



SAÉ GESTION ET COMMUNICATION  
AGENCE DUBARYAN





# La Toque Cuivrée

SAE GESTION ET COMMUNICATION

AGENCE DUBARYAN

**Année 2022**



## **Droit de propriété intellectuelle**

Toutes les publications de l'agence Dubaryan sont mises gratuitement à la disposition du corps enseignant mais restent protégées par les lois en vigueur sur la propriété intellectuelle.

# REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à Sidonie MARTY, professeure de Communication, et à Sylvie MICHEL, professeure de Gestion, qui nous ont conseillé sur les outils et les méthodes que nous avons utilisés pour ce travail de groupe.

Nous souhaitons également remercier les personnes qui ont contribué à ce travail de groupe :

Araïk MADARYAN

Bastien DUBILE

Mohammed EL BARKANI

Téo BARADAT-FOURANE

Ce document est un rapport d'analyse externe sur **La Toque Cuivrée**, que nous avons commencé le 19 septembre 2022, et rendu le 25 novembre 2022.

Nous avons réalisé ce rapport dans le cadre de nos études (SAÉ de Gestion et Communication) à l'IUT Informatique de Gradignan.



La Toque Cuivrée, souhaitant répondre à des besoins de croissance, a décidé de faire appel à notre agence.

Nous sommes l'agence Dubaryan, et nous avons réalisé sur la demande de la société La Toque Cuivrée un diagnostic de son environnement.

Ce diagnostic va lui permettre de mieux appréhender les opportunités et les menaces auxquelles elle fait face, et d'évoluer avec davantage de maîtrise sur sa concurrence.

# TABLES DES MATIÈRES

<b>1. LA TOQUE CUIVRÉE, UNE ENTREPRISE COMPLÈTEMENT TOQUÉE.....</b>	<b>1</b>
<b>1. 1. SILLONNÉ PAR LE TEMPS.....</b>	<b>1</b>
<b>1. 2. UNE AFFAIRE BIEN MOULÉE.....</b>	<b>2</b>
Approvisionnement.....	2
Production.....	2
Commerciale.....	2
Gestion des ressources humaines.....	3
Finance.....	3
Comptabilité.....	3
<b>2. UN EXTÉRIEUR DE BRONZE.....</b>	<b>4</b>
<b>2. 1. UNE PÂTISSERIE MENACÉE ?.....</b>	<b>4</b>
Politique.....	4
Économique.....	4
Socio-culturelle.....	4
Technologique.....	5
Écologique.....	5
Un secteur au goût d'opportunité.....	5
<b>2. 2. UNE RECETTE QUI A SES FORCES.....</b>	<b>6</b>
La rivalité des concurrents directs.....	6
La menace des nouveaux entrants.....	6
La pression exercée par les produits de substitutions.....	7
Le pouvoir de négociation des clients.....	7
Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	8
<b>UN CONDENSÉ CROUSTILLANT.....</b>	<b>10</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>11</b>

# 1. LA TOQUE CUIVRÉE, UNE ENTREPRISE COMPLÈTEMENT TOQUÉE

## 1.1. SILLONNÉ PAR LE TEMPS

La Toque Cuivrée a été créée en 1999 par **Bernard Lussaut**. En 1993, la maison mère à l'origine de La Toque Cuivrée, Aquitaine Spécialités, crée ses premiers canelés. A cette époque, la production est entièrement artisanale. En 2001, l'entreprise passe à la production industrielle et les premiers canelés sont vendus en épicerie.

La Toque Cuivrée est une SARL (société à responsabilité limitée) par son statut juridique. C'est une entreprise à finalités économiques, qui cherche à générer du profit. Elle est inscrite au greffe de Bordeaux (Tribunal de Commerce) et a pour nature une activité commerciale, dans le secteur de la pâtisserie.

Elle est spécialisée depuis environ 30 ans dans la fabrication du canelé de Bordeaux, avec un pouvoir réparti entre 3 acteurs :

**Mr Bernard LUSSAUT**

**@COM.AUDIT, SUD**

**Patrick MAURI**

Chaque année, l'activité en croissance de la Toque Cuivrée génère dix emplois qui s'ajoutent aux 100 postes existants. Nous pouvons trouver les boutiques de La Toque Cuivrée dans plusieurs villes en France : Bordeaux (16), Bassin d'Arcachon (4), Libourne (1), Paris (1), La Rochelle (1) et Saint-Jean De Luz (1).

	2019	2015	Taux d'évolution
Nombre de salariés	Entre 10 et 19 salariés	6 salariés	
Trésorerie	2 968 582	393 518	654,62%
Bénéfices	Non renseigné	461 729	
Chiffre d'affaires	6 525 814	3 503 828	86,40%

La Toque Cuivrée se positionne comme le leader du canelé bordelais, proposant des produits de qualité à un prix accessible.

L'entreprise a complètement disrupté le marché en proposant des canelés de qualité à un prix bien inférieur à la concurrence.

## 1. 2. UNE AFFAIRE BIEN MOULÉE

### Approvisionnement

---

La Toque Cuivrée s'approvisionne à travers l'entreprise **Aquitaine Spécialité**. Elle fabrique aussi ses propres canelés dans certains de ses magasins.

Ceci fait que La Toque Cuivrée n'a pas besoin de stocker ces produits, réduisant ainsi les frais de stockage. La Toque Cuivrée a choisi ce fournisseur car c'est la garantie d'un grand savoir-faire, d'un prix bas et la possibilité d'avoir un flux tendu ou stocké. C'est aussi un faible risque, car Aquitaine Spécialité est la société-mère de La Toque Cuivrée.

### Production

---

Les canelés sont produits dans l'usine de production de St Loubès, depuis 2012. Une usine plus grande que la précédente à Artigues, d'une superficie de 5000 mètres carré pour répondre au mieux à la demande croissante des clients.

Les canelés sont produits dans les usines, et cuits et réchauffés dans les échoppes par les vendeurs. Le canelé a une forme cylindrique, sillonnée, et une texture caramélisée. Il existe sous plusieurs formats : Bouchée (petit), Lunch (moyen) et Gros.

### Commerciale

---

Pour fidéliser et conquérir une nouvelle clientèle, l'entreprise tente de toucher un segment différent de celui de Baillardran, concurrent principal. C'est pour cela que La Toque Cuivrée vend des canelés 3 fois moins cher que la concurrence, dans le but de démocratiser le canelé.

Il s'agit là de la politique de prix de leur MIX. Toujours dans le MIX, la Toque Cuivrée a adopté un code couleur similaire à celui de son concurrent Baillardran, à peine plus foncé, pour ses emballages et ses devantures.

Cependant, face à Baillardran, baisser le prix ne suffit pas. Ainsi, l'entreprise a ouvert de nombreuses boutiques à travers Bordeaux, la plupart voisinant celles de son concurrent principal.

## Gestion des ressources humaines

---

L'entreprise a une équipe de communication dédiée au projet, qui s'occupe de mettre en place les différentes offres spéciales en campagne de communication du rétroplanning. Ils ont aussi fait appel à une agence web pour la conception et la réalisation du site web.

En termes de salaire, La Toque Cuivrée paye ses employés équitablement, en fonction de leurs compétences et ne sélectionnent pas leurs employés en fonction de critères non-relatifs au travail qu'ils devront effectuer.

## Finance

---

La Toque Cuivrée a dû financer l'ouverture de toutes ses boutiques, mais une fois celles-ci acquises et fonctionnelles, leur rentabilité est directe.

Cette entreprise a donc ensuite seulement eu à faire un investissement humain. De plus, comme elle vend directement ses produits sans passer par des grandes surfaces, elle touche directement l'argent, et est donc solvable.

## Comptabilité

---

Le chiffre d'affaires de La Toque Cuivrée a augmenté de 86,40 % en moins de 5 ans. Il est passé de 3 503 828€ en 2015 à 6 525 814€ en 2019. Concernant la trésorerie, celle-ci a augmenté de 654,37 %. Elle est passée de 393 518€ en 2015 à 2 968 582 € en 2019.

Enfin, les dettes financières de La Toque Cuivrée ont bien diminué. Elles sont passées de 1 231 127€ en 2015 à seulement 116 669€ en 2019, soit une diminution de 90,52 %. Le chiffre d'affaire moyen par boutique est d'environ 337 000€.



## 2. UN EXTÉRIEUR DE BRONZE

### 2.1. UNE PÂTISSERIE MENACÉE ?

#### Politique

Les réglementations françaises et européennes sur les denrées alimentaires, en particulier sur l'étiquetage et l'hygiène, peuvent forcer les entreprises de ce secteur à changer leur production lorsque de nouvelles lois s'ajoutent.

Concernant l'hygiène, il y a deux points qui affectent le plus ce secteur : la Food Law qui est un texte de loi sur l'alimentation à l'échelle européenne, et l'HACCP qui est une méthode de sécurisation et de vérification des risques biologiques.

Concernant l'étiquetage, doivent figurer : la liste des ingrédients, le volume du produit, la DLC, le numéro du lot de fabrication, la déclaration nutritionnelle, l'origine des ingrédients primaires...

#### Économique

En France, le taux de croissance annuelle a augmenté de 2,6% en moyenne. De plus au 2e trimestre 2022, le taux de chômage au sens du BIT est de 7,2 % en France métropolitaine. Néanmoins, une hausse de 9,9% a été constatée quant au taux d'inflation annuelle en 2022.

Concernant le secteur de la pâtisserie, il représente plus d'un milliard d'euros par an en France. De plus les français dépensent en moyenne 350€ par an et par foyer en pâtisseries, chez les petits artisans ou en grande distribution.

Enfin en 2022, l'activité de la boulangerie-pâtisserie repart à la hausse avec un chiffre d'affaire moyen par entreprise déclaré de 449 000 euros en moyenne, contre 399 000 en 2021.

#### Socio-culturelle

La majorité des Français privilégie les pâtisseries d'artisans, car ils veulent avant tout de la qualité et de l'authenticité. L'avantage des pâtisseries est qu'elles sont présentes partout, pour des occasions spéciales, un plaisir personnel ou encore pour se réunir entre proches.



Pour les Français, les deux critères les plus importants lors de l'achat d'une pâtisserie sont la qualité des produits et le rapport qualité/prix.

60% des Français achètent au moins une pâtisserie par mois. et ils sont même plus de 40% à en consommer de façon hebdomadaire.

Enfin, dans le monde entier, la France est perçue comme étant le pays de la pâtisserie.

## Technologique

---

La nature du secteur ne permet pas de distinguer de grandes opportunités / menaces technologiques.

## Écologique

---

Pour respecter l'écologie, les sociétés doivent éviter un maximum d'utiliser des emballages en plastiques et utiliser plutôt des emballages en carton. Aussi, pour réduire les consommations de CO2, les sociétés doivent pouvoir s'installer près de leurs entrepôts pour réduire les distances et éviter la pollution de l'atmosphère.

Pour finir, les sociétés doivent garantir le respect de l'environnement et de la santé toute au long du cycle de vie des activités en valorisant l'utilisation des labels et des certifications. Ne négligeons pas le fait que ces sociétés ont une meilleure possibilité de gagner des parts de marché lorsqu'elles utilisent certains labels et certifications.

## Un secteur au goût d'opportunité

---

Au final, ce secteur de la pâtisserie industrielle a pas mal d'opportunités, notamment de par l'attrait qu'ont les français envers les produits de ce secteur. De plus, l'optimisation via l'industrialisation, les labels et les certifications peuvent avoir un réel impact sur une entreprise de ce secteur, tant au niveau des prix qu'au niveau de l'image de marque. Ce point peut cependant se révéler une menace. En effet, la production industrielle de pâtisseries peut entraîner une baisse de la valeur perçue, et il faut avoir une bonne maîtrise de la chaîne de production et logistique pour pouvoir maintenir les labels et certifications.

Enfin, une autre menace possible est la réglementation française. Celle-ci est en constante évolution et peut avoir un impact élevé, surtout dans le secteur de l'agroalimentaire.

## 2. 2. UNE RECETTE QUI A SES FORCES

### La rivalité des concurrents directs

4/10

- **Faible croissance des ventes : 1/10**  
On remarque que le chiffre d'affaires de cette entreprise a presque doublé en moins de 5 ans (3 503 828 à 6 525 814), à tel point qu'elle grappille des parts de marché à son principal concurrent Baillardran.
- **Niveau élevé des coûts fixes : 7/10**  
La Toque Cuivrée étant implantée dans beaucoup d'endroits réputés de Bordeaux, l'emplacement coûte très cher. De plus en ce moment les matières premières augmentent, ce qui par conséquent augmente aussi les coûts fixes.
- **Concurrents nombreux (7/10) et de même taille (3/10) : 5/10**  
Nous avons notamment *Paul*, *La Brioche Dorée* et *Baillardran* comme concurrents directs de La Toque Cuivrée
- **Secteur évoluant vers la concentration : 8/10**  
Sur le marché du canelé à Bordeaux, il y a peu d'entreprises
- **Absence de différenciation des produits : 3/10**  
Le canelé étant un produit plus rarement consommé que les autres pâtisseries, les gens réfléchissent plus à cet achat et par conséquent préfèrent le goût d'une certaine marque à une autre.
- **Existence de barrières à la sortie : 2/10**  
Si La Toque Cuivrée décide de sortir du marché, le matériel et les boutiques pourront facilement être acquis par un des concurrents.
- **Surcapacités intermittentes (surproduction) : 1/10**  
La Toque Cuivrée se fournit en flux tendu et produit en fonction de la demande des clients.

### La menace des nouveaux entrants

3/10

- **Existence de barrières à l'entrée 3/10**  
Maintenant que La Toque Cuivrée s'est bien implantée sur le marché, le segment qu'elle vise, autrefois libre, se voit maintenant occupé. Il y a donc de vraies barrières à l'entrée sur le marché du canelé.

## La pression exercée par les produits de substitutions

**8/10**

- **Bon ratio prix-performance des substituts : 8/10**

Prix d'un croissant (en boulangerie): aux alentours de 90 cents (un croissant fait ~ 80g) soit 1€05 les 100 grammes de croissant.

Les statistiques suivantes sur les canelés sont par rapport à l'achat à l'unité des tailles en question :

**Canelé Bouchée**

40 cts les 17 grammes  
(~ 2€35 les 100 grammes)

**Canelé Lunch**

50 cts les 30 grammes  
(~ 1€ 55 les 100 grammes)

**Canelé Gros**

70 cts les 60 grammes  
(~ 1€35 les 100 grammes)



Moyenne du prix pour 100 grammes de canelé : 1€ 75

Donc en moyenne, par rapport à la masse, un canelé la toque cuivrée est 70% plus cher qu'un croissant d'une boulangerie.

- **Faible coûts de changement pour les clients : 9/10**

Le canelé étant une pâtisserie relativement peu consommée comparé aux autres pâtisseries, il n'est pas difficile pour les clients de la substituer par une autre pâtisserie.

- **Aisance à choisir des produits de substitutions : 8/10**

Les pâtisseries sont très nombreuses en France et de différentes sortes la préférée des français est la tarte au citron.

## Le pouvoir de négociation des clients

**2/10**

- **Forte concentration relative des clients : 1/10**

Les clients étant nombreux, avec une faible concentration de producteurs, ils n'ont quasiment pas de pouvoir de négociation.

- **Les clients actuels constituent des débouchés très importants pour le fournisseur: 1/10**

Les clients étant des particuliers qui achètent seulement de temps en temps des canelés, ils ne sont pas individuellement une source

importante pour l'entreprise.

- **Faible coûts de changements pour les clients : 2/10**

La Toque Cuivrée propose des prix beaucoup plus faibles que la concurrence (/3) donc les clients devront payer plus cher pour consommer la même gamme de produits dans d'autres boutiques ou pâtisseries.

- **Faible différenciation des produits : 7/10**

Les produits ne se différencient que peu de la concurrence car un canelé reste un canelé.

- **Faible image de marque des produits proposés : 3/10**

La Toque Cuivrée maintient une relativement forte image de marque sur tous ses produits (exemple : noms spécifiques pour les tailles).

- **Capacité financière du client propice à une intégration vers l'amont : 0/10**

Les clients de La Toque Cuivrée étant très nombreux (elle vise des particuliers), il n'y a pas de risque d'intégration vers l'amont.

## **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

**7/10**

- **Le produit qu'ils vendent est très spécifique et indispensable au client : 9/10**

Le produit est spécifique et indispensable car La Toque Cuivrée ne vend quasiment que des canelés, donc sans ce produit ils ne vendrait plus rien.

- **Différenciation des produits vendus : 1/10**

Les produits vendus par leur fournisseur sont presque unique, un canelé traditionnel.

- **Pour le client, les coûts de changement de fournisseur sont élevés : 9/10**

Les coûts de changement de fournisseur seront élevés pour le client, car actuellement le fournisseur a pour gérant le même que le client : Bernard LUSSAUT. Les prix sont donc maîtrisés. Changer de fournisseur serait problématique, car il faudrait investir / réadapter les infrastructures, ou même l'organisation quant à la logistique par exemple.

- **Il n'existe pas de produits substituables à ceux livrés par le fournisseur : 7/10**

Il y a plusieurs produits substituables mais aucun ne pourra remplacer le canelé, par exemple si La Toque Cuivrée se met à vendre seulement des meringues ça ne fonctionnera pas pourtant c'est un produit substituable.

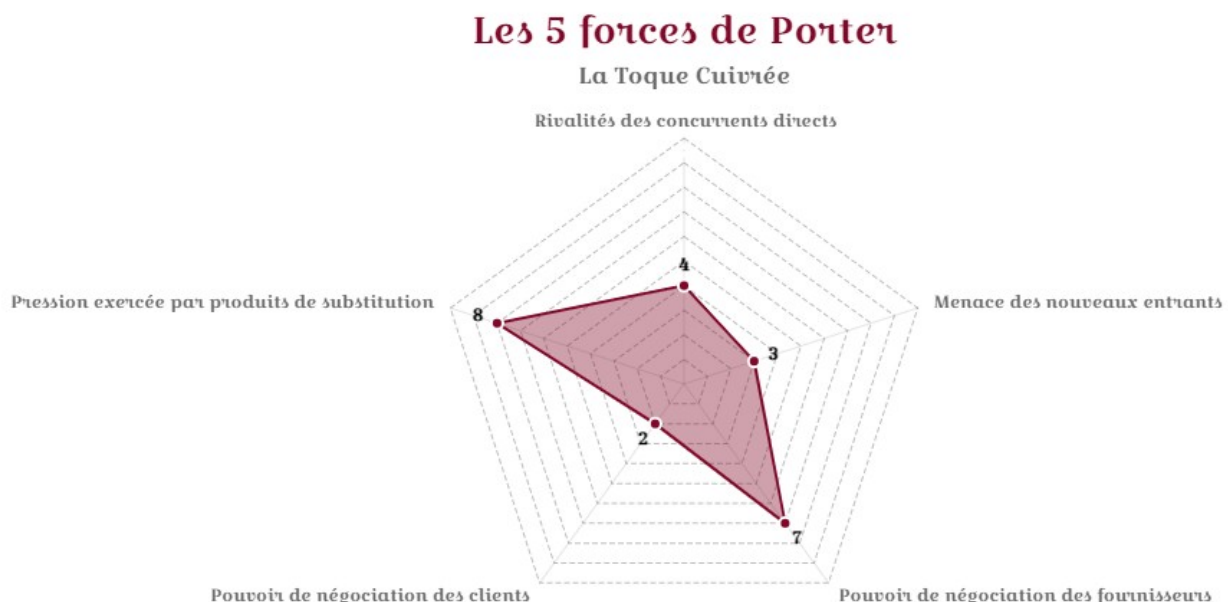
- **Les achats sont un enjeu stratégique pour le client : 9/10**

Permet d'influer sur les coûts, d'améliorer les marges et les performances quant aux parts de marchés.

- **Le fournisseur a des capacités financières suffisantes pour constituer une menace réelle d'intégration aval : 9/10**

Si le fournisseur de La Toque Cuivrée arrêta de leur fournir des produits, La Toque Cuivrée serait en grande peine.

- Cette partie sur la négociation des fournisseurs est un peu erronée avec La Toque Cuivrée car comme on l'a dit précédemment, le directeur est le même, c'est à dire que c'est à lui qu'appartient à la fois le fournisseur et le client. Dans ce cas, La Toque Cuivrée n'a aucun risque avec son fournisseur car le fournisseur n'y gagnerait rien à ne plus leur vendre de canelé par exemple.



Après analyse du micro-environnement de l'entreprise au moyen de la méthode des 5 forces de Porter, il apparaît que la menace majeure pour La Toque Cuivrée provient des produits substitués, principalement de par leur vaste diversité et leurs prix en moyenne inférieurs à ceux des produits de l'entreprise.

De plus, l'absence de différenciation de produits de cette entreprise par rapport aux canelés d'autres entreprises suppose une menace pour celle-ci, car les gens ne commanderont que s'ils ont envie des produits proposés spécifiquement.

Le fait que beaucoup de personnes ne connaissent pas ce produit n'est aussi pas à négliger. En revanche, la rivalité des concurrents directs, ainsi que la menace des nouveaux entrants et le pouvoir de négociation des clients, sont des forces suffisamment faibles pour représenter une véritable menace pour l'entreprise.

## UN CONDENSÉ CROUSTILLANT

Pour La Toque Cuivrée, il n'existe pas de réelle et forte menace découlant de son secteur d'activité. Cependant, dans son environnement direct, les produits substituables aux canelés qu'elle vend, ajoutés à leurs faible différenciation, sont une réelle menace.

Il semble que jusqu'à présent, l'entreprise a profité de l'opportunité que représente son secteur pour affronter les risques de son micro-environnement. De plus, La Toque Cuivrée a récemment travaillé à diversifier ses produits. On voit à cela une tentative de diminution de ces forces menaçantes.

## BIBLIOGRAPHIE

- DEYMES, Valérie, « Les Prix de l'Eco : en Gironde, la Toque cuivrée fait du canelé accessible », *Sud Ouest* (5 Octobre 2018), <https://www.sudouest.fr/gironde/eyssines/les-prix-de-l-eco-en-gironde-la-toque-cuivree-fait-du-canele-accessible-2943097.php> (page consultée le 24 Novembre 2022)

Cet article parle de la discrétion de La Toque Cuivrée, ainsi que de sa création et son rapport à son entreprise-mère, Aquitaine Spécialités. Il évoque aussi la politique des prix bas pour la démocratisation du canelé qu'applique l'entreprise.

- RABILLER, Pascal, « A Bordeaux, la guerre du canelé aura bien lieu », *La Tribune* (4 Octobre 2016), <https://objectifaquitaine.latribune.fr/business/2016-10-04/a-bordeaux-la-guerre-du-canele-aura-bien-lieu.html> (page consultée le 24 Novembre 2022)

Cet article, bien que relativement vieux, comporte principalement une interview avec Angèle Baillardran, et présente alors la concurrence entre La Toque Cuivrée et Baillardran. Il est de plus intéressant de voir les quelques chiffres présentés sur Baillardran à l'époque afin de les comparer à ceux obtenus d'autres sources sur La Toque Cuivrée.

- INCONNU, « La Toque Cuivrée, la réussite du canelé made in Bordeaux bientôt en franchise ? », *Bordeaux Business* (27 Février 2022), <https://bordeaux.business/la-toque-cuivree-reussite-canele-made-in-bordeaux-franchise/> (page consultée le 24 Novembre 2022)

Cet article présente l'entreprise, en appuyant particulièrement sur la « discrétion » de celle-ci. Il est intéressant car il donne au passage quelques chiffres, tout en parlant des mêmes difficultés que nous avons rencontré à en obtenir.

- LUSSAUT, Bernard, dir. *La Toque Cuivrée*, <https://www.la-toque-cuivree.fr/> (page consultée le 24 Novembre 2022)

Le site officiel de l'entreprise, qui nous a été utile pour quelques chiffres (notamment le capital social de l'entreprise, dans la section mentions-légales), mais aussi afin d'évaluer les stratégies mises en place par l'entreprise.



- LUSSAUT, Bernard, dir. *Aquitaine Spécialités*, <https://www.aquitainespecialites.fr/> (page consultée le 24 Novembre 2022)

Ce site, de l'entreprise-mère de La Toque Cuivrée, peut être intéressant pour approfondir sur la relation entre les deux entreprises et certaines des raisons pour lesquelles La Toque Cuivrée a réussi à s'implanter malgré la forte concurrence initiale.

- FRANCE, DGCCRF, *Étiquetage des denrées alimentaire*, 3 Juillet 2020, <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Etiquetage-des-denrees-alimentaires> (page consultée le 24 Novembre 2022)

Cet article de la DGCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes), présente et résume les lois effectives en France par rapport à l'étiquetage de produits alimentaires. Il nous a ainsi été utile lors des recherches sur l'analyse PESTE(L) du macro-environnement. Il comporte aussi des liens vers les différents textes de loi concernés.

- XICLUNA, Pascal, dans *La réglementation sur l'hygiène des aliments*, 7 Avril 2020, <https://agriculture.gouv.fr/la-reglementation-sur-lhygiene-des-aliments> (page consultée le 24 Novembre 2022)

Cet article-ci nous a été utile pour des raisons similaires au précédent. Il donne cependant bien plus de liens vers d'autres articles et textes de lois, et permettrait d'approfondir fortement sur les lois françaises liées à l'alimentation, ce qui est un sujet intéressant.

- FRANCE, CHAMBRE DE MÉTIERS DE L'ARTISANAT NOUVELLE-AQUITAINE, *Le secteur de la pâtisserie se porte bien*, Mai 2019, <https://www.artisans-gourmands.fr/project/la-patisserie-se-porte-bien/> (page consultée le 24 Novembre 2022)

Cet article donne de très nombreuses informations sur le secteur de la pâtisserie, y compris le chiffre d'affaire annuel, les modes de consommation, et autres statistiques sur le rapport des français à ce secteur.

