. Les pralinés et les nougatines sont réalisés avec des amandes de Californie ou des noisettes du Piémont.

Il faut savoir que Lindt met seulement trois mois pour produire 107 millions de lapins en chocolat !

- **Logistique externe**

STEF est le partenaire de toutes les logistiques Lindt en France de par ses prestations d'entreposage, de préparation de commandes et de co-packing des produits en provenance de l'usine Lindt d'Oloron-Sainte-Marie (Pyrénées-Atlantiques) ainsi que de ses autres usines européennes. A Orléans Nord, ce site multi-industriels de 18.000 m², avec possibilité d'extension, a été construit à proximité de l'axe autoroutier A10 qui relie Paris à Bordeaux, au barycentre des points de livraison des clients de Lindt & Sprüngli. Il a pour vocation d'assurer une gestion optimale des transports vers les destinataires de la grande distribution, de la restauration et du commerce de détail.

Les produits Lindt sont disponibles dans plus de 100 pays.

- **Marketing et vente**

La partie Marketing est expliquée plus en détail par notre partie 4P et notre étude de stratégie.

Lindt s'est placé en premium sur le marché et vend donc à des prix supérieurs aux marques concurrentes. Ils visent une clientèle assez large et diversifiée qui comprend :

- Adultes et jeunes adultes et enfant.
- Amateurs de chocolat.
- Toutes CSP confondues.
- Fins gourmets de chocolats qui accordent une exigence particulière au prix et à la qualité.
- Allie à la fois plaisir, bien-être et confort.

Chaque année, Lindt multiplie les animations (au moins deux grandes opérations de promotions) : mobiliers aux couleurs de Lindt, démonstrateurs déguisés en maîtres toqués, dégustations gratuites, coupons de réduction...

Lindt est le deuxième annonceur de son marché avec une trentaine de millions d'euros investis dans la pub. L'entreprise met toujours en avant un maître chocolatier dans ses publicités et il a différentes caractéristiques selon la cible visée (bel homme pour les femmes en France)

○ Services

Lindt propose un service de vente en ligne et de livraison à domicile sur son site internet. Il y a également des services d'offre proposés pour les événements comme Pâques ou Noël ou encore les mariages et anniversaires avec des coffrets personnalisés.

Les activités de soutien

○ Infrastructure de la firme

L'infrastructure de la firme est très complète. On retrouve à la direction, Ernst Tanner, le PDG de Lindt. Il y a ensuite des directeurs généraux, les directeurs Marketing et ventes, de finance, administration, achat et les directeurs des marchés (nord-américain, italien, australien, chinois). Il y a ensuite les responsables de développement de marché, marketing et ventes, de production, stratégique.

On retrouve des producteurs de cacao, producteurs de produits laitiers, récolteurs de vanille... parmi les partenaires qui aident les Maîtres Chocolatiers LINDT à fabriquer des chocolats exceptionnels. Un large réseau de spécialistes s'assure que leurs produits répondent aux normes de qualité les plus élevées, depuis les ingrédients jusqu'aux produits finis que sont les chocolats LINDT.

○ Gestion des RH

Les actionnaires de Lindt reçoivent chaque année 4kg de produits maison si et seulement si, ils votent en assemblée générale.

A Noël, la plus grosse période pour la marque, des renforts viennent doubler les équipes de terrain. Les cadres du siège, tous services confondus, doivent passer au moins une nuit de novembre à remplir les têtes de gondole.

Côté recrutement, Lindt engage des professionnels, diplômés universitaires ou étudiants, et propose donc des opportunités d'entrée et de développement intéressantes pour tous les niveaux. Toutefois, comme ils publient en ligne tous les postes vacants, ils n'acceptent pas les candidatures spontanées.

○ Développement technologique – R&D

Lindt se concentre uniquement sur le chocolat. Toutefois, l'innovation c'est la grande force de Lindt, le groupe se lance chaque année dans des dizaines de nouveautés. Ce qui permet de gagner sur les concurrents. Chaque pays développe "ses propres trouvailles" en fonction des goûts locaux (exemple les Pyrénéens marchent seulement en France)

○ Approvisionnements

Un approvisionnement responsable en cacao au Ghana. Le Ghana réunissant de meilleures conditions pour un approvisionnement responsable en cacao de haute qualité, LINDT n'utilise que des fèves provenant de ce pays depuis 2005. Les fèves de cacao y sont de meilleure qualité, et il y a moins de risques que des enfants soient employés à ce travail, le marché ghanéen du cacao étant strictement réglementé depuis plusieurs années.

Lindt & Sprüngli s'approvisionne en fèves de cacao de haute qualité dans les zones de production les plus réputées au monde, telles que le Ghana, l'Amérique latine (principalement l'Équateur), Madagascar, la Papouasie-Nouvelle-Guinée et la République dominicaine. (cf. <https://www.lindt.fr/lunivers-lindt/00/lachat-responsable/>)

Lorsque c'est possible, ils achètent à proximité de leurs sites de production.

2. L'analyse des ressources de l'entreprise

- Les ressources tangibles :
 - En France, environ 120 commerciaux arpentent chaque jour les rayons des supermarchés pour s'assurer que leurs gammes aient la meilleure visibilité possible.
 - Lindt utilise une production industrielle et sa fabrique principale se trouve en Suisse, dans son pays d'origine. A Oloron-Sainte-Marie, se trouve l'unique site de production français du chocolatier suisse.
 - Lindt a pour résultat net, entre 7,5 et 9,5 du chiffre d'affaires réalisé.
 - Lindt accapare environ 21% des ventes de chocolats de fin d'année.
 - Lors de la saison de Noël, l'entreprise joue environ 40% de son CA.

- Les ressources intangibles :
 - Lindt garde ses recettes secrètes dans des manuscrits situés dans les sous-sols de son siège social à Zurich en Suisse. La recette originale est quant à elle placée dans le coffre-fort d'une banque suisse
 - Pour rester compétitif sur leurs marchés très concurrentiels, Lindt France doit être en constante évolution technologique et organisationnelle. Dans ce cadre, ils veillent à l'adaptation permanente des compétences de leurs salariés afin de maintenir et améliorer leur professionnalisme tout au long de leur carrière en donnant la priorité aux ressources internes de l'entreprise pour offrir un maximum d'opportunité d'évolutions. La performance collective de Lindt repose sur l'expertise métier très élevée ainsi que sur les qualités humaines de leurs collaborateurs Lindt France : développement, communication et motivation sont les éléments essentiels de leur politique RH.
 - L'investissement R&D comme nous l'avons déjà dit est très important chez Lindt pour toujours innover.
 - Une image de marque de haute qualité. Le message : le savoir-faire et la passion de leurs maîtres chocolatiers. C'est une marque engagée et responsable qui effectue des choix spécifiques pour respecter ses valeurs.

3. L'analyse des compétences de l'entreprise

- Les compétences d'ordre général :
 - Les services marketing scrutent le travail des artisans chocolatiers, les marchés des biscuits ou des confiseries. Ainsi, ils vont proposer un brief à leurs maîtres chocolatiers (50 élus dans le monde). Pour créer une nouvelle variété il faut un an de travail.
 - Il faut parfois revoir tout le procédé de production (comme on passe à une production industrielle)

- Les compétences spécifiques aux fonctions :

Lindt investit beaucoup en Recherche et Développement et a déposé de nombreux brevets pour ses innovations, c'est pour ça qu'il développe de nombreuses compétences spécifiques à ses besoins :

- **La torréfaction et le broyage** : La durée et la température de torréfaction sont spécifiques à chaque assemblage de fèves de cacao afin d'en révéler et sublimer tous les arômes. Et l'un des secrets de l'incroyable finesse du chocolat Lindt, réside dans la façon unique dont Lindt réalise le broyage des fèves de cacao.
- **L'innovation majeure** : Rodolphe Lindt a révolutionné la fabrication du chocolat par la technique du conchage en 1876. C'est ainsi que Lindt est parvenu à obtenir la texture veloutée et lisse qui distingue son chocolat d'entre tous.
- **Les ingrédients** : Nos fèves de cacao, tout comme les autres ingrédients qui entrent dans la fabrication de notre chocolat, proviennent d'endroits réputés dans le monde. Et nous prêtons la même attention à leur transformation qu'à leur provenance.
- **La finition** : Le tempérage consiste à chauffer, à refroidir et à chauffer à nouveau le chocolat pour éviter que le beurre de cacao – le gras contenu dans le chocolat – ne cristallise de manière incontrôlée et pour s'assurer qu'il atteigne une texture stable. C'est ce procédé qui confère aux produits Lindt leur fini brillant et aux tablettes de chocolat leur casse nette.
- Les compétences transversales :
 - En ce qui concerne la gestion de la qualité, durant la production, certaines amandes sont déposées à la main pour une plus jolie présentation : compétences exigées pour de la qualité !

B. Le diagnostic externe

Le diagnostic externe consiste en une analyse de l'environnement de l'entreprise permettant de mettre en exergue les facteurs de succès.

1. Le PESTEL

Voici notre analyse PESTEL ci-dessous :

- Politique :
 - Programme National Nutrition Santé avec le programme Manger-Bouger
 - Gouvernement stable et démocratique
 - Préoccupation concernant les niveaux d'obésité
 - Autorité de normalisation publicitaire
- Économique :
 - La crise économique a fait diminuer le pouvoir d'achat.
 - Augmentation du coût des matières premières, du transport.
 - Climat économique incertain
 - 12,5% d'impôt sur les sociétés
 - Inflation des prix du cacao
- Social :
 - Retour du fait maison, existe des tablettes provenant du commerce équitable, bio, allégé.
 - Marché qui touche toutes les tranches d'âge et toutes les catégories sociales
 - Le diktat de la maigreur, donc il faut faire attention à sa ligne, en consommation excessive risques de carie, d'obésité...
 - Intérêt pour les biens éthiques
 - Forte croissance démographique
 - Culture de cadeaux
- Technologie :
 - Emballage facile à refermer pour une meilleure conservation. Permet une large gamme d'innovation. Mise en place de brevets.
 - Galets de chocolats prédécoupés et pré-dosés pour la pâtisserie.
 - Nouvelles innovations et avancées technologiques
 - Processus de conchage - pendant 24 heures pour se différencier de ses concurrents
 - L'entreposage est important pour garder les produits frais
- Écologie :
 - La politique environnementale est très importante pour Lindt et Sprüngli
 - Efforts visant à réduire la consommation d'eau et d'énergie et à optimiser les itinéraires de transport
 - Emballages recyclés, recyclables et biodégradables
 - Les matières premières de Kew proviennent de fournisseurs locaux
- Législation :
 - La TVA plus élevée que pour les autres produits alimentaires. Pourcentages de cacao, de beurre de cacao et sucre à respecter.
 - Il existe une réglementation très précise sur le chocolat qui définit en premier lieu les matières premières. Il existe 13 catégories de chocolat et chacun possède sa propre dénomination.
 - A titre d'exemple, pour qu'un chocolat obtienne le titre de chocolat noir ou supérieur, il doit comporter 43% minimum de matière sèche totale de cacao et moins de 26% de beurre de cacao.
 - Le chocolat au lait, quant à lui, devra comporter au moins 30% de matière sèche totale de cacao, au moins 18% de matière sèche totale d'origine lactique, au moins 4,5% de graisse butyrique et moins de 50% de saccharose.
 - L'étiquetage des produits doit comporter tous les ingrédients qui rentrent dans la composition du chocolat, ce qui permet au consommateur de bien connaître le produit qu'il achète. La mention de la teneur en cacao est déjà obligatoire (ex : chocolat pure noir 70%)
 - Cette obligation fait suite à une réglementation européenne qui a pour but d'harmoniser mais également d'avoir une meilleure transparence, une meilleure information des consommateurs et une amélioration de la qualité.

- La réglementation européenne limite également l'utilisation des matières grasses d'origine végétale à 5% du produit fini.
- Socialement responsable
- Valeurs fondamentales (qualité, engagement et qualification, orientation client, responsabilité sociale et rentabilité)
- La sécurité sur le lieu de travail est très importante pour Lindt et Sprüngli

2. Les forces de Porter

Pour analyser, Porter s'est basé sur 5 éléments : la rivalité entre les firmes existantes, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace des nouveaux entrants ainsi que la menace des produits de substitution.

- La rivalité entre les firmes existantes : Lindt est sur un marché très concurrentiel, où de nombreuses entreprises se sont implantées, chaque entreprise a tendance à chercher à accroître sa part de marché. Le taux de croissance du marché du chocolat est en augmentation par le fait que de plus en plus de monde consomme du chocolat, si nous devons citer un marché porteur, ce serait l'Asie. Ceci est donc positif pour l'entreprise Lindt. Lindt a une longueur d'avance sur ses concurrents puisque cette entreprise propose un chocolat unique, très fondant qui rend cette entreprise très prisée.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : Il existe pas mal de producteurs de cacao réparti dans huit pays. Ils fournissent environ 80% de la production mondiale, estimée à 2.000.000 de tonnes de cacao :
 - La Côte d'Ivoire (32% de la production mondiale)
 - Le Ghana (9%)
 - Le Nigeria (5%)
 - Le Cameroun (3%), pour le continent africain
 - Le Brésil (11%)
 - L'Equateur (3%)
 - La Colombie (2%), pour l'Amérique latine et l'Amérique centrale
 - L'Indonésie (10%) pour le sud-est Asiatique.

Cela dit Lindt à créer sa propre fondation qui regroupe des petits producteurs du Ghana. Pour prouver la qualité de leurs cacaos Lindt se base la traçabilité des produits, ils font suivre aux producteurs des formations pour les aider dans leur travail, ils développent les conditions de vie de leurs producteurs et leurs communautés, et ils mettent en place des évaluations externes avec des audits extérieurs qui évaluent les systèmes et les pratiques des fermiers.

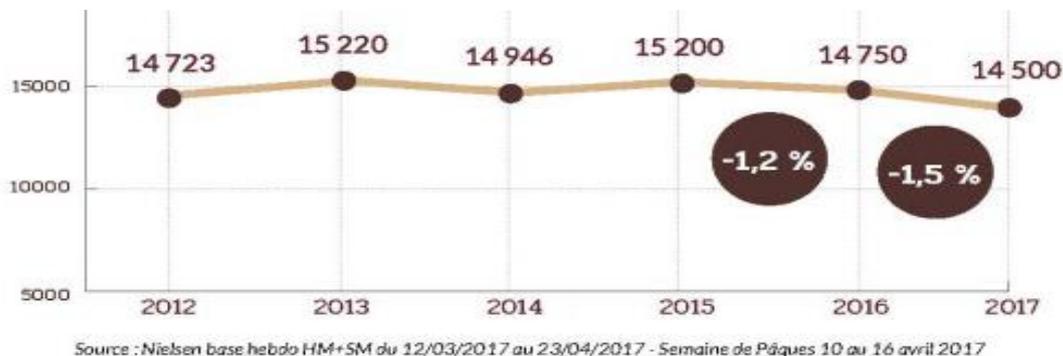


- Le pouvoir de négociation des clients : Le marché du chocolat est composé de nombreux consommateurs. Il faut donc que les entreprises s'adaptent aux clients pour éviter de perdre des parts de marché.
- La menace des nouveaux entrants : Pour contrer ses nouveaux arrivants les entreprises doivent s'en cesse innover. Lindt est heureusement une entreprise qui excelle dans l'innovation, ce qui lui permet de s'interposer avec les nouveaux arrivants. De plus, le marché d'avenir est le chocolat haut de gamme est Lindt se définit de premium sur le marché, ce qui correspond exactement à la demande.
- La menace des produits ou services substitution : le chocolat répond à un besoin physiologique puisqu'il permet de se nourrir. Toutefois, même si le chocolat répond à un besoin fondamental, il est facilement substituable par d'autres produits à moindre coût et plus efficaces, il reste une gourmandise. De plus, il n'est pas favorisé avec les campagnes de sensibilisation contre l'obésité et ne répond pas au besoin pour rentrer dans les standards de mensuration de la société. Cependant, il reste très utilisé sous forme de cadeau et incontournable pour offrir aux personnes lors d'occasions spéciales.

3. La concurrence

L'intensité des concurrents de Lindt dépend de plusieurs facteurs selon M. Porter.

Tout d'abord, **la structure concurrentielle** du marché du chocolat est très forte, car non seulement le nombre de concurrents est important et de plus certain d'entre eux comme Ferrero, sont de taille similaire à celle de Lindt.



Comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessus, **le taux de croissance du secteur d'activité du chocolat** a diminué entre 2016 et 2017 en période de Pâques, l'une des périodes où la demande de chocolat est la plus importante. Les fournisseurs de chocolat doivent donc se partager un marché stagnant, ce qui fait la concurrence d'autant plus importante.

Lindt possède **un degré de différenciation produit conséquent**, car non seulement cette entreprise possède une recette unique de chocolat, mais elle n'hésite pas à innover afin de continuer à se distinguer et à s'adapter au mieux aux nouvelles exigences du marché.

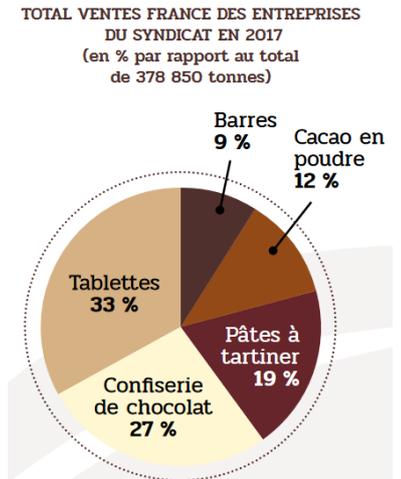
Cependant, Lindt s'est spécialisée dans la seule activité du chocolat, elle doit donc constamment prêter attention à ses concurrents afin de conserver ses parts de marché.

En effet, avec Ferrero, Poulain, Kraft, Leonidas, Jeff de Bruges...et des centaines d'autres concurrents à travers le monde, l'offre de chocolat y est très développée. En conséquence, cela donne un pouvoir de décision très important aux clients. De plus le marché du chocolat représente **un coût de transfert très faible** pour les clients, c'est-à-dire que le coût pour un client à changer de fournisseur est peu important. La qualité, le prix ou la spécificité du produit représentent ainsi les moyens de fidélisation les plus utilisés sur ce marché, par exemple Lindt mise sur la qualité et sur la spécificité de son chocolat.

En outre, Lindt tout comme ses concurrents pourrait être menacée par l'arrivée de nouveaux entrants avec **un produit de substitution** ou un chocolat totalement innovant. Cependant, l'entreprise s'y adapte avec des investissements conséquents en Recherche et Développement.

4. L'étude de marché

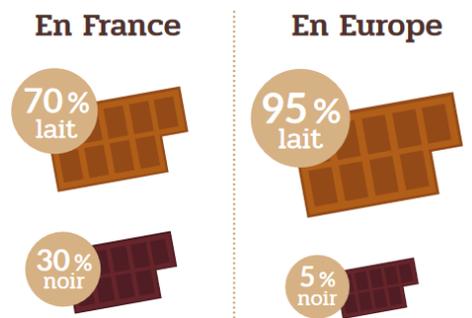
Le marché du chocolat représente 378 850 tonnes en France en 2017 contre 381 900 tonnes en 2016, soit une légère baisse de volume de -0,8% qui traduit une certaine stagnation du marché en volume (-1,5% entre 2015 et 2016). Tous circuits confondus, le chocolat a généré 3,28 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2017. Les ventes sont marquées par deux temps forts : Noël et Pâques, qui représentent 12,4 % des ventes annuelles (respectivement 8,5 % et 3,9 %).



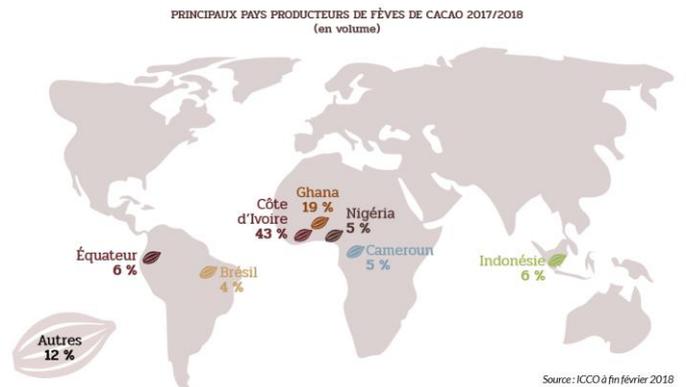
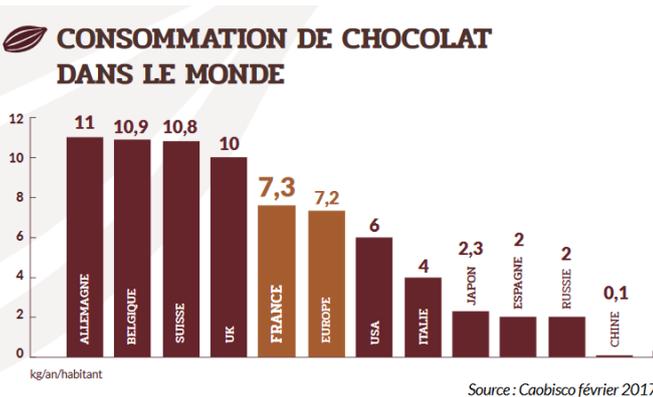
La consommation moyenne en France s'élève à 7,3 kg par an par habitant. Les Français se distinguent par une propension à consommer plus de chocolat noir que le reste de l'Europe : plus de 30 % de la consommation adulte contre 5 % pour la moyenne européenne.

L'augmentation de la consommation mondiale de chocolat, notamment dans les pays émergents, influe directement sur le prix du cacao qui connaît une hausse forte et constante depuis plusieurs années. Le marché est aussi marqué par une montée en puissance des considérations éthiques dans l'acte de consommation. Les consommateurs sont de plus en plus enclins à payer plus cher un chocolat de qualité, éthique et responsable.

Ils sont notamment toujours plus sensibles aux questions de déforestation, d'utilisation de produits chimiques et aux conditions de travail dans les plantations. Le chocolat, comme tout autre produit alimentaire, est aussi concerné par le mouvement healthy qui prend une place toujours plus importante dans le paysage français de la restauration et de l'alimentaire. Bien qu'encore anecdotique, on voit ainsi apparaître sur le marché une offre de chocolat bio, chocolat vegan, chocolat sans sucre et autre chocolat sans gluten.



Source : Caobisco (édition février 2017)



Le secteur du chocolat en France

La profession de la chocolaterie représente près de 120 entreprises dont 90% de PME. Elle emploie plus de 30 000 salariés au total (dont 15 850 en production industrielle) et participe à l'activité économique de toutes les régions françaises. Les entreprises fabriquent 552 650 tonnes dans l'Hexagone :

- 378 850 tonnes vendues aux consommateurs en France et à l'international.
- 173 800 tonnes vendues aux professionnels qui utilisent le chocolat comme ingrédient (glaces, biscuits et gâteaux...).

La franchise profite de la montée en gamme

Si l'essentiel du marché du chocolat reste tenu par les grandes surfaces (70%) sous la forme de tablettes principalement, les réseaux de franchise spécialisés dans le chocolat profitent toutefois de la montée en qualité de ces dernières années. Ils sont même certainement les mieux placés, entre les grandes surfaces et les artisans indépendants, pour proposer un chocolat qualitatif et responsable au meilleur prix.

- Le chocolatier et confiseur **DES LIS CHOCOLAT** s'enorgueillit de créer son propre chocolat de couverture à partir d'une sélection des meilleures fèves de cacao en provenance de Tanzanie, Ghana et St Domingue. Surtout, l'enseigne est engagée dans une **démarche responsable et durable** matérialisée par le label « Cocoa Horizon ».
- Même positionnement de qualité pour **Douceurs de France** qui revendique **un chocolat très haut de gamme depuis 1957**. L'enseigne propose des chocolats frais haut de gamme avec un minimum de sucre et un maximum de saveur, uniquement pur beurre de cacao et cacaos grands crus, tous décorés main.
- Chez **De Neuville**, l'engagement fort pour le **chocolat français** fait la différence. L'enseigne affiche ainsi clairement sa prédilection pour le chocolat noir, et met en avant sa sélection des meilleurs crus de cacao pour les associer aux ingrédients les plus nobles.
- La même culture d'exception est mise en avant par l'enseigne **Les Chocolats Yves Thuries**. Préparés par Yves Thuriès, meilleur ouvrier de France, les chocolats du même nom misent sur une gamme de haute qualité, pour ravir les papilles des consommateurs les plus exigeants. **L'enseigne a ses propres plantations de noisetiers et de cacaotiers...** c'est tout dire !
- Chez **Léonidas**, n°1 du chocolat dans le monde, la qualité des ingrédients est au cœur des ballotins. Belges et fiers de l'être, les chocolats Léonidas parient sur la tradition du bon goût pour séduire les palais des consommateurs français.
- Enfin pour **Pralibel**, l'idée est de réinventer le chocolat belge, et surtout de miser sur la saveur authentique du chocolat sous toutes ses formes, pour présenter le tout dans des boutiques au décor raffiné.

En ce qui concerne le marché des tablettes de chocolat :

Les Français aiment le chocolat en tablette, bien plus qu'ailleurs en Europe. Chaque année, ils dépensent plus de 1 milliard d'euros pour satisfaire une gourmandise, qui les a conduits à grignoter plus de 130.000 tonnes de tablettes en 2015. Stable, le marché résiste à la crise et les prix augmentent même légèrement. Une prouesse dans un contexte de déflation alimentaire installé depuis trois ans.

Les chiffres sont, en effet, sans appel. Avec ses marques Milka, Côte d'Or et Poulain, c'est le groupe américain Mondelez qui caracole en tête des ventes en France, avec près de 30 % du marché. Certes, si l'on prend simplement les marques, c'est le suisse Lindt, qui arrive premier avec 22,4 % des ventes, suivi de Nestlé, qui détient une part de marché de 16,4 % selon Nielsen sur douze mois glissants à fin mai.

Sociétés	Ventes nettes en 2013 (millions dollars américain)
Mars Inc (USA)	17,640
Mondelēz International Inc (USA)	14,862
Nestlé SA (Switzerland)	11,760
Meiji Holdings Co Ltd (Japan)	11,742*
Ferrero Group (Italy)	10,900
Hershey Foods Corp (USA)	7,043
Arcor (Argentina)	3,700
Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG (Switzerland)	3,149
Ezaki Glico Co Ltd (Japan)	3,018*
Yildiz Holding (Turkey)	2,500

C. Le récapitulatif SWOT

Voici une analyse SWOT résumant les informations ci-dessus :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Lindt est la deuxième marque de chocolat la plus appréciée au monde. C'est l'un des chocolats favoris sur le marché nord-américain et européen. • Lindt est connu pour ses designs, ses emballages et ses goûts uniques. • Lindt a fait sentir sa présence à travers le monde en ouvrant des usines sur différents continents. Lindt est considéré comme la marque de chocolat la plus connue au monde. • La société a une expérience de 170 ans dans la fabrication du chocolat. • Très bonne image • Savoir-faire ancestral • Authenticité • Diversité des produits • Confiance de consommateurs • Communication réalisée par le biais d'un ambassadeur • Immense infrastructure : La société dispose d'une immense infrastructure qui connecte Lindt à des pays du monde entier. Lindt exploite environ 20 filiales dans le monde entier et huit sites de production en Europe et aux États-Unis. • Histoire des chocolats : la Suisse a une histoire importante dans la fabrication du chocolat et bien qu'elle n'ait pas été un producteur important de cacao. Leurs chocolats ont toujours été considérés comme les meilleurs. Lindt étant Suisse cela favorise donc son image de qualité. • Caractéristiques uniques et goût : Les chocolats Lindt sont connus pour leurs différences en matière de goût et de texture. Certaines des caractéristiques uniques incluent la conque qui a augmenté la finesse du chocolat et le processus unique de revenu qui réduit la formation de cristaux à la surface du chocolat sans oublier la technique de création de fourrages au chocolat. • L'accent mis sur la qualité : Rudolph Lindt entretenait des liens étroits avec les riches de la région et, dès les premières années, Lindt a toujours fabriqué des chocolats pour l'élite. La marque a donc toujours mis l'accent sur la qualité et n'a jamais fait de compromis sur la qualité des ingrédients ou du processus de fabrication. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les produits Lindt sont chers par rapport aux autres marques de chocolat dans le pays et même dans le monde. • Les ventes sont limitées dans quelques pays. • Lindt ne propose que des chocolats de Pâques en forme de lapins et n'élargie pas sa gamme à des cloches ou des œufs de pâques. • Faible chiffre d'affaires aux États-Unis : Les ventes de chocolats Lindt ont connu une baisse de croissance aux États-Unis cependant : La vente de pralinés a connu un vif succès. • Augmentation du coût des matières premières : Le prix des fèves de cacao, matière première du chocolat, a fortement augmenté. La concurrence entre les grands détaillants à participer à réduire les marges des fabricants de chocolat. • Concentrer sur des marchés de niche : la plupart des offres de Lindt sont destinées à des marchés de niche où leurs groupes cibles sont des personnes fortunées qui peuvent se permettre de dépenser en chocolats de spécialité sur mesure. Cela les empêche de cibler le marché de masse où se concentre l'essentiel des ventes. • La perception générale est que Lindt est une marque de chocolat chère, ce qui limite son marché cible au segment haut de gamme. De plus, les groupes à revenus moyens ont aussi l'impression qu'il n'y a aucune raison de dépenser des sommes exorbitantes pour des chocolats, ce qui aggrave encore la situation.

- Composition : Les ingrédients qui composent les chocolats Lindt est ce qui rend si spécial ces chocolats. Les chocolats sont fabriqués avec le meilleur cacao du monde, provenant directement du Ghana, de l'Équateur, de Madagascar et des Caraïbes.

Opportunités

- La société compte de nombreux fans répartis dans des pays en développement comme l'Inde ou le Brésil.
- Lindt peut proposer des produits moins coûteux qui les aideront à étendre leurs clientèles à travers les pays.
- Variétés de gamme
- Marché en pleine croissance
- Leader dans le premium
- Secteur innovant
- Présents sur plusieurs segments

Menaces

- Faire face à la concurrence féroce, des leaders mondiaux comme Ferrero Rocher et des chocolatiers à faible coût comme Cadbury.
- La société est confrontée à de nombreux problèmes difficiles en raison des règles imposées par les gouvernements en matière de provenance des matières premières.
- Les gens réduisant la consommation de chocolats sur recommandation de docteur, réduisent la clientèle.
- Les concurrents
- Lutte gouvernementale
- Le chocolat est corrélé à l'obésité

III. Les différentes stratégies de Lindt

A. Les stratégies globales

1. Les stratégies de spécialisation et de diversification de Lindt

Avant tout l'entreprise Lindt est orientée vers une stratégie de spécialisation de marché : elle produit et commercialise uniquement sa propre recette de chocolat sur le marché mondial du chocolat.

De plus nous pouvons considérer que Lindt suit une stratégie de pénétration de marché. En effet le chocolat reste un produit existant avec une concurrence forte, et sur ce marché Lindt se démarque par la qualité du produit lui-même via ses propres recettes.

Par ailleurs, l'entreprise suit une stratégie de développement de produits, car sa plus grande force reste l'innovation via la conception de dizaines de nouveautés par année. Lindt utilise également une stratégie d'extension de marché par la conception de nouvelles gammes de produits chocolatiers à l'étranger dans plus de 200 pays.

Les avantages de cette stratégie de spécialisation sont multiples.

Tout d'abord, l'entreprise Lindt n'a pas besoin de financer des activités supplémentaires et externes au marché du chocolat. Elle possède ainsi une concentration de ses ressources et compétences sur la même activité, par conséquent toutes ses dépenses en termes de marketing et de recherche et développement se portent sur le même secteur. Il y a donc de la coordination et de l'unité sur la production et la commercialisation de ses produits.

Cependant Lindt reste dépendant du marché du chocolat et doit s'assurer constamment de sa rentabilité.

2. Les stratégies d'intégration verticale et d'externalisation de Lindt.

L'intégration verticale de Lindt.

Lindt internalise des activités en amont et en aval au sein de son entreprise.

Tout d'abord en amont, sur l'usine initiale d'Oltén, avec la présence de spécialistes réceptionnistes dont le travail consiste à analyser les matières premières afin d'assurer la meilleure qualité de production possible. De plus, sur ce même site, l'entreprise conçoit elle-même ses propres mélanges (« blends ») afin de se démarquer de la concurrence en appliquant sa recette et témoignant de son savoir-faire. En outre, l'entreprise utilise un label pour contrôler la qualité de son approvisionnement cela lui permet de limiter les coûts et la rigidité pour l'entreprise qui sinon serait peu flexible à cause des nombreuses activités à coordonner.



Ensuite en aval, avec toute une stratégie promotionnelle associée à la distribution comme la présence d'une force commerciale : « un bataillon de 120 commerciaux » dans les magasins pour accompagner les nouveaux produits afin de dynamiser leur vente. De plus, Lindt possède quelques boutiques spécialisées en Europe, cela leur permet d'entretenir leur image haut de gamme et luxueuse avec des points de distribution totalement maîtriser.



Aussi, l'entreprise ouvre ses propres boutiques dans certains pays comme le Japon ou les États-Unis afin de consolider sa notoriété et son image de marque qualitative.

Externalisation de Lindt

Sous-traitance : Il existe une usine en Allemagne, une en Italie et une à Zurich pour finaliser la conception des tablettes de chocolat après la réception du « Blends » réalisé sur le site D'Olten. Il existe aussi une usine Française à Oloron sainte Marie qui réalise elle-même le processus initial de traitement de fèves et ensuite la conception.

Le processus d'innovation est également externalisé avec la conception marketing du produit qui est également répartie dans les 8 filiales de Recherche et Développement de Lindt, afin de s'assurer que le produit soit conforme aux attentes de chaque pays.

Ces mêmes filiales analysent également les meilleurs moyens de promotions afin d'adapter la communication publicitaire aux différents pays par exemple.

Cette externalisation représente des enjeux importants pour Lindt. Tout d'abord, elle permet une amélioration de la qualité des produits, mais aussi une concentration sur un cœur de métier. De plus, elle garantit une flexibilité face aux évolutions de l'environnement international, notamment.

B. La stratégie de domaine

La stratégie de différenciation elle consiste à se démarquer des concurrents :

- Par la qualité
 - Rigoureuse sélection de fèves de cacao de haute qualité provenant des régions les plus réputées du monde.
 - Rodolphe Lindt est à l'origine de la technique de conchage
 - Les ingrédients qui entrent dans la fabrication de leur chocolat, proviennent d'endroits réputés dans le monde
- Par une offre différente
 - Recette avec du wasabi et du Chili.
 - Excellence du procédé de fabrication et des ingrédients.

On pourrait se demander, pourquoi se différencier ?

Cela permet de pratiquer un prix plus élevé et ainsi d'améliorer sa rentabilité, pour le cas de Lindt les grandes surfaces sont accueillantes car elles ont une marge conséquente sur leurs produits.

La différenciation permet d'éviter une concurrence directe avec d'autres entreprises

Le caractère spécifique de l'offre lui procure une position unique qui la protège des concurrents, puisque la comparaison avec les autres produits est difficile, pour Lindt c'est le chocolat qui a le plus l'image "haut de gamme" face à ses concurrents.

Cela fonctionne pour 3 raisons :

- **Visibilité par les clients** : Que ce soit à travers la réalisation de spot télé ou d'opération dans les magasins l'esthétique et le message renvoyé aux consommateurs est cohérent avec la marque et ses valeurs.
- **Viable pour l'entreprise** : Les produits avec une image haut de gamme permettent de faire une marge plus importante.
- **Défendable face aux concurrents potentiels** : Il n'y a pas de marque avec une telle envergure qui possède une image autant qualitative et haut de gamme.

Diversification

Lindt adopte une stratégie de diversification concentrique : c'est à dire qu'elle développe de nouveaux produits mais dans des secteurs similaires, comme des barres de chocolat.



C. Le marketing mix (les 4P)

1. Produit

Nous avons décidé de vous présenter notre tablette Lindt au chocolat au lait extra fin.

C'est une des tablettes phare de la marque. En effet, la recette de cette tablette est originale et inchangée depuis 1815. Les maîtres chocolatiers sélectionnent les meilleurs ingrédients et préparent ce chocolat en respectant la tradition chocolatière. Ce produit est une tablette de chocolat de 100 grammes. En ce qui concerne le packaging, le chocolat est entouré par une feuille d'aluminium, qui est elle-même entourée par une enveloppe rigide bleue.

La marque se positionne comme un chocolat haut de gamme, avec un savoir-faire inégalé depuis 1815.



2. Prix

Le prix fixé par Lindt pour cette tablette de chocolat au lait est de 1,69 euros.

3. Distribution

Cette tablette de chocolat Lindt est distribuée par différents acteurs :

- 80% en grande et moyenne surface (GMS). Ils ont la priorité sur les distributions avec un large rayon consacré à ces tablettes. (Exemple : Carrefour).
- 15% par les artisans chocolatiers
- 5% se répartissent entre les épiceries, les stations-services, les magasins bio, les boutiques usines et les boutiques éphémères permettant la vente de tablettes à prix cassé pendant une courte durée afin de pousser à la consommation.
- Les tablettes peuvent également s'acheter en ligne, soit directement sur le site Internet de Lindt ou soit sur des sites tels qu'Amazon ou Rakuten.

4. Communication

Lindt communique sur la marque de différentes manières : Par campagnes d'affichage, par spots TV, sur internet, sur les réseaux sociaux et par la mise en place d'actions événementielles originales. Dans sa communication, Lindt veut mettre en avant son positionnement, c'est-à-dire un chocolat haut de gamme, de grande qualité avec un savoir-faire inégalé. Son positionnement est premium par rapport à celui de ses concurrents.

Auparavant Lindt axait sa communication essentiellement sur l'hiver et l'univers du ski en ce qui concerne les affiches. Aujourd'hui, Lindt est devenu un produit désaisonnalisé et étendu mondialement, il a donc revu ses valeurs et communique de manière plus artistique sur la finesse et la délicatesse de ses produits comme on peut le voir pour la campagne d'affichage Lindt excellence.



Pour ses campagnes télévisées, Lindt continue de communiquer sur la finesse et la qualité de ses produits en mettant en scène la création des chocolats Lindt de la sélection des fèves de cacao jusqu'au travail du chocolatier tout en communiquant sur les sens (positionnement publicitaire psychologique) avec son slogan « l'exaltation des sens ». A travers sa communication, Lindt est dans l'évocation de la séduction du chocolat en passant par un savoir-faire unique.

La marque possède un site (disponible en 13 langues) de e-commerce avec l'onglet « boutique en ligne ». Mais ce n'est pas tout. En effet, le site possède des onglets d'information sur l'histoire de la marque mais aussi sur son savoir-faire et ses engagements socio-écologiques autour du cacao. A travers ce site, Lindt propose un nouveau circuit de distribution peu utilisé sur le marché du chocolat (la vente en ligne directement sur le site de la marque) avec un site épuré aux couleurs du chocolat, Lindt propose son univers d'excellence. Les couleurs du site choisies sont le bleu, le marron et le doré. En effet, le bleu est une couleur noble, liée à la sérénité et qui contraste avec le marron et le doré. Le marron, qui est la couleur de la terre par excellence, rappelle la couleur du chocolat ainsi que de son importance, son savoir-faire et son goût exquis. Le doré est porteur de puissance, il met en avant la richesse de la marque, son côté noble et haut de gamme.



Lindt est officiellement présent sur Facebook avec de nombreux j'aime, 7 073 009 au total. La marque est également présente sur Pinterest de par la célébrité de ces deux réseaux mais surtout puisqu'il s'agit de réseaux vecteurs d'images photographiques (contrairement à twitter par exemple). Comme Lindt se veut dans l'évocation du haut de gamme, l'image est extrêmement importante.

On remarque des publications régulières mais peu d'interaction entre le Community manager et les internautes au niveau des commentaires.

Sur Facebook, Lindt partage avec ses internautes l'actualité de la marque, ses nouveaux produits mais aussi peut parler de son histoire et de son savoir-faire.

Lindt est également présent sur Instagram avec 16 000 abonnés. C'est beaucoup moins élevé que sur Facebook mais Instagram est un moyen de communication qui se concrétise pour la marque et qui touche une cible plus jeune. Sur ce réseaux, Lindt va publier des photos de ses produits ou va les mettre en avant dans des scènes de la vie quotidienne, tout en montrant son savoir-faire. C'est le fait de montrer ce genre de photos qui va donner envie aux consommateurs d'acheter les produits et de consommer.

Lindt innove avec une opération de marketing expérientiel en rupture avec ses codes habituels, en partenariat avec l'enseigne Carrefour. Pour sa première prise de parole événementielle en point de vente, la marque invite les consommateurs à immortaliser leur "Hello Attitude" via une activation de Picture Marketing. C'est une première apparition timide de la marque qu'elle s'est permise de faire grâce à un positionnement du produit HELLO beaucoup plus axé sur le fun que sur le savoir-faire habituel et se tournant vers une nouvelle cible.

IV. CONCLUSION

Comme nous venons de le voir, Lindt au cours de son histoire jusqu'à aujourd'hui, n'a cessé de mettre en place des stratégies pertinentes afin de s'imposer sur le marché mondial du chocolat. En effet, l'entreprise a su faire face à la concurrence, d'abord à l'échelle européenne puis mondiale grâce à un savoir-faire unique constamment amélioré et optimisé sur. En outre, étant spécialisée uniquement dans le domaine du chocolat, l'entreprise est l'une des plus engagées en termes de qualité produit et ne cesse de surprendre ce marché par ses innovations.

De plus, Lindt a su s'implanter à l'international aussi bien grâce à des produits personnalisés que par une communication et des promotions adaptées aux spécificités nationales. Cependant, Lindt doit constamment faire face à un marché de plus en plus stagnant. Autant voire plus que toute autre entreprise elle doit anticiper et rivaliser vis-à-vis d'une concurrence très vaste et active.