

Module de synthèse 1

Kingsdale Tea Inc. – Cas

Les candidats doivent se fonder sur les données du cas du module de synthèse 1 pour effectuer leur analyse. On n'attend pas d'eux qu'ils tiennent compte dans leur réponse d'événements de l'actualité (comme la pandémie de COVID-19). Cela dit, les candidats peuvent décider de le faire de façon raisonnable. Par exemple, en faisant des recherches sur un secteur d'activité, ils pourraient être appelés à s'interroger sur les répercussions de la COVID-19 sur le secteur. Toutefois, les incidences d'événements de l'actualité (dont la COVID-19) ne devraient pas peser lourd dans leur analyse.

Module de synthèse 1

Kingsdale Tea Inc. – Cas

Évaluation des CPA – 2023

Nous sommes le 28 avril 2023 et vous êtes CPA chez F&W Consulting LLP (FWC). On vous a chargé de rédiger un rapport à l'intention du Conseil d'administration (le Conseil) et de la direction de Kingsdale Tea Inc. (KTI).

KTI a fait appel à FWC pour l'aider à effectuer une analyse stratégique et à établir une nouvelle orientation pour la société. À cause des résultats des exercices précédents, le Conseil s'inquiète de la stagnation des produits des activités ordinaires et de la baisse du résultat net, ainsi que de la dépendance envers les clients existants. Les trois actionnaires ont des points de vue contradictoires sur la façon dont la société devrait croître à l'avenir et sur de nombreuses questions liées à l'exploitation qu'ils aimeraient que vous analysiez et régliez.

On vous a fourni les renseignements qui suivent aux fins de votre examen et de votre analyse (sauf indication contraire, tous les montants sont en dollars canadiens).

Kingsdale Tea Inc.

KTI, société à capital fermé canadienne, est un fabricant de thé qui vend actuellement des produits de marque maison à quatre détaillants en alimentation et à trois chaînes de restauration au Canada. KTI appartient à 70 % à Michael Galinsky et à 15 % chacun à son fils Jason Galinsky et à sa fille Sabrina McLean. Kathleen Galinsky, l'autre fille de Michael, travaille pour la société, mais n'a pas encore de participation dans cette dernière.

Un organigramme se trouve à l'Annexe I. Les plus récents états financiers de KTI pour les exercices clos les 31 décembre 2020, 2021 et 2022 (préparés selon les IFRS) sont présentés à l'Annexe II. Les données de référence sectorielles figurent à l'Annexe III.

Renseignements relatifs à l'industrie

Au Canada, l'industrie de la fabrication de café et de thé génère un chiffre d'affaires de 3,1 milliards \$, dont 1,27 milliard \$ pour le thé¹. Dans son ensemble, l'industrie devrait croître à un taux annuel de 4,7 % jusqu'en 2024 en raison de l'augmentation des exportations et des résultats nets élevés². L'une des sous-catégories de l'industrie est la fabrication de thé, qui comprend le traitement et le conditionnement des feuilles de thé pour toutes les catégories de thés, décrites dans la section suivante. Sont exclues

¹ Eva Koronios, « Strong brew: The world price of coffee as fostered strong revenue growth », dans IBISWorld, rapport sectoriel 31192CA, *Coffee and Tea Production in Canada*, avril 2019.

² *Ibid.*

de cette industrie les entreprises qui mettent en bouteille ou en cannette des thés prêts à boire (PAB) et les producteurs de tisanes.

Différenciation des produits

Les produits de thé se différencient à la fois par la catégorie de thé et par leur conditionnement.

Catégories de thé

- Il existe trois grandes catégories de thés fabriqués à partir des feuilles de l'arbuste *Camellia sinensis* :
 - Thé traditionnel : il s'agit du thé noir, du thé vert, du thé blanc et du thé oolong.
 - Thés de spécialité : il s'agit de versions haut de gamme de qualité supérieure de thés traditionnels, souvent cultivées dans de petites plantations et transformées avec soin afin de préserver leur qualité et de rehausser leur goût. Les thés biologiques sont également inclus dans cette catégorie.
 - Thés aromatisés : il s'agit de thés traditionnels qui ont été mélangés avec des épices et des fruits pour produire des saveurs uniques.
- Les tisanes sont fabriquées à partir d'herbes et non des feuilles du *Camellia sinensis*. Elles peuvent aussi être aromatisées avec des épices et des additifs.

Le thé noir est de loin le thé traditionnel le plus populaire et il continuera probablement à l'être en raison des bienfaits pour la santé associés aux antioxydants et aux polyphénols qu'il contient³. On s'attend à ce que le thé vert affiche le taux de croissance annuelle le plus élevé tant parce qu'il offre de nombreux bienfaits pour la santé que parce que les consommateurs de thé sont de plus en plus au fait des avantages qu'offrent les différents types de thé⁴. Les gens consomment souvent des tisanes le soir pour réduire leur stress et favoriser le sommeil, car elles ne contiennent pas de caféine.

La qualité peut également varier au sein de toutes ces catégories de produits. Les thés en feuilles entières de grande qualité se reconnaissent à l'œil, au toucher, à l'arôme et au goût. Le thé de grande qualité se distingue par les caractéristiques suivantes⁵ :

- Visuellement, il est composé de feuilles séchées qui ne sont ni friables ni poussiéreuses, et il ne contient pas de fragments de tige.

³ Sumesh Kumar et Roshan Deshmukh, « Tea Market by Type (Green Tea, Black Tea, Oolong Tea, Fruit/Herbal Tea, and Others), Packaging (Plastic Containers, Loose Tea, Paperboards, Aluminum Tins, and Tea Bags), Distribution Channel (Supermarkets/Hypermarkets, Specialty Stores, Convenience Stores, Online Stores, And Others) and Application (Residential and Commercial) », Allied Market Research, juin 2020, <https://www.alliedmarketresearch.com/tea-market>.

⁴ *Ibid.*

⁵ « How to Identify Quality Tea », Pure Leaf, consulté le 22 janvier 2021, <https://www.pureleaf.com/us/how-to-identify-quality-tea>.

- Les feuilles sont lisses et entières, ne semblent pas trop sèches et ne se désagrègent pas lorsqu'elles sont manipulées.
- Il a un arôme distinct facile à reconnaître, peu importe le type de thé.
- Il a un goût prononcé, agréable et reconnaissable.

Les thés de mauvaise qualité ne présentent pas toutes ces caractéristiques, ou certaines d'entre elles. La qualité du thé dépend de la taille de la feuille, de son emplacement sur l'arbuste, et de la manière dont la feuille est récoltée et transformée.

Les consommateurs pour qui l'approvisionnement éthique est important achètent du thé certifié biologique et/ou Fairtrade (commerce équitable). La demande de thés de spécialité devrait augmenter dans un avenir prévisible, ce qui obligera les fabricants à dépenser davantage en recherche et développement⁶.

Conditionnement

Le thé peut être conditionné, par ordre de popularité, en sachets, en feuilles entières (dans des boîtes en métal ou en carton) ou en dosettes individuelles. Les sachets de thé sont les moins chers et les plus faciles à éliminer. Le thé en feuilles entières est perçu comme étant de la plus haute qualité et comme celui qui produit les infusions les plus savoureuses. Les gens utilisent les dosettes pour des raisons de commodité et pour préparer des tasses de thé individuelles lorsqu'ils reçoivent des invités⁷.

Des entreprises spécialisées développent différents types de sachets plus respectueux de l'environnement ou de forme différente pour produire une meilleure infusion. Les consommateurs recherchent des emballages écologiques faits à partir de matériaux durables qui sont recyclables en fin de vie. Par emballage écologique, on entend un emballage dont l'incidence sur l'environnement est faible à l'étape de la production, de l'utilisation ou de l'élimination.

Chaîne de valeur de l'industrie de la fabrication de thé

Voici les étapes de la chaîne de valeur de l'industrie de la fabrication de thé pour les thés traditionnels, les thés de spécialité et les thés aromatisés (mais pas pour les tisanes et les produits de thé en aval)⁸ :

1. Récolte : les cultivateurs de thé cultivent et récoltent (cueillent) les feuilles de thé.
2. Transformation : la transformation du thé se fait en quatre étapes :
 - i. Flétrissage : les feuilles de thé sont transformées de manière physique et chimique.

⁶ Qing Zheng, « Freshly brewed: A growing emphasis on healthy living will drive industry revenue growth », dans IBISWorld, rapport sectoriel 31192B, *Tea Production in the United States*, décembre 2019.

⁷ Louise Roberge, « Canadian Tea Market Overview », Tea Association of Canada, consulté le 14 avril 2020, <http://www.o-cha.net/english/association/information/documents/Louise.pdf>.

⁸ Koronios, 2019.

- ii. Roulage : les feuilles de thé sont écrasées pour activer les enzymes.
- iii. Fermentation : les feuilles de thé sont oxydées. Le thé blanc, le thé vert et le thé noir proviennent tous de la même plante, mais sont oxydés à différents degrés. Le thé blanc est le moins oxydé. Viennent ensuite le thé vert, puis le thé noir, qui subit la plus forte oxydation. Le thé oolong se situe entre le thé vert et le thé noir en ce qui concerne l'oxydation, mais sa forme torsadée le rend unique.
- iv. Séchage et triage : les feuilles de thé sont séchées et triées par grade. Le grade du thé dépend généralement de la taille de la feuille et de son emplacement sur l'arbuste. Toutefois, ces grades ne sont pas normalisés et ne constituent pas une indication de la qualité du thé, qui est davantage influencée par l'origine du thé, le sol dans lequel il a poussé, les précipitations et l'altitude⁹.

Selon les moyens technologiques, ces étapes peuvent être réalisées à la machine ou à la main.

3. Fabrication : les fabricants de thé (comme KTI) prennent les feuilles de thé transformées et peuvent créer des assemblages de thés ou des thés aromatisés en y ajoutant des fruits et des épices, par exemple. Les thés sont ensuite conditionnés et vendus sous une marque maison ou la marque du fabricant.

Bien que certains fabricants participent également à la transformation du thé, ce n'est pas le cas de la majorité des fabricants de thé canadiens; ils produisent et conditionnent simplement le thé qu'ils vendent ensuite à des distributeurs ou directement aux consommateurs finaux.

En aval de la chaîne de valeur, on trouve les produits à valeur ajoutée qui intègrent le thé comme matière première. On pense notamment aux boissons embouteillées et prêtes à boire, aux aliments dans lesquels on incorpore du thé et aux produits cosmétiques qui contiennent des extraits de feuilles de thé. Ces produits peuvent être préparés par le fabricant de thé lui-même, ou, plus couramment, par un autre fabricant. Le thé utilisé pour la fabrication d'autres produits à base de thé est acheté directement auprès des cultivateurs et des transformateurs plutôt qu'auprès des fabricants de thé.

*Cultivateurs de thé*¹⁰

Il existe deux variétés de théier (*Camellia sinensis*) : une variété à petites feuilles qui pousse dans les hautes montagnes, dans un climat plus frais, et une variété à grandes feuilles qui pousse dans les climats tropicaux humides¹¹.

⁹ « Tea Grading », Imperial Tea Gardens, consulté le 21 janvier 2021,

<https://www.imperialteagarden.com/pages/tea-grading>.

¹⁰ « Tea », Fairtrade International, consulté le 15 juin 2022, <https://www.fairtrade.net/product/tea>.

¹¹ « The Tea Plant Varieties », Tea Source, consulté le 25 mai 2022,

<https://www.teasource.com/blogs/beyond-the-leaf/tea-plant-varieties>.

Les fabricants achètent les feuilles de thé principalement de l'Inde, du Sri Lanka, de Taïwan, de l'Indonésie, de la Chine et du Japon, et les fabricants canadiens comptent sur des plantations de ces pays pour obtenir leurs matières premières¹².

Le thé se cultive surtout dans de grandes plantations, mais on trouve aussi de petits cultivateurs indépendants. Les petits cultivateurs vendent souvent le thé qu'ils récoltent aux grandes plantations pour qu'il soit transformé et reçoivent un prix assez bas par rapport à celui auquel les grandes plantations vendent finalement le thé transformé. Toutefois, certains cultivateurs indépendants vont plutôt payer pour que leur thé soit transformé ou le transformer eux-mêmes. À l'échelle mondiale, environ 70 % du thé transformé est vendu dans des centres de vente aux enchères, car il n'existe pas de marché à terme pour le thé¹³. Les gros acheteurs peuvent influencer la demande et le prix des différents types de thé vendus à ces enchères. Pour assurer leur réussite, les fabricants de thé ont besoin de contrats d'approvisionnement fiables et à long terme avec des fournisseurs de thé étrangers qui, idéalement, ont un approvisionnement garanti¹⁴.

Il y a trois principaux centres de vente aux enchères pour le thé : Colombo pour les thés du Sri Lanka, Mombasa pour les thés africains et Calcutta pour les thés indiens. Les thés chinois ne sont pas vendus aux enchères. Historiquement, le prix du thé s'échelonne entre un peu plus de 2,00 \$ US le kilogramme pour les thés cultivés dans les basses terres et plus de 4,00 \$ US le kilogramme pour les thés de haute montagne¹⁵. Les prix varient en fonction de l'offre et de la demande, de la région où le thé a été cultivé, et de la qualité du thé.

Les grandes plantations ne font pas que cultiver le thé, elles possèdent également des usines de transformation. Les travailleurs sont embauchés pour travailler dans les champs et les usines et, même s'ils touchent le salaire minimum local, la rémunération qu'ils reçoivent n'est souvent pas suffisante pour leur permettre de nourrir leurs familles. Ces employés travaillent dans des conditions difficiles et ne sont généralement pas protégés contre la perte d'emploi ou la discrimination. Les acheteurs peuvent contribuer au traitement équitable des travailleurs en stipulant dans leurs contrats d'achat de thé transformé que les normes Fairtrade, ou d'autres normes générales, doivent être respectées.

¹² Koronios, 2019.

¹³ « Certifying Fairtrade », Fairtrade Canada, consulté le 28 février 2023, <https://web.archive.org/web/20221214091519/https://fairtrade.ca/for-business/getting-fairtrade-certified/>

¹⁴ Koronios, 2019.

¹⁵ Dan Bolton, « World Bank Predicts Recovery of Tea Prices in 2020 », World Tea News, 18 novembre 2019, <https://www.worldteanews.com/Insights/world-bank-predicts-recovery-tea-prices-2020>.

Segments de clientèle

Voici le pourcentage du chiffre d'affaires des fabricants canadiens de café et de thé par type de client¹⁶ :

Segment de clientèle	Pourcentage du chiffre d'affaires
Restauration	56,8 %
Exportations (actuellement, 97,2 % aux États-Unis)	22,9 %
Détaillants en alimentation et commerces de détail	16,6 %
Bureaux et autres (pharmacies, hôtels, dépanneurs, etc.)	3,7 %
	100 %

Restauration¹⁷

Le segment de la restauration comprend les restaurants à service rapide (comme McDonald's), les cafés (comme Starbucks), les salons de thé et les restaurants. Ce segment représente la majorité du chiffre d'affaires de l'industrie parce que beaucoup de Canadiens s'arrêtent chaque jour dans ces établissements pour prendre leur café ou leur thé. Les établissements de restauration, en particulier les cafés, augmentent leur choix de boissons au thé pour aller dans le sens des préférences des consommateurs qui veulent davantage de boissons au thé traditionnel, de spécialité et aromatisé.

Exportations

Le montant des ventes à l'exportation dépend de la valeur relative du dollar canadien par rapport au dollar américain puisque 97 % des exportations sont destinées aux États-Unis¹⁸. Lorsque le dollar canadien se déprécie, les exportations augmentent, et vice versa.

Détaillants en alimentation et commerces de détail

Comme les consommateurs finaux font de plus en plus de thé à la maison, les ventes dans les commerces de détail en alimentation et dans les autres commerces de détail augmentent. Dans ce marché, particulièrement dans les grandes surfaces (comme Costco), les consommateurs soucieux de leur budget achètent du thé noir traditionnel en gros à bas prix. Cela permet aux détaillants de conclure des contrats d'approvisionnement à faible coût avec les fabricants de thé. Ces achats de gros visent habituellement des thés de qualité inférieure dont les coûts de transformation et de production sont moins élevés et, par conséquent, dont le prix de vente est moins élevé.

¹⁶ Koronios, 2019.

¹⁷ Koronios, 2019.

¹⁸ Koronios, 2019.

À cause des achats de gros et du coût peu élevé de ce type de thé, les prix de vente au kilo dans ce segment sont considérablement plus bas. Le regroupement de grands détaillants en alimentation a intensifié la concurrence entre les fabricants pour l'accès aux meilleurs emplacements sur les étalages, ce qui est important pour le succès des fabricants de thé¹⁹.

Tant les détaillants en alimentation que les établissements de restauration continuent d'élargir leur offre de produits de marque maison, ce qui réduit la demande de produits des marques des fabricants de thé²⁰. Ces produits de marque maison sont moins chers que les produits comparables des marques des fabricants de thé.

Bureaux et autres²¹

Dans le segment des bureaux, les clients concluent des contrats d'approvisionnement à long terme, mais principalement avec des fabricants de café. En vertu de ces contrats, les fabricants de café livrent du café et du thé aux bureaux et fournissent le matériel nécessaire pour préparer ces boissons chaudes. Les fabricants de café offrent aussi d'autres services comme le réapprovisionnement, la réparation des machines et des services de traiteur, ce qui se traduit par une hausse de leurs produits des activités ordinaires (et de leurs marges). Certains fabricants de thé s'associent à ces fabricants de café pour fournir des produits de thé.

Établissement des prix

Le prix de vente facturé aux différents segments de clientèle dépend de la qualité du thé, des volumes vendus au client et du fait que le thé est produit sous la marque maison du client ou la marque du fabricant de thé. Le thé dont le prix de vente est le plus bas est celui qui se vend en gros, qui est de mauvaise qualité et qui est de marque maison. Les chaînes de détaillants en alimentation et les chaînes de restauration (comme Starbucks et Tim Hortons) entrent dans cette catégorie. Ces clients ont le pouvoir d'achat nécessaire pour fixer les prix de vente des fabricants de thé en raison du volume élevé de thé qu'ils achètent²². De plus, ces chaînes ont une clientèle fidèle qui achète les produits de leurs marques. Les détaillants en alimentation ont aussi le pouvoir de décider si le produit de thé est placé à un endroit convoité sur les étalages.

En revanche, les ventes aux autres clients se font à des prix de vente plus élevés parce que les quantités ne sont pas aussi importantes, que le produit est habituellement de meilleure qualité et que les fabricants de thé vendent les produits sous leurs propres marques (et non sous une marque maison).

Les marges bénéficiaires de l'ensemble de l'industrie ont augmenté pour s'établir à 10,6 % en raison de la demande accrue et de la stabilité des prix des intrants²³. Même

¹⁹ Koronios, 2019.

²⁰ Koronios, 2019.

²¹ Koronios, 2019.

²² Koronios, 2019.

²³ Koronios, 2019.

si les prix de vente peuvent fluctuer en fonction du coût des feuilles de thé, il y a sur le marché une forte concurrence basée sur les prix qui empêche de trop grandes variations²⁴. Les thés de spécialité et les assemblages de thé aux fruits et aux épices génèrent généralement des marges plus élevées que les thés en gros à faible coût.

Ventes en ligne

Depuis des années, le thé est vendu en ligne par des détaillants en alimentation, par des établissements de restauration qui offrent leurs propres marques ou directement par des fabricants de thé. De nombreux fabricants de thé sont présents en ligne pour faire la promotion de leur marque, fidéliser leur clientèle et faire des ventes directement aux consommateurs finaux. Ces entreprises peuvent proposer une large gamme de produits, informer les consommateurs sur la façon dont leur thé est produit et obtenir des données sur les préférences des consommateurs²⁵.

Concurrence

Les quatre plus grands fabricants de café et de thé représentent 46,5 % de l'industrie de fabrication de café et de thé au Canada : Restaurant Brands International Inc. (Tim Hortons) détient 17,8 % du marché, Keurig Dr. Pepper, 11,1 %, Club Coffee LP, 9,5 %, et Mother Parker, 8 %²⁶. Il y a actuellement 309 fabricants, nombre qui devrait augmenter avec l'arrivée de petits concurrents spécialisés²⁷. On s'attend à ce que les grands concurrents qui disposent de ressources considérables continuent d'accroître leur part de marché grâce à l'innovation continue sur le plan des produits, à la forte fidélité à leur marque, à leurs programmes de marketing et aux coentreprises qu'ils forment avec d'autres acteurs importants²⁸.

Ces grands concurrents forment des coentreprises avec des cultivateurs, des fabricants en aval pour la production de produits à base de thé ou des entreprises qui distribuent des boissons dans les mêmes canaux de distribution. Ils utilisent leur important pouvoir d'achat pour réduire les coûts des matières premières en faisant baisser les prix payés aux cultivateurs de thé. Ils peuvent également obtenir les meilleurs emplacements sur les étalages des magasins en raison de leur grande taille et de la notoriété de leurs marques. Pour réaliser des économies d'échelle supplémentaires dans le processus de production, ces entreprises investissent des sommes considérables dans la technologie, comme les systèmes d'information et les logiciels, de manière à rendre plus efficace l'étape d'assemblage des thés et des arômes²⁹. Pour les fabricants de thé qui vendent des produits sous leurs propres marques, une forte reconnaissance de la marque est essentielle à la réussite. Pour ce faire, elles peuvent consacrer des sommes

²⁴ Koronios, 2019.

²⁵ Dan Bolton, « Follow the Leaders: Online Tea Stores », World Tea News, 10 avril 2018, <https://worldteanews.com/tea-business-resources/follow-the-leaders-online-tea-stores>.

²⁶ Koronios, 2019.

²⁷ Koronios, 2019.

²⁸ Koronios, 2019.

²⁹ Koronios, 2019.

importantes au marketing et s'assurer d'avoir la réputation d'offrir une expérience client exceptionnelle.

Pour réussir, les fabricants de thé doivent être en mesure d'adapter leurs produits aux changements de préférences des consommateurs, offrir des produits qui se différencient pour leur permettre de maintenir leur part de marché, et réaliser des économies d'échelle et de gamme pour contenir leurs coûts unitaires³⁰. Plus le prix mondial des feuilles de thé est élevé, plus les marges bénéficiaires sont faibles à cause de la forte concurrence sur le plan des prix qui s'exerce dans l'industrie. Les fabricants doivent pouvoir transférer toute augmentation du coût des matières premières à leurs clients. Il peut être difficile pour les fabricants d'y arriver lorsqu'ils ont déjà conclu des contrats générateurs de produits à long terme.

Les grands concurrents utilisent l'une des stratégies suivantes³¹ :

- Fabriquer des produits de marque, de valeur peu élevée à moyennement élevée, en grands volumes.
- Fabriquer des produits de valeur élevée en lots limités et en petits volumes.

Les petits fabricants de thé utilisent tout un éventail de stratégies. Certains ciblent un créneau et ne vendent que des thés de spécialité haut de gamme de qualité supérieure à des salons de thé et des cafés de luxe. D'autres se spécialisent dans les produits bio ou certifiés Fairtrade (on traitera en détail de la certification Fairtrade plus loin). Les fabricants de thé sont de plus en plus nombreux à créer et à commercialiser leurs propres marques ou à conclure des contrats d'envergure pour que leur marque devienne la marque de prédilection de certains détaillants. Les petits fabricants de thé doivent se différencier en proposant une offre de produits et des emballages innovants et en dépensant davantage en marketing³².

Au sein d'une même catégorie de produits, les consommateurs sont sensibles aux prix et opteront pour un produit moins cher s'ils ne remarquent pas de différence au goût, ce qui est souvent le cas pour les produits de marque maison. La qualité perçue, la reconnaissance de la marque et la fidélité à la marque influent sur le prix que les consommateurs sont prêts à payer³³.

Il y a également de la concurrence pour l'obtention des meilleurs emplacements sur les étalages dans les magasins. Pour assurer leur succès, les fabricants de thé doivent établir de bonnes relations avec les détaillants en alimentation afin d'avoir de l'espace d'étalage de premier choix et que leurs produits soient inclus dans la publicité en magasin. De plus en plus, les petits fabricants prennent de l'expansion dans le segment des clients non traditionnels comme les pharmacies, les magasins à bas prix, les

³⁰ Koronios, 2019.

³¹ Koronios, 2019.

³² Koronios, 2019.

³³ Koronios, 2019.

kiosques de centres commerciaux et d'autres endroits où l'achalandage piétonnier est élevé³⁴.

Si le dollar canadien s'apprécie, le pourcentage des importations de thé augmentera, ce qui intensifiera la concurrence au Canada. Tant que le dollar canadien sera faible par rapport au dollar américain, les exportations vers les États-Unis seront plus importantes que les importations de produits de thé sur le marché canadien.

Autres produits à valeur ajoutée à base de thé

Le thé peut servir à la fabrication des produits suivants :

- thés PAB embouteillés
- matchas
- ingrédients pour les produits cosmétiques et les compléments alimentaires

La part de marché des thés PAB embouteillés a augmenté dans la catégorie des boissons de consommation courante tandis qu'on observe un recul de la popularité des boissons gazeuses, de l'eau embouteillée, des boissons pour sportifs et des jus³⁵. Le thé conditionné sous forme de boisson PAB est considéré comme un produit en aval qui permet d'accroître les produits des activités ordinaires et les marges. La catégorie des thés PAB comprend les thés infusés à froid (technique d'infusion qui, dit-on, donne un thé moins amer et permet de conserver plus de bienfaits pour la santé) et les thés pétillants (qui sont considérés comme un choix plus sain que les boissons gazeuses).

Le matcha est un thé vert japonais dont les feuilles sont broyées puis vendues sous forme de poudre. Au lieu de faire infuser des feuilles de thé et de les retirer, comme pour les autres thés, on dissout le matcha dans de l'eau chaude, de sorte que l'on consomme la feuille entière. Le matcha est donc plus puissant et ses bienfaits pour la santé sont renforcés³⁶. Le matcha peut aussi être utilisé dans les produits de boulangerie et les pâtisseries, ce qui offre une autre manière de le consommer.

En outre, le théier est une source d'ingrédients bioactifs qui peuvent être extraits et utilisés dans la fabrication de produits cosmétiques et de compléments alimentaires³⁷. Comme les consommateurs exigent des produits de soin de la peau plus naturels, les extraits de thé vert, noir et blanc sont devenus des ingrédients importants pour le traitement de diverses affections cutanées en raison de leurs bienfaits pour la peau. Les

³⁴ Koronios, 2019.

³⁵ Dan Bolton, « Market Research Reflects and Predicts Growth », World Tea News, 15 janvier 2019, <https://www.worldteanews.com/Insights/market-research-reflects-and-predicts-growth>.

³⁶ Carol Neshevich, « Matcha, matcha everywhere », Food in Canada, 8 décembre 2015, <https://www.foodincanada.com/features/matcha-matcha-everywhere/>.

³⁷ W. Koch, J. Zagorska, Z. Marzec et W. Kukula-Koch, « Applications of Tea (*Camellia sinensis*) and Its Active Constituents in Cosmetics », *Molecules*, décembre 2019, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6930595/>.

extraits de thé s'utilisent aussi dans une variété de compléments alimentaires censés donner de l'énergie et stimuler le système immunitaire.

Pratiques éthiques

Lorsqu'on parle de pratiques éthiques dans la récolte du thé, il est notamment question de la responsabilité sociale envers les travailleurs et de la responsabilité environnementale relative à l'exploitation des terres³⁸. En ce qui concerne les travailleurs, les entreprises pour lesquelles la responsabilité sociale est importante mettent en place des politiques visant le respect des pratiques en matière de santé et de sécurité, l'interdiction du travail des enfants, le versement de salaires justes et suffisants, les horaires de travail raisonnables, l'absence de discrimination (en particulier envers les femmes) et l'offre d'avantages sociaux.

Sur le plan de la responsabilité environnementale, les entreprises veillent à ce que les cultivateurs avec lesquels elles travaillent appliquent des pratiques permettant d'améliorer la qualité des sols et des cultures, de créer de la biodiversité et de réduire l'utilisation de pesticides, et qu'elles fassent du reboisement pour réduire le manque d'eau et les sécheresses³⁹.

Les fabricants de thé peuvent exiger le respect de ces normes par les cultivateurs en les incluant dans leurs contrats d'achat et en visitant les plantations de thé pour s'assurer du respect des normes.

De nombreux fabricants de thé concluent des accords de collaboration avec des organismes gouvernementaux des pays où le thé est cultivé. Dans le cadre de ces accords, les organismes gouvernementaux offrent des programmes de formation visant à montrer les meilleures pratiques agricoles aux cultivateurs de thé.

Les changements climatiques constituent une menace pour les pays où l'on cultive le thé, et les entreprises avant-gardistes tiennent compte des effets des changements climatiques dans leurs plans d'approvisionnement à court et à long terme⁴⁰. Une manière dont l'industrie cherche à combattre les effets des changements climatiques est de développer des variétés de théiers qui seront plus résistantes aux changements climatiques⁴¹.

À chaque maillon de la chaîne de valeur, les fabricants de thé qui adoptent des pratiques durables visent à réduire leur consommation d'eau et d'énergie, à accroître leur recours aux énergies renouvelables, à intégrer des matériaux recyclables dans

³⁸ Sarah Roberts, « Working Collaboratively to Improve the Sustainability of the Tea Sector », Ethical Tea Partnership, 8 septembre 2016, <https://www.ethicalteapartnership.org/working-collaboratively-improve-sustainability-tea-sector/>.

³⁹ « Sustainable tea farming around the world », Unilever, consulté le 25 mai 2022, <https://www.unilever.ca/news/2017/sustainable-tea-farming-around-the-world>.

⁴⁰ « The Hain Celestial Group Climate Change Statement », The Hain Celestial Group, mars 2016, <https://web.archive.org/web/20220120013605/https://www.hain.com/wp-content/uploads/2016/02/Climate-Change-HAIN-Statement-2016-2.pdf>

⁴¹ « Sustainable tea – leading the industry », Unilever.

leurs produits, et à mesurer et à rendre publiques leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) et leur consommation d'eau⁴². Pour suivre les principaux indicateurs relatifs aux émissions de GES et à l'utilisation de l'eau, on calcule l'empreinte par produit des matières premières, de l'emballage, de la distribution, de l'utilisation (par exemple, faire bouillir de l'eau) et de l'élimination après utilisation⁴³.

Les producteurs pour qui l'utilisation et la promotion d'emballages écologiques importent vraiment publient de l'information sur la proportion exacte de matières recyclées qu'ils utilisent. De plus, ces fabricants sont en mesure de remonter jusqu'à la source des matières utilisées pour en vérifier le contenu⁴⁴. L'utilisation de matières recyclées dans un produit peut faire augmenter les coûts de production en raison des prix plus élevés des matières premières, des changements qu'il faut apporter aux processus de production et du matériel spécialisé que nécessite l'utilisation de ces matières recyclées.

Réglementation

En vertu de la *Loi sur les aliments et drogues*, Santé Canada réglemente la concentration d'extraits solubles dans l'eau qui doivent se trouver dans le thé et la teneur en caféine du thé décaféiné (dont la teneur en caféine ne peut dépasser 0,4 %). L'emballage et l'étiquetage nutritionnel sont également réglementés. La *Loi sur les produits antiparasitaires*, quant à elle, établit les exigences relatives à la teneur en pesticides des produits de thé⁴⁵.

Certification biologique

Pour pouvoir indiquer que leurs aliments sont « biologiques », les transformateurs, les producteurs et les fabricants sont tenus par la loi d'obtenir une certification conforme aux normes canadiennes sur la culture biologique⁴⁶. L'Agence canadienne d'inspection des aliments désigne des auditeurs tiers pour qu'ils examinent tous les processus, des plantations jusqu'à la vente du produit, afin de s'assurer que les producteurs n'ont pas utilisé de substances interdites. L'obtention initiale de la certification peut prendre jusqu'à trois ans parce que les producteurs doivent prouver qu'aucune substance interdite n'a été utilisée au cours des trois dernières années.

Certification Fairtrade

Pour la certification en commerce équitable Fairtrade, le Canada fait appel à FLOCERT, un organisme établi en Allemagne. FLOCERT est le plus grand organisme de certification Fairtrade et certifie les producteurs, les commerçants et les licenciés.

⁴² « The Hain Celestial Group Climate Change Statement », The Hain Celestial Group.

⁴³ « The Hain Celestial Group Climate Change Statement », The Hain Celestial Group.

⁴⁴ « Sustainability and pricing », EcoEnclose, consulté le 25 avril 2020, <https://www.ecoenclose.com/Sustainability-and-Pricing/>.

⁴⁵ Koronios, 2019.

⁴⁶ « Certification biologique », Association pour le commerce biologique du Canada, consulté le 14 avril 2020, <https://www.canada-organic.ca/fr/ce-quon-fait/biologique-101/certification-biologique>.

FLOCERT suit les exigences de la norme ISO 17065. Les vérificateurs ont pour mission d'assurer la conformité aux normes Fairtrade reconnues à l'échelle internationale.

Les cultivateurs, les transformateurs et les fabricants doivent faire l'objet de vérifications avant de pouvoir vendre des produits certifiés Fairtrade. Le vérificateur visite les plantations et les installations pour effectuer une vérification physique. Il prépare ensuite un rapport faisant état de toutes les non-conformités relevées. FLOCERT prend la décision d'accorder ou non la certification une fois que les non-conformités ont été résolues. Une fois qu'ils ont obtenu la certification, les fabricants font l'objet d'au moins deux vérifications par cycle de trois ans en plus des vérifications supplémentaires sans préavis⁴⁷.

Il est important pour le succès des fabricants de thé de respecter la réglementation gouvernementale en matière de production alimentaire et, lorsqu'elles s'appliquent, les normes relatives aux certifications biologiques et Fairtrade.

Profil des consommateurs de thé

Voici quelques statistiques significatives sur les consommateurs de thé canadiens⁴⁸ (ces statistiques concernent tous les types de thé) :

- 55 % sont des femmes;
- 35 % vivent dans des ménages de trois à quatre personnes et 33 % dans des ménages de deux personnes;
- 35 % sont de grands buveurs de thé (14,1 tasses par semaine), 41 % sont des buveurs moyens (5 tasses par semaine en moyenne) et 24 % sont de petits buveurs (1,4 tasse par semaine);
- 64 % des jeunes de 18 à 33 ans interrogés ont indiqué être des buveurs de thé et préférer les thés aromatisés et les thés de spécialité;
- les buveurs de thé de plus de 65 ans préfèrent le thé noir.

Les réponses suivantes à un sondage mené sur le sujet révèlent les raisons pour lesquelles les gens boivent du thé⁴⁹ :

- Pour le goût : 53 %
- Pour se détendre : 40 %
- Pour le plaisir : 38 %
- Pour se réchauffer : 27 %
- Parce que cela les rend heureux : 22 %

⁴⁷ « Certifying Fairtrade », Fairtrade Canada.

⁴⁸ Roberge, 2020.

⁴⁹ Jan Conway, « Why do you usually drink tea? », Statista, 21 mars 2019,

<https://www.statista.com/statistics/679635/reasons-for-drinking-tea-among-us-consumers/>.

- Pour des raisons de santé : 21 %
- Pour essayer de nouvelles saveurs : 15 %
- Après un repas / pour la digestion : 12 %
- Par habitude : 10 %
- Pour se réveiller : 9 %
- Parce qu'ils reçoivent des gens : 9 %

Des études indiquent que lorsqu'ils achètent du thé, les consommateurs cherchent d'abord un certain type de thé et pensent ensuite au goût, avant de considérer la marque et le prix⁵⁰. Même si le prix semble être le dernier élément pris en compte, les consommateurs cherchent toujours à obtenir le meilleur rapport qualité-prix. Par conséquent, de nombreux consommateurs aiment goûter le thé avant de l'acheter. De plus, les gens boivent souvent du thé ailleurs qu'à la maison, soit dans des cafés, des boutiques de thé ou des salons de thé⁵¹. Le café ou le salon de thé fait partie intégrante de l'expérience de détente et de dégustation d'une tasse de thé de grande qualité. Le thé est vu comme une boisson que l'on peut consommer avec n'importe quel repas ou avec une collation et il est utilisé comme base dans certains cocktails ou cocktails sans alcool⁵². Les établissements de restauration peuvent élargir ou modifier leur offre de thé afin de rester en phase avec les préférences des consommateurs.

*Inducteurs de la demande*⁵³

- Plus le revenu disponible par habitant est élevé, plus la demande de thés de spécialité, de produits aromatisés et de dosettes individuelles, tous des produits plus dispendieux, est forte.
- En raison des bienfaits pour la santé que l'on attribue au thé, la demande de thé restera élevée parce que de nombreux consommateurs croient que le thé peut contribuer à la perte de poids, réduire le risque de crise cardiaque et d'accident vasculaire cérébral, et renforcer le système immunitaire⁵⁴. Les consommateurs délaissent les boissons gazeuses sucrées et cherchent plutôt des choix plus sains.
- Même si la restauration constitue le segment de clientèle le plus important, les consommateurs continuent d'acheter du thé pour le préparer à la maison, et on s'attend à une augmentation de la demande de produits de thé de la part des détaillants en alimentation.
- La nouvelle tendance à se détendre et à socialiser dans les cafés et les salons de thé fait augmenter la demande de thés et d'assemblages de thés de spécialité.

⁵⁰ Roberge, 2020.

⁵¹ Roberge, 2020.

⁵² Dan Bolton, « Market Research Reflects and Predicts Growth ».

⁵³ Koronios, 2019.

⁵⁴ Zheng, 2019.

- Les consommateurs plus jeunes (moins de 30 ans) ont été exposés à des campagnes de marketing faisant la promotion des bienfaits du thé pour la santé, et la demande de thé dans ce segment a augmenté. Ce segment est attiré par les salons de thé, qui sont devenus plus visibles et qui sont vus comme étant très en vogue⁵⁵.
- Le coût des produits de substitution, en particulier le café (y compris les boissons PAB à base de café) et les boissons énergisantes, pourrait faire baisser la demande de thé et de produits à base de thé plus coûteux, surtout si le revenu disponible par habitant diminue.

Tendances dans l'industrie

- Les thés épicés gagnent en popularité, particulièrement dans le segment des consommateurs âgés de 18 à 35 ans, en raison de l'évolution du portrait démographique des consommateurs⁵⁶.
- La demande de cafés et de salons de thé spécialisés augmente parce que les consommateurs cherchent des façons de se détendre ailleurs qu'à la maison.
- Les consommateurs cherchent de plus en plus de commodité pour la préparation du thé et du café, ce qu'offrent par exemple les nouvelles machines à café et à thé qui peuvent donner une seule tasse grâce à des dosettes spécialement conçues. C'est pourquoi on constate une demande croissante de dosettes/capsules instantanées à portion individuelle de différents types de thés⁵⁷.
- Les consommateurs étant de plus en plus sensibilisés au traitement des cultivateurs de thé, la demande de thés issus du commerce équitable (Fairtrade) et de thés biologiques augmente⁵⁸.
- La demande de thés de spécialité et de thés fins de la part des consommateurs continuera d'augmenter. En raison du soin apporté à leur transformation, ces thés, qui se vendent à prix supérieurs, offriront davantage de bienfaits pour la santé grâce à leurs propriétés antioxydantes qui réduisent le cholestérol et augmentent la vitesse de métabolisme.
- Les fabricants ajoutent à leurs thés des ingrédients sains destinés à aider les personnes souffrant de diabète, d'obésité et de problèmes cardiaques⁵⁹.
- La demande de produits de boulangerie et de pâtisseries à base de matcha augmente en raison des bienfaits pour la santé que le matcha offrirait. Comme le matcha est une poudre fine composée de feuilles de thé pulvérisées, il peut être

⁵⁵ Zheng, 2019.

⁵⁶ Koronios, 2019.

⁵⁷ Dan Bolton, « Market Research Reflects and Predicts Growth ».

⁵⁸ Koronios, 2019.

⁵⁹ « Tea Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Black, Green, Oolong, Herbal), By Distribution Channel (Supermarkets & Hypermarkets, Specialty Stores, Online), By Region, And Segment Forecasts, 2019 – 2025 », Grand View Research, août 2019,

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/tea-market>.

utilisé dans des produits autres que le thé, comme les gâteaux, les biscuits, les muffins et les biscottis⁶⁰.

- Les producteurs élargissent leur offre de produits pour aller au-delà des feuilles de thé; ils créent donc des produits à base de thé PAB uniques en s'associant à des fabricants de boissons énergisantes⁶¹ ou en infusant leur boisson avec du cannabis pour attirer les consommateurs de 18 à 35 ans⁶².
- Les consommateurs ont de plus en plus tendance à demander du thé artisanal – un thé produit par un artisan, presque entièrement à la main (même si une petite quantité de machinerie peut être utilisée). La demande de thé artisanal est stimulée par plusieurs facteurs : les consommateurs veulent des aliments produits selon l'approche « de la ferme à la table »; les gens ont tendance à adopter un style de vie plus sobre et délaissent les bars au profit des salons de thé; certaines catégories démographiques consomment autant de thé que de café; et les amateurs de jeux vidéo, qui achètent des produits haut de gamme, utilisent le thé comme stimulant naturel pour rester éveillés et concentrés toute la nuit⁶³.
- On utilise aussi de plus en plus le thé dans d'autres produits, dont les produits de beauté⁶⁴, pour tirer parti des bienfaits naturels du thé pour la santé.
- La distribution en ligne directement au consommateur final devrait augmenter en raison de la popularité croissante des applications en ligne et de la facilité de livraison des produits⁶⁵.

Risques généraux dans l'industrie

- Risque lié aux matières premières : il pourrait y avoir une pénurie de feuilles de thé ou une réduction de la qualité en raison des conditions météorologiques, de maladies touchant les cultures ou de parasites.
- Risque lié aux consommateurs : la demande de produits de thé découle des préférences des consommateurs relativement au goût, à la qualité et aux bienfaits pour la santé du thé.
- Risque de non-conformité réglementaire : le thé est un produit alimentaire qui doit être produit et fabriqué dans le respect de règles sanitaires strictes. En outre, si le

⁶⁰ « Enrichment of Biscuits with Matcha Green Tea Powder: Its Impact on Consumer Acceptability and Acute Metabolic Response », National Library of Medicine, 1^{er} février 2018, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5848121/>.

⁶¹ « RTD Tea and Coffee Market Size Worth \$116.13 Billion by 2024 », Grand View Research, avril 2018, <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-ready-to-drink-tea-and-ready-to-drink-coffee-market>.

⁶² « 2019 State of the Beverage Industry: Ready-to-drink tea, functionality drives demand in market », Beverage Industry, 15 juillet 2019, <https://www.bevindustry.com/articles/92246-2019-state-of-the-beverage-industry-ready-to-drink-tea-functionality-drives-demand-in-market>.

⁶³ Kevin Alexander, « Artisanal Tea in America Is Having a Moment », Thrillist, 8 octobre 2019, <https://www.thrillist.com/eat/nation/american-artisan-tea-culture>.

⁶⁴ « Tea Market Size, Share & Trends Analysis Report [...] », Grand View Research.

⁶⁵ « Tea Market Size, Share & Trends Analysis Report [...] », Grand View Research.

produit est commercialisé comme étant biologique ou issu du commerce équitable (Fairtrade), il faut maintenir ces certifications.

- Risque de change : les feuilles de thé sont importées et les produits de thé sont exportés.
- Risque lié à la réputation : si un produit doit être rappelé en raison d'erreurs de production ou de contamination, cela aura une incidence négative sur la réputation du fabricant de thé. De plus, si un fabricant de thé travaille avec un cultivateur qui contrevient aux normes sur les droits de la personne, sa réputation risque d'en souffrir.

Renseignements généraux sur la société

Michael Galinsky a lancé KTI en 2006. Auparavant, il a travaillé comme acheteur pour un grand détaillant en alimentation national, Lakeside Food Inc. (Lakeside). Il s'occupait beaucoup de la recherche de nouveaux produits et de la négociation de contrats d'approvisionnement de produits de marque maison. À l'époque, Lakeside ne concluait de contrats qu'avec les plus grandes plantations de thé. L'une des responsabilités de Michael était de visiter les cultivateurs qui fournissaient le thé aux grandes plantations qui transformaient et produisaient le thé pour Lakeside, principalement au Sri Lanka et en Indonésie, afin de voir d'où venait le thé et comment il était récolté.

En discutant avec les petits cultivateurs, Michael a appris que ces derniers étaient obligés de vendre leurs récoltes aux grandes plantations à des prix nettement inférieurs à ceux du marché et avaient donc de la difficulté à gagner suffisamment d'argent pour faire vivre leurs familles. Selon lui, il devait être possible de conclure des contrats d'approvisionnement plus équitables avec ces petits cultivateurs et c'est ce qui l'a motivé à lancer KTI et à devenir fabricant de thé. L'objectif de Michael était que KTI se différencie en étant un producteur de thé éthique. Il voulait s'assurer que les cultivateurs de thé et leurs travailleurs soient traités et payés équitablement, et que des pratiques de culture durables et écologiques soient respectées. L'idée était que KTI utilise des procédés d'emballage et de production écologiques qui nécessitent moins d'énergie et d'eau, dans la mesure du possible.

Au départ, KTI ne produisait que du thé noir, et Michael a pu conclure des contrats d'approvisionnement avec quatre cultivateurs du Sri Lanka pour qu'ils fournissent à KTI des feuilles de thé noir transformées. Il a également convaincu Lakeside d'acheter un thé noir de marque maison de qualité supérieure de KTI. Au cours des cinq années suivantes, Michael a décroché trois autres contrats générateurs de produits auprès de divers détaillants en alimentation visant l'approvisionnement en thés noirs de marque maison et a fait passer à 10 le nombre de cultivateurs travaillant avec KTI. Le thé vert de marque maison s'est aussi ajouté aux contrats de vente de thés de marque maison aux clients au cours de cette période.

En 2011, deux des enfants de Michael, Jason Galinsky et Sabrina McLean, se sont joints à la société. Jason détient un diplôme en marketing et s'est joint à KTI à titre de directeur du marketing. Sabrina est titulaire d'une maîtrise en chimie alimentaire et a

convaincu Michael de créer un laboratoire de recherche et développement (R et D). Elle s'est jointe à KTI à titre d'adjointe à la recherche, relevant directement du chef de la R et D.

Également en 2011, la demande de thé biologique et de thé certifié Fairtrade a commencé à augmenter et, à la suggestion de Jason et de Sabrina, Michael a décidé de vendre les produits de KTI en tant que produits biologiques et certifiés Fairtrade. Michael a convaincu les cultivateurs avec lesquels il travaillait d'obtenir la certification en vertu de ces deux normes, laquelle a été obtenue en 2014. Les clients de KTI ont appuyé cette transition, et les thés de KTI sont devenus les premiers thés biologiques et certifiés Fairtrade de marque maison vendus par ces quatre clients.

Le service de R et D a entrepris le développement de thés aromatisés en infusant ses thés existants avec différentes combinaisons d'épices et, en 2015, KTI a lancé une gamme de thés épicés. Michael et Jason ont décidé qu'il serait préférable que les thés épicés soient vendus par les clients du segment de la restauration et ont ouvert la discussion avec trois grandes chaînes de restauration à propos de la fabrication d'un thé épicé de marque maison. Initialement, les clients ont acheté ces produits en petites quantités pour vérifier leur acceptation par les consommateurs finaux. En 2018, les trois entreprises avaient conclu des contrats à long terme avec KTI pour la fabrication de thés de spécialité épicés de marque maison.

En 2018, la plus jeune fille de Michael, Kathleen Galinsky, avocate, s'est jointe à la société à titre de représentante juridique de KTI.

En 2021, Michael a décidé de transférer une partie de la propriété de la société à Jason et à Sabrina afin de renforcer leur engagement à long terme envers KTI. Michael a fait don à Jason et à Sabrina de 15 % des actions de KTI chacun, ce qui lui a laissé une participation de 70 %. À l'époque, on a supposé que Kathleen recevrait elle aussi une participation dans la société lorsqu'elle y aurait travaillé assez longtemps.

Aujourd'hui, en 2023, KTI a conservé ses contrats de vente de produits de marque maison avec les quatre détaillants en alimentation et les trois chaînes de restauration, mais n'a obtenu aucun nouveau client. Par conséquent, au cours des cinq dernières années, la croissance des ventes a été négligeable tant sur le plan des produits des activités ordinaires que sur celui des volumes. Toutefois, KTI a acquis une réputation auprès de ses clients pour l'approvisionnement et la fabrication éthiques de thé.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, la société a réalisé des ventes de 43,2 millions \$. Le résultat net de la société s'est chiffré à 1,5 million \$. Il y a cinq ans, le résultat net de la société avait atteint 3,5 millions \$, à son plus haut.

Vue d'ensemble de la société

KTI compte deux divisions : une division Fabrication et une division R et D. La division Fabrication a une seule installation de production en Ontario qui produit le thé de marque maison pour les clients. KTI consacre très peu d'argent au marketing parce qu'elle n'a pas sa propre marque. Les frais de marketing servent uniquement à la

gestion des clients qui achètent du thé de marque maison. Michael est la seule personne qui communique avec ces clients et qui négocie les contrats. Michael est très respecté dans l'industrie et il a la réputation d'être honnête et équitable. Ces clients continuent de faire affaire avec KTI en raison de leur relation de longue date avec Michael et du fait que KTI honore toujours ses engagements sur le plan de la qualité, des quantités et du calendrier de livraison, et adopte des pratiques éthiques.

KTI collabore avec ses clients pour la conception des emballages de leurs produits de marque maison afin qu'ils respectent les normes de durabilité de KTI et correspondent aux spécifications des clients. Tout le thé actuellement vendu est conditionné dans des sachets de coton compostable. Les sachets de thé sont ensuite mis dans des boîtes en carton recyclable. Toute modification que les clients demandent d'apporter à la conception ou aux éléments graphiques de l'emballage doit être approuvée par Michael.

Jason gère les contrats d'approvisionnement avec les cultivateurs, responsabilité qu'il a reprise de Michael en 2015. Jason a également visité de nouveaux cultivateurs avec qui KTI pourrait faire affaire, dont certains cultivent du thé haut de gamme de qualité supérieure qui est transformé selon des méthodes traditionnelles, principalement à la main.

La division R et D de KTI effectue de la recherche et développe de nouveaux produits de thé, notamment en réalisant des mélanges de saveurs (fruits, épices et herbes), ainsi que des emballages pour le thé. La division a développé une variété de produits au fil des ans, mais aucun nouveau produit n'a été mis en marché depuis le thé épicé en 2015. En ce moment, les clients de KTI ne veulent pas élargir leur gamme en offrant de nouveaux thés de spécialité ou aromatisés de marque maison en raison des prix élevés de ces thés, et Michael a cessé de leur demander si ces produits les intéressaient.

KTI est fière de ses pratiques éthiques sur le plan de la durabilité et des droits de la personne. Pour se conformer à ces valeurs éthiques dans le cadre de l'approvisionnement, KTI exige que les cultivateurs acceptent de respecter un ensemble de normes dans ses contrats. De plus, les emballages utilisés pour les produits de marque maison doivent respecter ses normes concernant la quantité de matériaux recyclables. KTI surveille les quantités d'énergie et d'eau utilisées dans ses processus de production et cherche constamment des moyens de réduire ces intrants.

Les ventes et les résultats nets de la société ont diminué. Comme les contrats de fabrication de produits de marque maison approchent de leur date de renouvellement, les administrateurs devront prendre des décisions sur l'orientation future de KTI. Michael veut continuer de se concentrer uniquement sur la production de thés de marque maison. Il s'agit d'un secteur qui a toujours été stable et rentable, et dans lequel Michael a beaucoup d'expérience. De plus, Michael ne veut rien faire qui pourrait compromettre les relations à long terme de KTI avec ces clients.

Jason et Sabrina veulent toutefois que KTI crée sa propre marque de thés de spécialité et aromatisés afin de diversifier la clientèle de KTI et de réduire la dépendance de la société envers ses quelques clients. Ils croient tous les deux que le moment est venu de tirer parti de l'intérêt croissant des consommateurs envers les thés haut de gamme de qualité supérieure et de garder le contrôle des nouveaux produits qui seront lancés.

Vision et mission de la société

Voici les énoncés de vision et de mission ainsi que les valeurs fondamentales de KTI, tels qu'ils ont été approuvés par le Conseil en 2018.

Énoncé de vision : *Nous aspirons à un monde dans lequel des cultivateurs rémunérés équitablement produisent du thé de grande qualité, nos clients profitent d'une expérience authentique, complexe et agréable chaque fois qu'ils boivent une tasse de thé, et dans lequel toutes les personnes qui participent au processus sont traitées avec honnêteté, équité et respect.*

Énoncé de mission : *Chaque jour, nous traitons les cultivateurs et les clients de manière juste et nous allons bien au-delà des attentes des consommateurs. Nous produisons notre thé de manière éthiquement responsable; le goût distinctif et la grande qualité de notre thé inspirent fidélité à nos consommateurs. Nous tenons à faire profiter les gens des bienfaits pour la santé du thé sous toutes ses formes.*

Valeurs de la société

KTI a cinq valeurs fondamentales :

1. Produire du thé extraordinaire, biologique et certifié Fairtrade.
2. Établir des relations à long terme avec les cultivateurs, les fournisseurs, les clients et les consommateurs.
3. Établir une marque qui est réputée comme étant éthique et qui est respectée.
4. Traiter tous les employés avec équité, honnêteté et respect.
5. Veiller au respect des normes en matière d'éthique, de durabilité et d'environnement dans tous nos processus, de la « ferme » à la table.

KTI a aussi un code d'éthique et des normes éthiques qu'elle intègre dans ses contrats avec les cultivateurs et les clients.

Plans futurs et objectifs

Au début d'avril 2023, le Conseil s'est réuni et a fixé les objectifs suivants :

- augmenter la marge brute pour qu'elle atteigne 25 % des produits des activités ordinaires d'ici 2026;
- générer 30 % des produits des activités ordinaires grâce à la vente de produits autres que de marque maison d'ici 2026;

- générer 50 % du résultat d'exploitation grâce à la vente de produits autres que de marque maison d'ici 2026;
- faire la promotion de la marque KTI et présenter KTI aux consommateurs comme une société réputée pour ses normes éthiques;
- accroître le contrôle sur les sources d'approvisionnement en feuilles de thé (matières premières) de KTI et diversifier les pays d'origine du thé.

Structure de la société

KTI a un conseil d'administration (le Conseil), qui est composé de Michael, Jason, Sabrina et Kathleen. Chaque administrateur a un droit de vote égal à l'égard des décisions stratégiques et financières. Le Conseil se réunit tous les mois. Lors des réunions, le Conseil discute des questions liées aux rapports financiers et budgétaires, des questions de production, des contrats avec les clients, des contrats avec les cultivateurs, des nouvelles politiques de la société et de la nomination des dirigeants. Toutefois, Michael prend souvent des décisions opérationnelles courantes qui vont à l'encontre des décisions prises par le Conseil.

Il y a un comité, le Comité des normes d'éthique. Il est chargé d'examiner les normes existantes utilisées par KTI, de veiller à leur respect à tous les paliers de la société et de les mettre à jour au besoin. Ce comité est composé de Jason (le président), de Kathleen, de Hans Meindl (le directeur de la production) et de Rashmi Gunapala (un cultivateur de thé).

Équipe de direction

L'équipe de direction de KTI est composée des personnes suivantes :

Michael Galinsky – président du Conseil et chef de la direction

Michael a 62 ans, est titulaire d'un diplôme en administration et a gravi les échelons pour finalement occuper un poste de direction dans une grande chaîne de détaillants en alimentation avant de démarrer KTI. Les forces de Michael sont les relations avec la clientèle et la compréhension des besoins des clients. Il est donc doué pour négocier des contrats et résoudre des problèmes. Il travaille de concert avec les clients pour dépasser leurs attentes et, en retour, les clients ont fait preuve de loyauté envers KTI depuis la signature de leurs premiers contrats. Sa philosophie d'affaires est que lorsqu'on travaille de concert, il est possible de régler n'importe quel problème. Toutefois, Michael préfère prendre toutes les décisions opérationnelles courantes et, par conséquent, la société a une structure très centralisée. Comme il travaille dans le domaine depuis des années, Michael a une vaste expérience et une excellente réputation. Les principales responsabilités de Michael sont de gérer les contrats avec les clients actuels et de trouver de nouveaux clients. Michael croit fermement aux pratiques durables et éthiques; il a déterminé l'orientation de la société en conséquence et il a transmis ces valeurs à ses enfants.

Michael veut que KTI continue de se concentrer uniquement sur la fabrication de thés de marque maison. Il est convaincu qu'il s'agit d'une approche à faible risque qui a bien fonctionné dans le passé et qu'il n'est donc pas nécessaire de changer d'approche. Il croit qu'il peut continuer à négocier de bons prix pour KTI afin de maintenir le résultat net au même niveau que par le passé. Il estime que la baisse du résultat net est simplement attribuable au fait que les conditions des contrats existants n'ont pas encore été renouvelées. Il veut que la société cherche de nouveaux clients pour ses thés de marque maison afin d'accroître ses produits des activités ordinaires et que le modèle d'affaires actuel reste essentiellement inchangé. Il entretient les relations avec ces clients depuis longtemps et ne veut rien faire qui pourrait compromettre ces relations. Il croit que les clients actuels de KTI doivent passer en premier.

Jason Galinsky – vice-président, Marketing

Jason a 37 ans et est titulaire d'un diplôme en marketing. Jason a travaillé pour une société de recherche en marketing et pour un important fabricant d'aliments diversifiés qui vendait des produits de marque dans les segments du café et des grignotines. Quand il travaillait pour ces sociétés, Jason a conçu et mis en œuvre des plans de marketing en vue de la promotion des produits nouveaux et existants qui étaient très efficaces et novateurs à l'époque. Après s'être joint à KTI, Jason a commencé à gérer les aspects liés aux cultivateurs de thé et à l'approvisionnement en feuilles de thé. Il se fait un devoir de veiller à ce que les cultivateurs avec lesquels KTI travaille soient traités équitablement et de collaborer avec les gouvernements locaux pour s'assurer qu'ils prennent des mesures relativement aux incidences à venir des changements climatiques. Il a donc gagné le respect des cultivateurs. En tant que fin connaisseur de thé, il goûte constamment aux produits de concurrents pour en comparer la qualité. Jason est charismatique, est très créatif et a une bonne capacité d'écoute. Il se considère comme un visionnaire capable de voir à quoi pourrait ressembler l'avenir et de savoir ce qu'il faut faire pour concrétiser cette vision. Toutefois, il peut aussi être têtu et inflexible quand il a une idée en tête. Ces traits de caractère ont amené Michael à avoir de nombreuses disputes avec Jason au sujet de décisions relatives à la société.

Jason estime que Michael a étouffé sa créativité et son innovation. Jason veut que KTI crée sa propre marque de produits, ce qui permettra à la société de faire connaître son nom. Il pense que l'avenir de KTI réside dans l'offre de thés haut de gamme de qualité supérieure, qui génèrent des marges beaucoup plus élevées que les produits de marque maison, et il croit que KTI a le personnel et les ressources nécessaires pour effectuer ce changement de cap. Jason veut que la société se diversifie pour limiter le pouvoir des clients qui achètent ses produits de marque maison et réduire sa dépendance envers eux.

Sabrina McLean – vice-présidente, Recherche et développement

Sabrina a 34 ans. Après ses études universitaires, Sabrina a travaillé pour un laboratoire gouvernemental qui faisait de la recherche alimentaire sur l'agriculture sans pesticides et le rendement des cultures. Depuis son arrivée à KTI, Sabrina n'a travaillé que dans le service de R et D, qu'elle dirige maintenant. Sabrina est une scientifique

passionnée qui s'informe constamment sur les nouvelles découvertes et qui se tient au fait de ce que les concurrents font en matière de développement de produits. Elle s'intéresse aux rendements de la culture de thé, aux bienfaits du thé pour la santé, aux façons d'améliorer le goût du thé et à la conception de produits innovants. Elle est très méthodique et concentrée et, en raison de son expérience dans l'industrie, Sabrina a déjà été juge à des événements de dégustation de thé.

Sabrina est frustrée parce que Michael refuse de présenter à ses clients les nouveaux produits que le service de R et D a développés au cours des cinq dernières années. Comme les clients n'ont manifesté aucun intérêt à l'égard de nouvelles gammes de thé dans le passé, Michael a cessé de leur présenter les nouveaux produits potentiels afin de maintenir ses bonnes relations avec eux. Sabrina croit, comme Jason, que KTI dispose maintenant des ressources et de l'expertise nécessaires pour créer et commercialiser sa propre marque de thé haut de gamme de qualité. Elle estime que les talents du service de R et D sont gaspillés si les produits innovants ne sont pas ensuite adoptés. Son service de R et D a toujours été à l'avant-garde du développement de nouveaux produits. En effet, il met au point des produits environ un an avant le lancement réussi de produits similaires par ses concurrents.

Kathleen Galinsky – vice-présidente, Affaires juridiques et Ressources humaines

Kathleen a 32 ans. Après avoir obtenu son diplôme en droit, Kathleen a travaillé pour un petit cabinet d'avocats régional spécialisé en droit des sociétés et en droit des contrats. Elle est maintenant l'avocate interne de KTI et participe à la rédaction des contrats de la société en plus de veiller à la conformité relativement aux certifications biologiques et Fairtrade. Elle est également responsable du service des ressources humaines et de toutes les questions touchant aux employés. Elle s'occupe aussi de la rédaction et de la mise à jour des protocoles relatifs aux normes d'éthique et des politiques de ressources humaines.

Les principales préoccupations de Kathleen sont le respect des lois et des règlements, le maintien du résultat net et la poursuite de la croissance de la société. En tant qu'avocate, elle peut comprendre les différents points de vue quand Michael, Jason ou Sabrina avancent des arguments. Elle met l'accent sur les chiffres plutôt que sur la stratégie et sa mise en œuvre.

Hans Meindl – vice-président, Production

Hans a 58 ans et travaille pour KTI depuis 2007. Auparavant, il supervisait la fabrication pour une petite entreprise qui produit des céréales et du pain. Hans participe très activement aux activités et se trouve constamment dans l'atelier de production, où il supervise les processus de production et interagit avec les employés. Il est très ferme en ce qui concerne le contrôle de la qualité, le respect des délais de production et le maintien des coûts à un niveau bas. C'est grâce à sa diligence que KTI a la réputation de respecter ses engagements en matière de qualité, de quantités et de ponctualité des livraisons.

Rashmi Gunapala – cultivateur de thé

Rashmi a 45 ans et dirige aujourd'hui la plantation de thé de sa famille au Sri Lanka. La plantation de la famille de Rashmi est l'une des premières avec lesquelles KTI a conclu un contrat. Elle représente maintenant les cultivateurs de thé auprès de KTI lorsque c'est nécessaire. Elle n'est pas une employée de KTI, mais elle est rémunérée comme membre d'un comité lorsqu'elle assiste aux réunions. Rashmi veut s'assurer que la production de thé demeure durable et se préoccupe de la gestion des terres et des changements climatiques.

Andrew Li – chef des finances

Andrew a 36 ans, est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires et travaille chez KTI depuis 2015. Il a commencé au service de la comptabilité et a gravi les échelons jusqu'à sa nomination comme chef des finances, en 2019. Avant de se joindre à KTI, Andrew travaillait au service de la comptabilité d'un fabricant national de produits alimentaires. Andrew est responsable de l'ensemble du personnel comptable et de la préparation des rapports financiers externes et internes et des budgets flexibles. Il relève directement de Michael, qui examine les rapports mensuels avant qu'ils soient transmis aux autres administrateurs.

Ressources humaines

Les employés sont répartis comme suit :

Haute direction – actionnaires (payés 150 000 \$ par année)	3
Autres membres de la haute direction	3
Production	46
R et D	5
Administration, marketing, TI et siège social	20
Nombre total d'employés	77

Activités de la société*Produits des activités ordinaires*

KTI a conclu des contrats avec sept clients pour la fabrication de produits de marque maison. Il s'agit de quatre détaillants en alimentation d'envergure nationale qui achètent des thés noirs et verts qui sont certifiés biologiques et Fairtrade ainsi que de trois chaînes de restauration qui achètent des thés noirs et verts épicés certifiés biologiques et Fairtrade. Deux des clients représentent 35 % des ventes annuelles totales de la société. Pour tous les clients, les feuilles de thé sont mises en sachets, puis conditionnées en boîtes de différentes quantités. Il n'y a eu aucun nouveau client au cours des cinq dernières années, et les volumes de ventes provenant de la clientèle actuelle ont très peu augmenté au cours de cette période.

Les contrats générateurs de produits ont une durée de trois à cinq ans. KTI a le contrôle et la propriété des produits et des formulations en vertu de ces contrats, mais tout

changement important touchant à la qualité et au goût d'un produit doit être approuvé par le client. Même si les spécifications relatives à l'emballage et à l'étiquetage des produits sont fournies par les clients, KTI achète les emballages auprès de ses propres fournisseurs. Le nom et l'adresse de KTI figurent en petits caractères sur l'étiquette afin d'identifier la société qui a fabriqué le produit.

Selon les conditions des contrats conclus avec les clients, KTI est responsable des cas de non-conformité sur le plan de la qualité ou de l'apparence. Les clients garantissent des commandes minimales chaque année. Les prix de vente sont fixés pour la durée du contrat et augmentent annuellement uniquement en fonction de l'inflation. Les clients du segment de l'alimentation au détail ont accepté de donner à KTI de l'espace d'étalage de premier choix parce que les ventes de produits de marque maison génèrent des marges plus élevées pour les détaillants. Les clients peuvent visiter et inspecter l'usine au moins une fois par année, ou plus souvent s'ils le demandent. Lors de la négociation des renouvellements de contrats, KTI subit des pressions en vue de la réduction ou du maintien de ses prix de vente et doit donc gérer le coût de ses intrants en conséquence. Il n'y a aucune modalité contractuelle permettant à KTI de transférer les augmentations du coût des intrants à ses clients.

En général, KTI dispose d'au moins 30 jours de stocks pour chaque client, et la livraison rapide est un avantage pour les clients. De plus, comme la qualité et le goût du thé se détériorent avec le temps, il est essentiel que le délai moyen de rotation des stocks reste court. KTI a la responsabilité d'expédier les produits aux endroits précisés par les clients au moment de la commande. Le délai de règlement des créances clients varie de 30 à 45 jours, des délais de règlement plus longs étant accordés aux clients les plus importants.

Michael parle constamment avec les sept clients pour s'assurer que KTI offre un excellent service à la clientèle et d'excellents produits.

Cultivateurs (propriétaires des plantations)

KTI a conclu des contrats d'approvisionnement avec des cultivateurs des hautes terres du Sri Lanka. La durée des contrats va de deux à quatre ans et KTI doit acheter la production annuelle de feuilles de thé des cultivateurs après leur transformation. Le prix d'achat est en roupies indiennes (INR, ₹), devise privilégiée par KTI, et est fixé annuellement par enchères. Le taux de change moyen en 2022 était de 1 \$ CA = 54,503 ₹, et le taux de change actuel est de 1 \$ CA = 52,63 ₹⁶⁶. Ces contrats ne peuvent être résiliés avant leur échéance sans pénalité importante. Actuellement, KTI n'a aucune stratégie de couverture à l'égard de ces paiements en devises.

Au cours des trois dernières années, le prix des feuilles de thé est demeuré stable. Toutefois, le prix peut être fortement touché si les rendements sont faibles en raison de la sécheresse, des parasites, des maladies ou de la mauvaise gestion des terres et des

⁶⁶ En raison du moment où le cas du module de synthèse 1 a été rédigé, les taux de change indiqués ne reflètent pas les taux de changes réels. Les candidats doivent utiliser les données présentées dans le cas.

sols. Si, une année, le prix aux enchères n'est pas jugé suffisant pour les cultivateurs, KTI verse un supplément (dont le montant est déterminé annuellement) pour que les cultivateurs gagnent un revenu adéquat. De plus, les années où le supplément ne suffisait pas parce que la récolte avait été ruinée par la sécheresse ou la maladie, KTI a fourni un soutien financier supplémentaire aux cultivateurs avec lesquels elle travaille, sous forme de prêts à court terme ne portant pas intérêt remboursés l'année suivante. Au cours des sept dernières années, ce soutien n'a pas été nécessaire.

Le thé acheté par KTI provient de plantations du Sri Lanka et est un thé de spécialité de grande qualité cultivé à flanc de montagne. Les consommateurs préfèrent le goût du thé de grande qualité, qui n'est pas amer, et sont prêts à payer plus cher pour obtenir ce type de thé. Toutes les plantations ont été certifiées biologiques et Fairtrade et se soumettent aux vérifications nécessaires pour conserver ces certifications. En vertu des contrats d'approvisionnement, KTI est tenue de payer les cultivateurs avant l'expédition. Conformément aux dispositions des contrats, les cultivateurs s'engagent à respecter des normes qui garantissent que les travailleurs sont traités équitablement. Les cultivateurs doivent aussi respecter des normes relatives à la gestion des terres et conserver leurs certifications biologiques et Fairtrade.

KTI entretient de bonnes relations avec les cultivateurs, dont bon nombre travaillent avec la société depuis ses débuts et font preuve d'une grande loyauté envers celle-ci. Jason rend visite aux cultivateurs deux fois par année pour vérifier que les normes de KTI en matière de culture et de transformation, de même que les normes sur le traitement des travailleurs, sont respectées et pour savoir quelles sont les préoccupations des cultivateurs.

À l'heure actuelle, KTI utilise toutes les feuilles de thé transformées qu'elle achète aux cultivateurs, ce qui signifie qu'elle a atteint sa capacité de production maximale vu l'approvisionnement actuel en matières premières. Si KTI augmente son volume de ventes, elle devra conclure des contrats avec de nouveaux cultivateurs. Jason s'est entretenu avec des agriculteurs sri lankais qui voudraient peut-être conclure un contrat avec KTI si ses volumes de production augmentent. Ces fournisseurs potentiels ont déjà les certifications biologique et Fairtrade. Toutefois, les quantités supplémentaires de feuilles de thé fournies par ces agriculteurs pourraient ne pas suffire à répondre à la totalité de la demande future. Comme la qualité du produit fabriqué par KTI dépend fortement de la qualité des feuilles de thé utilisées, Jason est très sélectif quant aux plantations qu'il choisit pour fournir la matière première de KTI. En conséquence, il pourrait ne pas y avoir suffisamment de cultivateurs immédiatement disponibles pour répondre à tous les besoins d'approvisionnement de KTI si ses volumes de production augmentaient considérablement. Il peut falloir jusqu'à deux ans pour que Jason trouve et approuve des plantations qui répondent aux normes rigoureuses de KTI et qui sont certifiées biologiques et Fairtrade.

Coût des produits vendus

Le coût des produits vendus comprend le coût d'achat des feuilles de thé, des aromatisants, de l'emballage et des autres fournitures de production, les salaires des

employés de la fabrication, et tous les autres coûts de production connexes, dont l'amortissement. De plus, comme c'est la pratique dans l'industrie, les coûts d'entreposage et d'expédition sont inclus dans le coût des produits vendus. KTI utilise des emballages écologiques, ce qui signifie que la production, l'utilisation et l'élimination des emballages sont très peu dommageables pour l'environnement. KTI utilise des matériaux d'emballage contenant au moins 90 % de matières recyclées. KTI fait également appel à des fournisseurs dont les produits sont traçables et vérifiables. Au cours des trois dernières années, le coût des intrants associés à ce type d'emballage a été plus élevé que si KTI utilisait de nouveaux matériaux, ce qui a entraîné une hausse des coûts unitaires.

Dans ses méthodes de production mêmes, KTI a toujours utilisé des procédés qui réduisent l'utilisation d'énergie et d'eau. Toutefois, comme la société a réduit ses investissements dans le matériel et la technologie, il n'y a pas eu de réduction de la consommation d'énergie et d'eau dans les trois dernières années.

Immobilisations corporelles

Actifs	(en milliers de dollars)	Méthode d'amortissement
Terrain	250	
Bâtiment	1 930	Amortissement dégressif à un taux de 4 %
Matériel et outillage de fabrication	3 993	Amortissement dégressif à un taux de 10 % à 20 %
Mobilier, agencements et ordinateurs	1 109	Amortissement dégressif à un taux de 20 % à 25 %
Total de la valeur nette comptable	7 282	

KTI est propriétaire d'un seul bâtiment qui abrite l'usine de fabrication, le siège social et les installations de R et D. Elle loue trois véhicules. Sur le plan de la superficie, 70 % du bâtiment est utilisé à des fins de fabrication. Au cours des cinq dernières années, le bâtiment n'a pas fait l'objet d'ajouts ou d'améliorations. En 2020, la société a dépensé 1,45 million \$ pour la mise à niveau du matériel et de l'outillage de fabrication, du mobilier, des agencements et des ordinateurs. En 2021 et en 2022, KTI a moins dépensé dans des mises à niveau et des ajouts. Michael hésite à dépenser des fonds supplémentaires parce qu'il croit que tout fonctionne bien. Il veut conserver la trésorerie ou la garder disponible pour le versement de dividendes. Jason et Sabrina ne sont pas d'accord avec Michael et croient que la société sous-investit actuellement dans ses immobilisations corporelles. D'après les estimations, Jason pense que KTI devrait dépenser au moins 3 millions \$ par année dans un avenir prévisible pour compenser les années où les dépenses n'ont pas été assez élevées et pour maintenir ses immobilisations actuelles.

À l'heure actuelle, le matériel de fabrication fonctionne à 80 % de sa capacité normale, avec deux quarts de travail par jour. Il y a de l'espace excédentaire qui n'est pas utilisé.

Marketing et publicité

Les clients de KTI font tous leur propre marketing pour leurs produits de marque maison. Les seuls frais de marketing sont ceux engagés par Michael relativement aux activités de promotion et de marketing à l'égard de la clientèle existante (y compris les déplacements).

À l'heure actuelle, KTI n'a pas de site Web ni de présence en ligne. Étant donné que les clients actuels font affaire avec la société depuis de nombreuses années et que les nouveaux clients sont généralement recrutés en personne, Michael ne voit pas la nécessité de dépenser de l'argent pour avoir un site Web.

R et D

Le service de R et D, composé d'experts en sciences des aliments et d'adjoints à la recherche, fait des expériences sur l'ajout de fruits, d'épices, d'herbes et d'autres ingrédients visant à modifier la saveur du thé et à renforcer ses bienfaits pour la santé. Les experts du service étudient également différentes manières de conditionner le thé afin de préserver sa qualité et d'améliorer son goût.

Parmi les nouveaux produits sur lesquels travaille le service de R et D, il y a une gamme de thés infusés de produits botaniques qui aident à la digestion et encore plus de thés aromatisés, y compris des produits PAB. Les experts du service de R et D se tiennent au courant des recherches menées dans l'industrie pour garder une longueur d'avance par rapport à ce que font les concurrents et pour être au courant de l'évolution des préférences des consommateurs. Même si le service de R et D continue de développer avec succès de nouveaux produits, souvent avant les concurrents, ces produits ne sont pas adoptés par les clients.

Analyse des données

KTI n'a pas de contact avec les consommateurs et n'a donc pas de données primaires sur les préférences des consommateurs.

Information financière et budget

KTI établit ses états financiers selon les IFRS. Pour se conformer au contrat générateur de produits conclu avec son plus important client, KTI est tenue de lui fournir une copie de ses états financiers annuels audités. KTI a les mêmes auditeurs, Thorne & Ritter, LLP, depuis sa création. Les états financiers annuels audités sont également présentés à la banque de KTI, la Banque H&Y. L'audit de 2022 a été achevé en mars 2023.

KTI verse habituellement des dividendes, mais pas chaque année. Des dividendes ont été déclarés et versés en 2021 et en 2022 parce que Michael est préoccupé par sa retraite et veut retirer des fonds pendant que la société dispose de trésorerie excédentaire. Jason et Sabrina auraient préféré conserver les fonds dans la société pour pouvoir saisir des occasions de croissance.

Opérations bancaires et financement

KTI a une ligne de crédit et une dette à long terme, décrites ci-dessous :

1. Ligne de crédit auprès de la Banque H&Y assortie d'une limite de 2 500 000 \$ et portant intérêt au taux préférentiel majoré de 1,5 % (le taux préférentiel est actuellement de 2,0 %). La ligne de crédit est garantie par les créances clients et par les stocks. Elle est renouvelée annuellement en septembre. La ligne de crédit comporte une clause restrictive selon laquelle le ratio du fonds de roulement doit être supérieur à 2,0.
2. Prêt à terme auprès d'Investissements Keiser Inc. assorti d'un taux d'intérêt de 6 %, garanti par un contrat de garantie générale et subordonné à la ligne de crédit. Il est remboursable en paiements de capital de 400 000 \$ le 1^{er} novembre de chaque année et vient à échéance le 31 octobre 2040.

La société a trouvé deux autres sources de financement pour des investissements à long terme. Les conditions proposées pour chacune de ces sources figurent à l'Annexe IV.

Discussion tenue lors d'une réunion du Conseil

Le Conseil s'est réuni le 25 avril 2023. Avant la réunion, les membres du Conseil ont reçu un document d'information sur les quatre nouveaux projets ayant fait l'objet de discussions lors de réunions précédentes :

- contrat avec Home Taste Koffee Inc. (Annexe V)
- production de thé sous la marque KTI (Annexe VI)
- investissement dans la plantation de thé Sleeping Hills Tea Estate (SHTE) (Annexe VII)
- fabrication de produits à base de thé PAB (Annexe VIII)

L'ordre du jour annoncé de la réunion était le suivant :

1. Examen des quatre propositions stratégiques
2. Autres questions

Voici un extrait de la discussion tenue lors de cette réunion.

Michael : Merci à tous d'être venus. Je voulais vous dire que, récemment, un de nos clients a laissé entendre qu'il ne renouvelerait peut-être pas son contrat, qui expire en octobre, à moins que nous puissions réduire son prix d'achat. Je ne sais pas comment vont se dérouler nos négociations, alors j'ai cherché un nouveau client et j'ai eu des discussions avec Frank Fullerton, l'unique propriétaire de Home Taste Koffee Inc. (HTK). Comme vous le savez, HTK est l'inventeur et le fabricant de la nouvelle machine Cofte, qui fait de l'excellent thé et café à partir de dosettes. La machine Cofte est très populaire et prend constamment des parts de marché à ses concurrents grâce à sa

conception exclusive qui lui permet d'infuser des portions individuelles, doubles ou triples au moyen de dosettes de différentes tailles.

Jason : Je connais les machines Cofte et j'ai vu de nombreux articles qui soulignaient que les dosettes Cofte ne contiennent qu'une petite quantité de matières recyclées – environ 55 %, je crois.

Michael : Les dosettes brevetées sont spécialement conçues pour produire du thé et du café haut de gamme de meilleure qualité que ceux produits par les machines comparables sur le marché. Les dosettes sont vendues à prix élevé et ciblent les consommateurs de café et de thé avertis, qui boivent ces boissons chaudes non seulement pour le goût, mais aussi pour l'expérience. HTK produit son propre café, mais cherche à conclure un contrat avec un fabricant de thé qui lui fournira une variété de thés dans les trois formats de dosettes utilisés dans ses machines. HTK distribuera principalement le thé à des hôtels et à des bureaux. Ce sera une excellente façon pour KTI de diversifier son offre de produits et sa clientèle en s'exposant seulement à un faible niveau de risque.

Sabrina : J'ai examiné la proposition, et il semble que HTK veuille huit types de thés différents. Que cherche-t-elle exactement?

Michael : Frank et moi pourrons régler tout ça entre nous plus tard. Je continuerai à représenter KTI dans les négociations avec Frank et je m'occuperai ensuite de la relation avec HTK. Pour l'instant, je pense que ça devrait aller si nous pouvons proposer huit saveurs à base de fruits et d'épices. À terme, HTK souhaite avoir une ou deux tisanes dans la sélection de produits, en plus du minimum actuel d'un produit au lait.

Sabrina : J'ai quelques préoccupations par rapport à cette proposition. Nous n'avons jamais utilisé de dosettes et n'avons aucune idée du goût qu'aura notre thé lorsqu'il sera préparé au moyen de dosettes dans la machine Cofte. Nous devons effectuer d'importants travaux de R et D pour nous assurer que le produit correspond à nos standards, ce qu'il ne sera peut-être pas possible de faire à temps pour respecter le calendrier de production. Actuellement, nous ne produisons pas de tisanes ni de thés au lait et nous produisons une seule gamme de thés aromatisés, alors il faudra un remaniement important de nos activités courantes et de nos activités de développement de produits lorsque nous devons produire ces thés, si le contrat se concrétise.

Kathleen : De plus, la durée du contrat est de seulement un an, mais nous allons devoir investir massivement dans du matériel. Et puis, comment trouverons-nous un fournisseur de matériel et un fournisseur d'emballages?

Michael : Frank m'a assuré que le contrat serait renouvelé tant que les choses vont bien. C'est simplement qu'il a toujours eu comme pratique de commencer par un contrat de courte durée, puis d'augmenter la durée au moment du renouvellement. HTK nous indiquera exactement quels fournisseurs utiliser pour tout : matériel, emballage, etc.

Jason : Il semble que nous devons trouver de nouveaux cultivateurs pour obtenir la quantité de matières premières dont nous aurons besoin puisque nous utilisons actuellement tout le thé transformé que nous recevons. Ce nouveau contrat d'approvisionnement devra être de plus d'un an, si nous voulons nous en tenir à nos pratiques habituelles. Même si HTK n'exige pas que le thé soit certifié Fairtrade, je veux m'assurer que tous les nouveaux cultivateurs sont certifiés, parce que nous devons peut-être utiliser leurs feuilles de thé dans d'autres produits à l'avenir. Par conséquent, le coût des matières premières utilisées pourrait être plus élevé que prévu.

Sabrina : Nous ne nous y connaissons pas dans l'utilisation de ce matériel et nos employés ne connaissent pas ce processus.

Michael : J'en ai parlé à Frank, et il m'a dit que nous devons embaucher le directeur de la production qu'il a sélectionné pour exploiter cette nouvelle chaîne de production, et que ce directeur embauchera ses propres employés.

Sabrina : Et ce directeur a-t-il de l'expérience dans la fabrication de thé?

Michael : Oui. Apparemment, HTK a tenté de s'associer à deux autres fabricants de thé par le passé, mais elle n'était pas satisfaite de la qualité et c'est pourquoi elle se tourne vers nous.

Jason : Selon les rumeurs, Frank peut être très exigeant et déraisonnable et son directeur de la production est irrespectueux et a un comportement discriminatoire.

Kathleen : Eh bien, les marges bénéficiaires élevées que ce contrat générerait me plaisent; je pense que nous devrions tenter le coup. Actuellement, HTK est vue comme une marque haut de gamme pour le café. Nous pouvons toujours résilier le contrat si nous ne sommes pas satisfaits.

Michael : Je prends note de vos opinions. Passons au prochain point. Jason, peux-tu nous en dire plus sur ton idée?

Jason : Comme vous le savez, je crois que l'avenir de KTI réside dans la création de sa propre marque de thé, que nous appellerions Les Thés Kingsdale. Pour ce faire, il faut une gamme de produits comprenant des thés cultivés au Sri Lanka et au Kenya. Le Kenya est devenu un chef de file dans la culture de thés artisanaux d'origine unique, et je pense que KTI peut en profiter. J'ai rencontré quelques fois un groupe de cultivateurs de thé du Kenya qui cultivent et transforment actuellement des thés artisanaux certifiés biologiques et Fairtrade. J'ai discuté avec Dennis Mwangi, représentant du groupe et lui-même cultivateur, et le groupe est très intéressé par l'idée de vendre du thé à KTI.

J'ai également fait des recherches sur le marché des thés artisanaux de grande qualité et j'ai déterminé que notre segment de clientèle cible devrait être les salons et les boutiques de thé. Au cours de la dernière année, j'ai rencontré de nombreux propriétaires de salons et de boutiques de thé partout au Canada et je leur ai apporté des échantillons de certains des nouveaux produits développés par Sabrina et de certains thés artisanaux du Kenya. Ils sont tous emballés par les produits qu'ils ont

goûtés et au moins 30 clients ont dit qu'ils seraient prêts à acheter ces thés. Un volet essentiel de ce plan est l'exportation des Thés Kingsdale aux États-Unis. J'ai déjà discuté avec une amie de longue date, Alwynn Blackstone, qui vit aux États-Unis et qui travaille actuellement pour un fabricant de thé américain. Elle connaît bien le marché américain du thé et agira à titre d'agente de KTI aux États-Unis. Alwynn sera responsable de l'ensemble du marché américain.

Kathleen : Pourquoi limiter les ventes aux salons et aux boutiques de thé? Pourquoi ne pas essayer de vendre ces produits partout?

Jason : Il s'agit d'un thé de spécialité à prix élevé. Les salons et les boutiques de thé sont très sélectifs en ce qui concerne le type de thé qu'ils offrent, car c'est ce qu'ils vendent principalement, et ils sont prêts à payer un prix élevé. Si nous le vendons partout, le produit n'est pas vraiment différencié. De plus, la dégustation dans les salons et les boutiques de thé est la meilleure façon de vendre notre thé parce qu'il sera infusé à la perfection, que son goût sera phénoménal et que les clients vivront une expérience agréable.

Michael : Mais qu'en est-il des clients qui achètent nos produits de marque maison? L'une des raisons pour lesquelles ils font affaire avec nous depuis si longtemps, c'est que nous ne fabriquons pas de produits concurrents, à l'exception des autres produits de marque maison. Je ne veux pas développer la marque Kingsdale et fabriquer ces produits en sacrifiant les clients qui achètent nos produits de marque maison.

Jason : Nous pourrions nous éloigner lentement des produits de marque maison parce que je crois que nous serons en mesure de vendre sous notre propre marque tout le thé que nous fabriquons. Les produits de notre propre marque généreront de meilleures marges que les produits de marque maison et nous ne serons pas soumis à la pression constante des clients qui exigent que nous réduisions nos prix. Pour répondre aux besoins de production, nous pourrions d'abord ajouter un troisième quart de travail pour le matériel de production actuel, puis ajouter une autre machine puisque nous avons l'espace nécessaire.

Michael : Je n'aime pas cette idée. Elle n'offre pas de ventes garanties à prix fixe parce qu'il n'y a pas de contrats à long terme. La production de thé de marque maison nous a permis d'avoir des produits des activités ordinaires stables.

Jason : L'une des raisons pour lesquelles j'ai choisi ce segment est que ces clients n'achètent pas en fonction du prix, mais plutôt en fonction du type, de la qualité et du goût du thé. Ces clients représentent un petit créneau de marché dans lequel je pense que nous pouvons percer grâce à notre passion et à notre volonté de produire des thés d'exception. KTI ne livrera pas concurrence directement sur le plan des prix et pourra générer des marges plus élevées.

Sabrina : Eh bien, j'adore cette idée. Je pense aussi que le moment est bien choisi. Le service de R et D a développé de nombreux assemblages de thé différents que nous n'avons pas pu produire pour les clients qui achètent des thés de marque maison.

Grâce à l'ajout des thés artisanaux, nous disposerons d'une belle sélection de thés variés qui plaira aux clients des salons et des boutiques de thé. Enfin, nous aurons le contrôle sur le type de produit que nous vendons. J'ai goûté ce nouveau thé artisanal du Kenya et c'est l'un des meilleurs que j'aie jamais bus. Félicitations à Jason d'avoir trouvé ces fournisseurs de thé.

Michael : La vente de thé aux États-Unis me préoccupe. As-tu fait une analyse du marché des États-Unis spécifiquement? Je sais que les tendances culturelles peuvent y être très différentes, et les salons de thé n'y connaissent peut-être pas un gain de popularité comme c'est le cas ici.

Jason : J'ai fait des recherches limitées, mais j'en ai discuté avec Alwynn, qui a une vaste expérience dans ce marché. Nous croyons tous les deux que ce projet sera couronné de succès et que le moment est opportun.

Kathleen : Les dépenses de marketing sont trop importantes et la proposition semble trop audacieuse. Il ne s'agit pas de la meilleure utilisation de nos ressources limitées.

Jason : Je ne suis pas d'accord. En plus d'une analyse du projet en tant que tel, je crois que nous devrions demander à FWC d'effectuer des recherches sur le segment des salons de thé pour nous et de nous fournir un peu plus d'information sur ce type de client afin de nous aider à prendre cette décision. J'ai fourni une liste de sites Web (Annexe VI) qui pourraient être utiles dans le cadre de cette analyse.

Michael : Kathleen, je crois que tu nous as aussi préparé une proposition.

Kathleen : Oui. Amasha Bandars, que vous connaissez tous, est l'un de nos principaux fournisseurs contractuels depuis au moins 10 ans. Elle possède SHTE avec son frère, qui est un associé passif depuis de nombreuses années. Son frère veut maintenant vendre sa part de la plantation. SHTE produit du thé haut de gamme de qualité supérieure. Le frère d'Amasha veut vendre 45 % de la plantation à KTI, et Amasha a proposé que KTI et elle investissent dans une nouvelle entreprise, S&K Inc. (S&K), qui sera constituée en société au Sri Lanka. Puisque j'ai travaillé avec Amasha, je sais qu'elle est digne de confiance et qu'elle se consacre vraiment à l'exploitation de sa plantation. Comme moi, elle a une aversion pour le risque, alors je pense que nous devrions examiner sérieusement cette proposition. J'ai vraiment confiance en Amasha, et cet investissement nous permettra de contrôler la qualité du thé que nous achetons.

Jason : J'aime l'idée. J'ai visité la plantation d'Amasha plusieurs fois au fil des ans, et elle est très bien gérée. Je pense que ce serait vraiment bien que nous puissions apprendre de première main comment on exploite une plantation de thé, et nous aurions ainsi les connaissances nécessaires pour mieux négocier nos contrats avec les autres cultivateurs avec qui nous travaillons. De plus, nous voudrions peut-être envisager de devenir propriétaires d'autres plantations de thé à l'avenir et cette occasion nous permettra de faire un essai pour voir si cela fonctionne, et ce, en n'effectuant qu'un petit investissement.

Michael : Je ne suis pas convaincu par cet investissement. Nous n'avons jamais fait l'acquisition d'une autre entreprise au Canada, encore moins dans un pays étranger. Je pense qu'il y a trop de choses qui peuvent mal tourner, surtout quand l'autre entreprise est loin de nous.

Sabrina : Je ne suis pas non plus convaincue que ce soit la meilleure façon d'utiliser notre argent. Nous avons déjà un contrat d'approvisionnement à long terme avec Amasha, alors je ne vois pas pourquoi nous devrions acquérir une participation dans sa plantation.

Kathleen : Cet investissement nous donnerait un approvisionnement garanti et un contrôle accru sur les coûts et, dans l'ensemble, des coûts des intrants moins élevés si l'on tient compte des bénéfices que nous réaliserons. Nous couvririons notre risque lié à la volatilité des prix aux enchères grâce à la participation aux bénéfices. N'oubliez pas qu'en tout temps, les cultivateurs peuvent décider de ne pas renouveler nos contrats d'approvisionnement. Avoir une participation dans une plantation nous garantit cet approvisionnement.

Jason : Je pense que le fait que nous soyons propriétaires d'une plantation de thé donnera aux cultivateurs avec qui nous travaillons actuellement l'assurance que nous savons de quoi nous parlons. Je pense aussi que cette expérience nous aidera à attirer et à sélectionner les futurs cultivateurs avec lesquels nous voudrions conclure des contrats parce que j'aurai une meilleure idée de ce qu'il faudra vérifier lorsque je visiterai leurs plantations et que je pourrai discuter des différents problèmes avec eux de leur point de vue.

Kathleen : Amasha a adopté des technologies de pointe sur sa plantation, et c'est pourquoi ses bénéfices sont acceptables. Encore une fois, il est bon pour nous de comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas afin que nous puissions avoir des discussions éclairées avec les cultivateurs. La plantation est dans la famille d'Amasha depuis des générations, et de nombreux membres de la famille travaillent dans l'entreprise, ce qui signifie que nous pourrions profiter de leur vaste expérience. Passons maintenant à la proposition de Sabrina.

Sabrina : Ce nouveau produit à base de thé PAB m'enthousiasme vraiment. Comme vous le savez, le service de R et D a fait des essais avec les thés infusés à froid et les arômes. Nous croyons que nous avons créé des produits très novateurs par rapport à ce qui se trouve actuellement sur le marché. J'ai parlé à Conrad Bolton, notre bon ami, et il souhaiterait participer à la production de ce nouveau thé PAB. Conrad est propriétaire d'une entreprise d'embouteillage, Bolton Drinks Corp. (BDC), située à côté des installations de KTI. Il m'a récemment suggéré que KTI utilise l'usine et les installations de BDC pour la production et l'entreposage d'une variété de boissons à base de thé PAB dans le cadre d'un contrat de location de 10 ans que KTI conclurait avec BDC pour l'utilisation de son usine et de son matériel d'embouteillage. Conrad a beaucoup d'expérience dans ce secteur, a bien réussi dans l'industrie pendant de nombreuses années et cherche maintenant quelque chose de nouveau et d'excitant.

Nous savons tous qu'il a toujours été respecté localement et qu'il a la réputation de traiter ses employés équitablement.

Michael : Je ne sais pas. J'aime beaucoup Conrad, mais il a mon âge et était censé prendre sa retraite. Comment peut-on s'engager dans un contrat de location de 10 ans avec lui sans savoir s'il sera toujours intéressé dans 10 ans? Je pense que nous prendrions un risque important, car nous nous appuyerons beaucoup sur lui.

Jason : Je pense que Sabrina et moi pouvons apprendre à connaître ce segment rapidement grâce à l'expérience de Conrad dans l'industrie. Nous pourrions gagner du temps en utilisant d'abord les contacts de Conrad pour lancer le projet et nous pourrions commencer à produire et à vendre le produit beaucoup plus tôt que sans lui.

Kathleen : Je crois qu'il y a différentes exigences réglementaires à respecter, et nous compterons donc sur Conrad pour nous assurer que nous nous y conformons.

Michael : Il y a énormément de concurrence dans le marché des produits PAB, non seulement de la part des fabricants de thé, mais aussi des fabricants de substituts. Je me suis toujours tenu loin des produits de marque parce qu'il faut des ressources considérables pour bâtir la marque et que les goûts changent rapidement dans ce marché. Je ne crois pas que nous avons les ressources nécessaires pour suivre l'évolution des goûts et les nouveaux produits lancés par nos concurrents dans ce segment.

Jason : Le marché du PAB est en croissance; les produits à prix élevé sont en demande, et je pense que nous pouvons répondre à cette demande. Nous devrions aller de l'avant avec cette proposition et agir maintenant pendant que la demande augmente et avant que le marché ne soit saturé.

Kathleen : La mise en marché de ce produit prendra du temps et des ressources que nous ne pouvons pas nous permettre de gaspiller. Entre-temps, afin d'évaluer notre risque de perte, je crois que nous aurons besoin des volumes nécessaires à l'atteinte du seuil de rentabilité en 2024.

Michael : Je ne suis pas convaincu que vous avez mis au point un produit unique qui sera concurrentiel. Il s'agit d'un thé vert infusé à différents arômes. En quoi est-ce différent de ce qui se vend depuis quelques années? Les concurrents commencent à faire preuve de plus d'innovation que ça.

Sabrina : Ce produit est différent parce qu'il n'y a pas beaucoup de produits PAB biologiques et certifiés Fairtrade sur le marché. Et on ne retrouve pas non plus les combinaisons d'arômes de fruits, d'épices et d'herbes que nous utilisons. Croyez-moi, j'en ai goûté beaucoup. Je crois vraiment que nous avons quelque chose d'unique et que, si le produit est commercialisé correctement, il se vendra.

Jason : J'ai étudié un peu le marché et j'appuie entièrement la proposition de Sabrina. Je veux que KTI développe sa propre marque, ce que ce produit nous aidera à faire. Toutefois, je crois que nous devrions également demander à FWC de faire des

recherches supplémentaires sur le segment du PAB dans l'industrie et de nous fournir les informations essentielles sur ce segment.

Michael : Nous avons eu du succès jusqu'à maintenant et je ne vois vraiment pas pourquoi nous voudrions faire des changements. Nous sommes connus et respectés dans l'industrie.

Jason : Non, on ne connaît pas notre nom dans l'industrie. Il n'y a que les clients qui veulent que le thé soit produit sous leur propre marque qui nous connaissent. Le consommateur final ne sait absolument pas qui nous sommes.

Michael : J'approche de la retraite et la dernière chose que je veux faire, c'est de vous remettre une entreprise qui perd de l'argent. J'ai besoin de liquidités pour ma retraite et je ne suis pas prêt à prendre le risque qu'elles ne soient pas disponibles. Vous devrez simplement attendre que je sois à la retraite pour faire ces choses.

Sabrina : D'ici là, il y a le risque que nous commencions à perdre nos clients actuels et que nous n'ayons aucun plan pour les remplacer. Il faudra du temps pour mettre en œuvre l'idée des Thés Kingsdale et celle des produits PAB, et nous aurons besoin de la trésorerie générée par les produits de marque maison pour y arriver. Et puis, il faut faire croître la société si Jason, Kathleen et moi voulons pouvoir racheter tes actions et gagner un bon salaire en plus.

Michael : Ce sont tous de bons arguments. Maintenant que nous avons discuté de toutes ces idées, nous devons décider comment nous financerons les décisions stratégiques que nous prendrons.

Kathleen : Oui, j'y ai pensé et j'ai retenu deux possibilités (Annexe IV). Conrad a offert d'investir dans la société puisqu'il cherche de nouveaux défis. Je pense que nous devrions demander à FWC d'évaluer ces propositions. Nous devrions aussi demander à FWC d'analyser toutes les incidences comptables et fiscales de chacune des propositions stratégiques à évaluer. De plus, je sais que FWC n'est pas notre auditeur, mais je pense que le cabinet peut nous conseiller sur le type de rapport que Conrad demande dans le cadre du projet de fabrication de produits PAB.

Michael : Je suis d'accord. Y a-t-il autre chose que nous voulons demander à FWC d'analyser pour nous?

Sabrina : Oui. Comme vous le savez, KTI n'a aucun contact avec les consommateurs et n'est donc pas en mesure de recueillir directement des données sur les préférences des consommateurs. Toutefois, il existe des études de marché qui présentent des données sur le sujet. L'analyse de données peut servir à révéler les nouvelles saveurs et les nouveaux produits que les consommateurs désirent et nous donner de l'information sur l'établissement des prix et sur les possibilités de communication avec le marché. Pour nous aider à déterminer l'orientation future de la société, tant sur le plan stratégique que sur le plan du développement de produits, KTI a acheté un sous-ensemble de réponses à une étude de marché menée par l'Institut des boissons chaudes d'Amérique (IBCA), qui se trouve dans le fichier Données.xlsx. J'ai préparé un

document d'information sur l'IBCA et sur les études de marché (Annexe IX), et nous devrions demander à FWC d'analyser les réponses pour nous.

Michael : Oui, bonne idée.

Jason : Je suis d'accord. J'ai une autre préoccupation dont je voudrais discuter. Je sais que notre structure centralisée a bien fonctionné dans le passé, mais il y a maintenant beaucoup de gestionnaires compétents dans la société qui ont beaucoup d'expérience et, en même temps que KTI évolue et croît, j'aimerais que nous envisagions l'adoption d'une structure décentralisée pour que papa n'ait plus à prendre toutes les décisions. Je pense que nous devrions demander à FWC de nous présenter les avantages et les inconvénients d'une structure centralisée par rapport à une structure décentralisée.

Sabrina : Bonne idée. Aussi, compte tenu de tous ces changements potentiels, nous devons vraiment nous assurer que notre système de gestion de la performance est assez solide. Demandons à FWC de nous conseiller sur la façon d'améliorer nos outils de mesure de la performance. Nous pouvons leur demander de fournir un cadre que nous pourrions utiliser pour la gestion de la performance et de nous préciser les indicateurs clés qui devraient faire l'objet d'un suivi.

Jason : Pendant que nous nous penchons sur ce sujet, demandons-leur des conseils sur la planification de la relève et sur la façon dont cela pourrait se faire dans notre société, sans tenir compte des incidences fiscales. Papa, nous devons commencer à planifier ces choses pour que tout soit en place quand tu décideras de prendre ta retraite.

Michael : Je sais. Mais je ne suis pas encore prêt à penser à prendre ma retraite.

Kathleen : Papa, tu sais que c'est la chose sensée à faire pour protéger la valeur de la société que tu as bâtie. Ça ne veut pas dire que ça doit se faire dès demain, mais il est toujours bon d'être préparés et d'avoir un plan.

Michael : Eh bien, puisque nous parlons tous si ouvertement, je devrais vous faire part d'un problème qui a empiré dans les dernières semaines. Il y a quelques mois, un de nos employés est allé voir Hans pour se plaindre qu'il avait commencé à avoir des problèmes respiratoires et lui dire que son médecin estimait que c'était lié au travail. Il a dit qu'il avait commencé à avoir régulièrement des quintes de toux à l'usine, mais que celles-ci semblaient se résorber quand il rentrait chez lui. Hans a reçu la première plainte et est venu m'en parler au début de février. Nous avons décidé de ne rien faire à ce moment-là et d'attendre de voir ce qui se passerait puisque cet employé se plaint tout le temps. En février, l'employé est revenu voir Hans et a dit que son état s'était aggravé et que son médecin croyait que le problème était peut-être causé par les particules de poussière dans l'air. J'ai fait le tour de l'usine avec Hans et nous n'avons rien vu, alors nous avons décidé d'ignorer le problème encore une fois.

Jason : Ça semble grave.

Michael : En mars, l'employé est revenu voir Hans et a menacé de refuser de travailler si nous ne prenions aucune mesure. Hans est venu m'en parler et nous avons décidé d'effectuer des tests pour savoir s'il y avait des particules de poussière dans l'air un soir où personne n'était là. Comme nous avons constaté que la concentration de poussière se situait dans les limites acceptables, mais qu'elle était à la limite supérieure de la fourchette, j'ai demandé à Hans de trouver la cause. Hans a trouvé la cause quelques semaines plus tard et a déclaré que c'était dû à la façon dont la machine est conçue et fonctionne. Il a dit que nous pouvions régler le problème, à un coût de 1 000 000 \$, en remplaçant certaines pièces et en améliorant le système de ventilation. Comme nous n'avions reçu qu'une seule plainte et que la concentration de particules se situait toujours dans la fourchette acceptable, j'ai dit que nous reporterions cette dépense jusqu'à ce que nous recevions une autre plainte. Nous ne pensions pas avoir besoin de dépenser l'argent tout de suite parce que cet investissement aurait fait augmenter nos coûts unitaires.

Jason : Ça semble problématique. Selon toi, qu'est-ce que cela signifie pour nous?

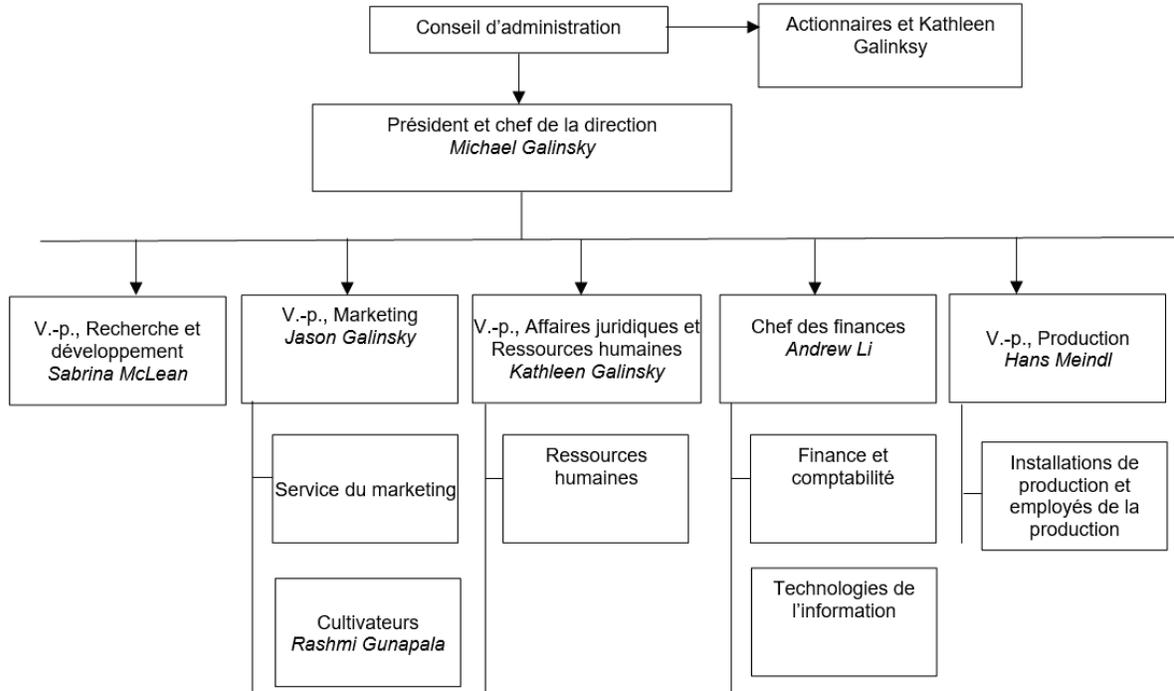
Kathleen : Si nos employés, nos fournisseurs ou nos clients ont vent de ce problème, notre réputation – qui repose sur nos pratiques éthiques – pourrait être compromise. Je crois que nous avons besoin de conseils sur ce que nous devrions faire à propos de cette situation; espérons que FWC pourra nous aider à ce sujet.

Michael : Très bien, c'est peut-être la meilleure chose à faire. S'il n'y a rien d'autre à discuter, la réunion est levée.

Liste des annexes

Annexe I Organigramme	41
Annexe II États financiers de KTI	42
Annexe III Données de référence sectorielles.....	45
Annexe IV Sources de financement possibles	46
Annexe V Contrat avec Home Taste Koffee Inc.....	47
Annexe VI Développement par KTI de sa propre marque de thé – Les Thés Kingsdale	51
Annexe VII Participation dans une plantation de thé – SHTE	54
Annexe VIII Produit à base de thé PAB.....	57
Annexe IX Données sur les consommateurs	61

Annexe I Organigramme Préparé par Kathleen Galinsky



Annexe II
États financiers de KTI
 Préparé par Andrew Li

Kingsdale Tea Inc.
État partiel du résultat net et du résultat global
 pour les exercices clos les 31 décembre
 (selon les IFRS)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2022 \$	AUDITÉ 2021 \$	AUDITÉ 2020 \$
Produits des activités ordinaires	43 200	42 180	40 854
Coût des produits vendus	34 769	32 950	31 980
Marge brute	<u>8 431</u>	<u>9 230</u>	<u>8 874</u>
Charges			
Frais de recherche et développement	775	770	730
Frais de marketing	265	235	225
Frais généraux et administratifs	4 938	4 790	4 526
Total des charges	<u>5 978</u>	<u>5 795</u>	<u>5 481</u>
Résultat d'exploitation	2 453	3 435	3 393
Charges financières	473	496	518
Résultat avant impôts	1 980	2 939	2 875
Impôts sur le résultat	515	770	753
Résultat net et résultat global pour l'exercice	<u>1 465</u>	<u>2 169</u>	<u>2 122</u>

Kingsdale Tea Inc.
État partiel des variations des capitaux propres
 pour les exercices clos les 31 décembre
 (selon les IFRS)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2022 \$	AUDITÉ 2021 \$	AUDITÉ 2020 \$
Résultats non distribués			
Solde d'ouverture	4 947	4 098	1 976
Résultat global	1 465	2 169	2 122
Dividendes	(1 620)	(1 320)	-
Solde de clôture	<u>4 792</u>	<u>4 947</u>	<u>4 098</u>

Annexe II (suite)
États financiers de KTI
 Préparé par Andrew Li

Kingsdale Tea Inc.
État de la situation financière
 aux 31 décembre
 (selon les IFRS)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2022 \$	AUDITÉ 2021 \$	AUDITÉ 2020 \$
Actif			
Actif courant			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 023	1 954	984
Créances clients	5 314	4 851	4 494
Stocks	3 094	2 768	2 718
Fournitures et charges payées d'avance	1 450	1 212	1 203
Total de l'actif courant	<u>10 881</u>	<u>10 785</u>	<u>9 399</u>
Immobilisations corporelles – montant net	7 282	7 540	7 671
Total de l'actif	<u><u>18 163</u></u>	<u><u>18 325</u></u>	<u><u>17 070</u></u>
Passif			
Passif courant			
Ligne de crédit	650	570	545
Dettes fournisseurs et charges à payer	3 853	3 408	3 010
Impôts à payer	164	331	64
Tranche à court terme de l'emprunt à terme	400	400	400
Total du passif courant	<u>5 067</u>	<u>4 709</u>	<u>4 019</u>
Dettes à long terme – emprunt à terme	6 800	7 200	7 600
Impôts différés	1 204	1 169	1 053
Total du passif	<u><u>13 071</u></u>	<u><u>13 078</u></u>	<u><u>12 672</u></u>
Capitaux propres			
Capital social – 300 000 actions ordinaires en circulation	300	300	300
Résultats non distribués	4 792	4 947	4 098
Total des capitaux propres	<u>5 092</u>	<u>5 247</u>	<u>4 398</u>
Total du passif et des capitaux propres	<u><u>18 163</u></u>	<u><u>18 325</u></u>	<u><u>17 070</u></u>

Annexe II (suite)
États financiers de KTI
 Préparé par Andrew Li

Kingsdale Tea Inc.
Tableau des flux de trésorerie
 pour les exercices clos les 31 décembre
 (selon les IFRS)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ	AUDITÉ
	2022	2021
	\$	\$
Activités d'exploitation		
Résultat net	1 465	2 169
Amortissement	1 098	1 141
Charge d'intérêts	473	496
Intérêts payés	(473)	(496)
Charge d'impôts sur le résultat	515	770
Impôts sur le résultat payés	(647)	(387)
Variation des soldes du fonds de roulement		
Créances clients	(463)	(357)
Stocks	(326)	(50)
Fournitures et charges payées d'avance	(238)	(9)
Dettes fournisseurs et charges à payer	445	398
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	<u>1 849</u>	<u>3 675</u>
Activités d'investissement		
Investissement dans les immobilisations corporelles	<u>(840)</u>	<u>(1 010)</u>
Activités de financement		
Ligne de crédit	80	25
Remboursement de l'emprunt hypothécaire	(400)	(400)
Dividendes versés	(1 620)	(1 320)
Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement	<u>(1 940)</u>	<u>(1 695)</u>
Variation de la trésorerie	(931)	970
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	1 954	984
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	<u><u>1 023</u></u>	<u><u>1 954</u></u>

Annexe III
Données de référence sectorielles
 Préparé par Andrew Li

Données de référence sectorielles	Moyenne sectorielle
Croissance des produits des activités ordinaires	4,7 %
Ratio du fonds de roulement	2,5
Ratio total de la dette/actif	0,4
Rendement de l'actif (rendement net)	10,0 %
Délai moyen de recouvrement des créances clients (jours)	37,0
Délai moyen de rotation des stocks (jours)	45,0
Marge brute	24,0 %
Marge d'exploitation	10,6 %
Marge bénéficiaire	7,0 %
Frais de marketing en pourcentage des produits des activités ordinaires	2,6 %
Frais de recherche et développement en pourcentage des produits des activités ordinaires	2,0 %
Frais généraux et administratifs en pourcentage des produits des activités ordinaires	14,0 %

Annexe IV

Sources de financement possibles

Préparé par Kathleen Galinsky

Prêt à terme d'Investissements Keiser inc.

Investissements Keiser inc. a offert à KTI un prêt à terme de 6 000 000 \$, qui serait subordonné à tous les autres emprunts de la société. Le prêt porte intérêt au taux annuel de 10 %, les intérêts étant payables mensuellement. En plus du taux d'intérêt annuel, KTI devra payer des intérêts supplémentaires pour tout exercice où son BAIIA excédera 3,0 millions \$. Ces intérêts supplémentaires correspondront à 5 % de la tranche du BAIIA qui excédera le montant de base de 3,0 millions \$. KTI devra présenter des états financiers trimestriels non audités et des états financiers annuels audités. Pendant toute la durée du prêt, les dividendes seront limités à 500 000 \$ annuellement et les salaires des actionnaires seront fixés aux niveaux actuels. Le capital est exigible trois ans après l'octroi du prêt.

Investissement sous forme d'actions privilégiées par Conrad Bolton

Conrad Bolton a offert d'acheter 80 000 actions privilégiées de KTI pour 8 000 000 \$. Sans droit de vote et entièrement participantes, ces actions privilégiées seront assorties d'un dividende annuel cumulatif de 5 %. Elles seront rachetables au gré de l'émetteur au prix de 100 \$ l'action en tout temps après le 1^{er} janvier 2027. L'une des exigences est que Conrad obtienne un siège au Conseil et ait son mot à dire sur les activités de la société.

Annexe V
Contrat avec Home Taste Koffee Inc.
Préparé par Michael Galinsky

HTK exerce ses activités depuis 10 ans; elle a commencé en tant que fabricant de café avant d'inventer et de commencer à vendre la machine Cofte il y a quatre ans.

HTK a conclu des contrats avec d'importantes chaînes hôtelières nationales et de nombreux grands complexes de bureaux en vertu desquels elle leur vend ses machines Cofte à un prix grandement réduit et les fournit en dosettes de café et de thé en fonction de leurs besoins. Elle a conclu des contrats de plusieurs années pour la fourniture de dosettes à ses clients. HTK a également conclu des contrats avec des détaillants en alimentation pour la vente en gros de ses dosettes pour utilisation à la maison. Dans ses contrats avec la plupart de ces détaillants, HTK a négocié de l'espace d'étalage de premier choix.

Voici un extrait du contrat de comarquage proposé, fourni par Frank. Il ne veut pas négocier des conditions différentes, car il s'agit du contrat standard qu'il utilise avec tous ses fournisseurs de café et de thé.

Conditions

- Dans ce contrat, HTK et KTI conviennent de comarquer les dosettes de thé qui seront distribuées par HTK.
- Le contrat initial prendra fin dans un an, soit le 31 décembre 2024, et, si les deux parties y consentent, il sera renouvelé pour quatre années de plus.

Production et expédition

- HTK convient que KTI formule et produit des dosettes de thé selon les formules exclusives de KTI, que KTI possède et contrôle en tout temps et qui demeurent la propriété exclusive de KTI.
- KTI doit fournir initialement huit saveurs différentes de thé, y compris un thé au lait, et les feuilles de thé utilisées doivent être certifiées biologiques. HTK se réserve le droit de décider quelles sont les huit saveurs produites dans le cadre de ce contrat.
- Chaque année, KTI doit produire deux nouvelles saveurs novatrices de thé qui remplacent deux des saveurs existantes.
- KTI doit veiller au maintien de la qualité du produit.
- KTI doit fournir 10 échantillons de produits à HTK pour qu'elle réalise des essais. HTK convient de payer 1 000 \$ à l'avance pour ces 10 échantillons, et ce, avant que la production ne commence.
- KTI convient de tester régulièrement la qualité, la stabilité et l'uniformité des produits.
- KTI doit s'assurer que le produit respecte toutes les exigences réglementaires.

Annexe V (suite)
Contrat avec Home Taste Koffee Inc.
Préparé par Michael Galinsky

- HTK s'engage à fournir toutes les spécifications pour les étiquettes et l'emballage. Le produit doit être comarqué par HTK et KTI, et le nom de KTI doit être affiché bien visiblement sur l'étiquette du produit, laquelle doit être approuvée par HTK. KTI peut également inscrire une phrase descriptive sur le devant de l'emballage pour promouvoir son produit, sous réserve de l'approbation de cette phrase par HTK.
- Si HTK, un client ou un consommateur juge que le produit de KTI est défectueux de quelque façon que ce soit, HTK doit aviser KTI par écrit de la non-conformité alléguée dans les cinq jours et KTI doit remplacer le produit défectueux à ses propres frais.
- KTI doit embaucher un directeur de la production sélectionné par HTK. Ce directeur de la production a l'entière responsabilité du fonctionnement de cette chaîne de production et de l'embauche des employés qui font partie de cette équipe de production.

Paielement et stocks

- HTK s'engage à payer intégralement, dans les 45 jours suivant l'expédition, tous les produits comarqués fabriqués dans le cadre de ce contrat.
- KTI se charge de commander et de payer les emballages et les étiquettes, mais doit se procurer les emballages auprès d'un fournisseur approuvé par HTK.
- KTI doit avoir en stocks des produits finis représentant au moins 30 jours de ventes; ces stocks doivent être prêts à être expédiés immédiatement à la réception d'un avis.
- Si, au cours d'une année donnée, le volume de produits expédiés par KTI est supérieur de 120 % aux volumes prévus, HTK a droit à une remise sur quantité de 12 % sur tous les produits achetés au cours de cette année.
- HTK récolte des données sur la fréquence à laquelle chaque produit se vend, ce qui lui donne une idée des préférences des consommateurs. HTK doit fournir cette information à KTI chaque mois.

Autres éléments

- HTK convient de ne pas divulguer, fournir ou autrement mettre à la disposition d'un tiers des renseignements confidentiels et exclusifs de KTI. De même, KTI convient de ne divulguer aucun renseignement confidentiel et exclusif de HTK.
- HTK peut résilier le contrat, sans motif valable, moyennant un préavis de 30 jours. KTI peut également résilier le contrat sans motif valable, moyennant un préavis de 60 jours.

Annexe V (suite)
Contrat avec Home Taste Koffee Inc.
 Préparé par Michael Galinsky

- KTI convient d'acheter d'un fournisseur approuvé par HTK le matériel nécessaire pour conditionner le thé en dosettes. Ce matériel, qui est à la fine pointe de la technologie et fait appel à la robotique pour l'assemblage et le mélange, exige très peu de main-d'œuvre.
- KTI ne peut ni produire ni vendre de dosettes de thé Cofte sauf dans le cadre d'un contrat avec HTK ou avec l'approbation de HTK.
- HTK s'engage à payer les prix indiqués ci-dessous. Elle convient d'acheter au moins 80 % des volumes prévus indiqués ci-dessous.

Compte tenu de son expérience avec les fabricants de thé précédents, Frank a fourni les estimations de coûts et de ventes suivantes. Il croit que les ventes pourraient commencer en janvier 2024.

	2024	2025	2026	2027	2028
Dosettes individuelles					
Volume des ventes	6 500 000	6 800 000	6 900 000	6 900 000	6 900 000
Prix de vente par dosette	0,425 \$	0,425 \$	0,425 \$	0,425 \$	0,425 \$
Dosettes doubles					
Volume des ventes	6 100 000	6 300 000	6 500 000	6 500 000	6 500 000
Prix de vente par dosette	0,755 \$	0,755 \$	0,755 \$	0,755 \$	0,755 \$
Dosettes triples					
Volume des ventes	4 600 000	4 800 000	4 900 000	4 900 000	4 900 000
Prix de vente par dosette	1,092 \$	1,092 \$	1,092 \$	1,092 \$	1,092 \$

Frank a aussi indiqué que, historiquement, les coûts de conditionnement représentaient 3,2 % des produits des activités ordinaires. Le coût du nouveau matériel sera de 6 500 000 \$ et l'acquisition se fera vers la fin de 2023. La production commencera avant la fin de l'année. Aux fins de l'impôt, le matériel est un bien de la catégorie 53. Au moment de la cession, après cinq ans, le matériel pourra être vendu 1 350 000 \$ et il restera d'autres actifs dans cette catégorie à ce moment.

Annexe V (suite)
Contrat avec Home Taste Koffee Inc.
Préparé par Michael Galinsky

Hans et moi avons préparé des estimations des coûts supplémentaires (avec l'aide de Frank) :

- Il faudra effectuer un ajout à l'entrepôt pour en augmenter sa superficie. Cet ajout aura un coût de 900 000 \$ et il sera amorti au taux de 6 % selon la méthode de l'amortissement dégressif aux fins de la déduction pour amortissement (DPA). Après cinq ans, la valeur de récupération de cet ajout sera nulle, mais la société pourra continuer à se servir de l'ajout au-delà de cinq ans si le contrat est prolongé.
- La main-d'œuvre directe représentera 4 % des produits des activités ordinaires.
- Le coût des feuilles de thé et des autres ingrédients représentera 51 % des produits des activités ordinaires.
- KTI créera et maintiendra un fonds de roulement distinct d'un montant correspondant à 16 % des produits des activités ordinaires de l'exercice suivant.

Nous estimons que les coûts fixes annuels des activités de KTI, compte non tenu de l'amortissement, seront les suivants :

- Coûts de production – 375 000 \$
- Coûts d'entreposage – 80 000 \$
- Frais de marketing – 50 000 \$

Nous estimons qu'il nous faudra un adjoint à la recherche, à un salaire annuel de 75 000 \$, avantages sociaux compris, et 25 000 \$ de fournitures supplémentaires par exercice. Nous n'aurons pas besoin de nouveau personnel administratif, mais j'ai déterminé que 10 % des frais généraux et administratifs actuels devraient être attribués à cette nouvelle gamme de produits. Sabrina a estimé que la production des échantillons demandés nous coûterait 1 500 \$ en matières premières.

Aux fins de l'analyse de ce projet, le coût du capital de KTI est de 18 % et le taux d'imposition des sociétés qui s'applique est de 26,5 %.

Annexe VI

Développement par KTI de sa propre marque de thé – Les Thés Kingsdale

Préparé par Jason Galinsky

J'ai parlé à Dennis de la possibilité d'exporter le thé du groupe, et lui et son groupe sont très intéressés par l'idée de vendre leurs thés artisanaux et leurs autres thés noirs et verts au Canada. Si les cultivateurs acceptent la proposition, leurs contrats seront d'abord d'une durée de quatre ans. Le prix sera fixé chaque année d'un commun accord et variera en fonction des rendements annuels. Étant donné que les thés artisanaux sont uniques et transformés à la main, leur prix sera beaucoup plus élevé que les prix fixés aux enchères pour les thés non artisanaux.

Ma vision est que la marque Kingsdale offre des thés haut de gamme de qualité supérieure certifiés biologiques et Fairtrade de différents types et dans une palette de saveurs variées. Les thés seront réputés comme provenant de source éthique et seront vendus en feuilles entières et non en sachets. Le thé sera uniquement vendu aux salons et aux boutiques de thé à un prix élevé et en petits lots afin de préserver la qualité et la fraîcheur du thé. Nous ne signerons aucun contrat à long terme avec les clients, mais je m'attends à recevoir des commandes de thé à expédier à ces clients tous les mois. La proposition de valeur de la marque des Thés Kingsdale est qu'elle propose un produit extraordinaire, unique et aux saveurs distinctives qui n'est offert qu'en quantité limitée aux buveurs de thé très sélectifs. Sabrina et moi aurons le plein contrôle du choix et du développement des thés qui seront vendus sous cette marque.

Pour répondre aux commandes projetées des clients, la société utilisera du thé provenant des cultivateurs du Kenya et de nouveaux cultivateurs du Sri Lanka, avec lesquels j'ai déjà entamé des discussions. Si certains des contrats actuels de fabrication de thés de marque maison ne sont pas renouvelés, je suggère que nous utilisions toute matière première excédentaire provenant des cultivateurs avec lesquels nous avons déjà des contrats pour la marque Kingsdale. Je crois que je peux vendre autant de thé que nous pouvons en produire. Les projections actuelles s'appuient sur l'hypothèse que 50 % du thé provient du Kenya.

Je continuerai d'être responsable du marketing et des ventes des Thés Kingsdale au Canada. Une approche de marketing personnelle est la plus efficace pour ce type de produit et je visiterai personnellement les installations de chaque client aux six mois, au minimum.

Il sera nécessaire de modifier le matériel de production pour nous permettre de conditionner le thé en feuilles entières. Il nous faudra aussi du nouveau matériel dans l'entrepôt pour améliorer l'efficacité des activités d'expédition étant donné que nous devons expédier de multiples commandes chaque jour. Le coût total des modifications et du nouvel équipement de pointe sera de 2 500 000 \$. Il faudra également effectuer un ajout à l'entrepôt pour augmenter sa superficie, à un coût de 1 200 000 \$. Aux fins de l'impôt, le matériel serait un bien de la catégorie 53 et l'ajout à l'entrepôt serait amorti au taux de 6 % selon la méthode de l'amortissement dégressif aux fins de la DPA. Il y aura aussi un investissement initial de 500 000 \$ dans le fonds de roulement.

Annexe VI (suite)
Développement par KTI de sa propre marque de thé – Les Thés Kingsdale
 Préparé par Jason Galinsky

Actuellement, le taux de change est de 1 \$ US = 1,35 \$ CA, mais par le passé, le taux de change a été aussi bas que 1 \$ US = 0,98 \$ CA. Voici les prévisions de ventes au Canada et aux États-Unis :

	2023	2024	2025	2026
	(oct. – déc.)	(janv. – déc.)	(janv. – déc.)	(janv. – déc.)
Nombre de clients canadiens	30	75	100	125
Unités vendues par client canadien	300	1 200	1 250	1 300
Prix de vente par unité vendue à un client canadien	110 \$ CA	110 \$ CA	110 \$ CA	115 \$ CA
Nombre de clients américains	10	60	85	110
Unités vendues par client américain	300	1 200	1 250	1 300
Prix de vente par unité vendue à un client américain	95 \$ US	95 \$ US	95 \$ US	100 \$ US

Le coût par unité vendue est de 66,70 \$. Les frais d'expédition représentent 4 % des ventes au Canada et 6 % des ventes aux États-Unis. La commission versée à l'agent de vente américain correspond à 7 % des ventes aux États-Unis.

Les frais de marketing au Canada seront de 725 000 \$ pour 2023 et de 1 450 000 \$ pour 2024 et les années suivantes. Aux États-Unis, les frais de marketing seront de 1 375 000 \$ CA en 2023 et de 2 150 000 \$ CA pour 2024 et les années suivantes.

Les dépenses annuelles seront de 550 000 \$ pour la R et D, de 800 000 \$ pour les frais d'entreposage et de 540 000 \$ pour les frais généraux et administratifs.

KTI accepte les projets de cette taille dont le délai de récupération est de trois ans ou moins.

Annexe VI (suite)
Développement par KTI de sa propre marque de thé – Les Thés Kingsdale
Préparé par Jason Galinsky

J'ai trouvé deux sources que je suggère aux autres membres du Conseil de consulter pour mieux comprendre comment les salons de thés fonctionnent et comment les clients y sont servis :

- Melanie Luff, « How to Run a Tea Room: A short guide to the complex blend of written and unwritten rules in the refined realms of tea », BusinessesForSale.com, <https://canada.businessesforsale.com/canadian/search/tea-rooms-for-sale/articles/everything-you-need-to-know-about-running-a-tea-room>.
- Tina Jesson, « 10 Tips for Tearoom Success », World Tea News, 1^{er} novembre 2017, <https://worldteanews.com/tea-industry-news-and-features/10-tips-tearoom-success>.

Annexe VII

Participation dans une plantation de thé – SHTE

Préparé par Kathleen Galinsky

Amasha aurait une participation de 55 % dans S&K et KTI, une participation de 45 %. (Les lois du Sri Lanka empêchent les sociétés détenues à moins de 50 % par des résidents d'acheter une propriété au Sri Lanka.) L'apport d'Amasha à S&K prendrait la forme de 55 % des actifs et des activités de SHTE, et l'apport de KTI prendrait la forme de 3 100 000 \$ en trésorerie, qui serviraient à acheter au frère d'Amasha les 45 % restants des actifs et des activités de SHTE.

En 2022, les achats de thé de KTI à SHTE ont totalisé 2 600 000 \$, soit environ 9 % du total des achats de thé de KTI en 2022, et il ne demeure rien de ces achats dans les stocks de clôture. Les contrats d'Amasha avec KTI ont actuellement une durée de quatre ans. Un extrait des états du résultat net des quatre derniers exercices de SHTE est présenté plus loin. SHTE présente son information financière selon les IFRS et n'a aucune dette impayée.

Étant donné qu'il n'y a pas eu de ventes récentes de sociétés comparables, il a été décidé que la meilleure approche pour déterminer la valeur de SHTE serait la méthode de la capitalisation du résultat net. En discutant avec des experts, j'ai recueilli les informations suivantes concernant le coût actuel du capital pour les plantations de thé au Sri Lanka :

- La structure du capital cible est un ratio de la dette/actif de 10 % et un coût actuel avant impôts de la dette de 5,2 %.
- Au Sri Lanka, le taux sans risque est actuellement de 3 %, et le bêta pour des sociétés de taille similaire est de 3,5. La prime de risque de marché est de 5 %.
- L'information financière des quatre derniers exercices doit être pondérée selon les pourcentages suivants : 40 % pour 2023 et 20 % pour chacun des autres exercices.

Dans le cadre des discussions, Amasha a fourni les renseignements supplémentaires suivants :

- Normalement, chaque année, une partie des arbustes de thé doit être remplacée au coût de 450 000 ₹. Toutefois, en 2022 et en 2021, parce que les produits des activités ordinaires étaient faibles, la replantation n'a pas été faite.
- Pour chacun des exercices présentés, Amasha a reçu de l'entreprise un salaire peu élevé. Un salaire annuel comparable pour le travail de gestion qu'elle fait aurait été de 2 000 000 ₹ de plus que ce qu'elle a reçu.
- De petits montants de dépenses personnelles liées aux déplacements ont été inclus pour chaque exercice : 150 000 ₹ en 2023; 350 000 ₹ en 2022; 750 000 ₹ en 2021; et 650 000 ₹ en 2020.

Annexe VII (suite)
Participation dans une plantation de thé – SHTE
Préparé par Kathleen Galinsky

Amasha a proposé le contrat suivant, qu'elle n'est pas prête à négocier pour le moment :

- S&K sera créée dans le but précis de mener les activités de culture, de récolte et de transformation du thé à SHTE.
- Amasha et KTI sont toutes deux parties au présent contrat.
- S&K est propriétaire des actifs et est responsable des passifs.
- Amasha et KTI ont des droits sur l'actif net de S&K.
- S&K doit d'abord vendre à KTI les quantités demandées de thé transformé; elle est libre de vendre l'excédent à des tiers.
- Le Conseil d'administration est composé de quatre administrateurs; Amasha en nommera deux et KTI nommera les deux autres.
- Toutes les décisions d'affaires seront prises à l'unanimité, peu importe le pourcentage de participation.
- Les bénéfices annuels de S&K seront répartis comme suit : 55 % à Amasha et 45 % à KTI.
- Amasha doit gérer les activités courantes et reçoit un salaire convenu entre les deux parties pour ce travail.
- KTI doit continuer d'acheter le thé transformé selon les conditions du contrat actuel et payer les prix du marché (fixé aux enchères) à S&K.
- Au cours de tout exercice où des pertes surviennent et entraînent un déficit de trésorerie, chaque partie est tenue de faire un apport en trésorerie suffisant pour couvrir les pertes, et ce, proportionnellement à sa participation.
- La date anniversaire du contrat est la date à laquelle ce dernier a été signé et est devenu exécutoire.
- Chaque partie a le droit de résilier ce contrat. Après la première année, le contrat est automatiquement renouvelé annuellement à sa date anniversaire, à moins qu'une des parties n'avise l'autre par écrit de son intention de mettre fin au contrat. Cet avis écrit doit être donné au moins 30 jours avant la date anniversaire. À tout autre moment que la date anniversaire, le présent contrat ne peut être résilié qu'avec l'accord mutuel des deux parties.

Veillez noter que j'ai validé les informations relatives aux finances et à la fiscalité du Sri Lanka incluses dans cette proposition et que FWC ne devrait pas faire de recherches supplémentaires sur ces sujets pour le moment.

Annexe VII (suite)
Participation dans une plantation de thé – SHTE
 Préparé par Kathleen Galinsky

Sleeping Hills Tea Estate
État du résultat net
 Pour les exercices clos les 31 mars 2020, 2021, 2022 et 2023
 (selon les IFRS)
 (non audité)

	2023	2022	2021	2020
	₹	₹	₹	₹
Produits des activités ordinaires	193 108 600	180 560 700	170 564 120	198 041 200
Charges				
Engrais	25 557 600	26 557 600	28 996 540	26 996 540
Récolte et transformation	62 810 000	54 810 000	65 743 000	54 743 000
Autres	25 000 000	22 300 000	22 300 001	26 781 020
	<u>113 367 600</u>	<u>103 667 600</u>	<u>117 039 541</u>	<u>108 520 560</u>
Résultat d'exploitation	79 741 000	76 893 100	53 524 579	89 520 640
Impôts sur le résultat de 14 %	11 163 740	10 765 034	7 493 441	12 532 890
Résultat net	<u>68 577 260</u>	<u>66 128 066</u>	<u>46 031 138</u>	<u>76 987 750</u>

Annexe VIII

Produit à base de thé PAB

Préparé par Sabrina McLean

Bolton Drinks Corp. (BDC) est établie à côté des installations de fabrication de KTI depuis des années. BDC embouteillait des jus de fruits et avait des contrats avec des dépanneurs, des stations-service, des exploitants de machines distributrices et de petites épiceries indépendantes. Après 30 ans d'activités, Conrad a décidé qu'il serait peut-être temps de prendre sa retraite et a commencé à liquider graduellement son entreprise. Toutefois, il a maintenant changé d'avis et a décidé qu'il n'était pas prêt pour la retraite.

BDC dispose d'une chaîne de production automatisée qui peut conditionner des produits dans divers formats de contenants et de bouteilles. Pour l'instant, cette chaîne de production n'est pas utilisée. Le matériel a environ cinq ans. KTI paierait à BDC un loyer pour l'utilisation exclusive de l'installation et du matériel ainsi que des frais pour la gestion de la chaîne de production et de l'entrepôt. KTI assumerait tous les autres coûts.

Conrad apporterait son expérience et fournirait les noms de clients et de fournisseurs qu'il connaît. Il organiserait également des rencontres initiales avec ses anciens clients pour faire les présentations et amorcer les discussions. Par le passé, Conrad avait des contrats d'approvisionnement d'un an avec ces clients. Je prévois que Jason participera à la vente et au marketing du nouveau produit. Conrad connaît aussi des fournisseurs de bouteilles et il sera heureux de donner leur nom à KTI. J'ai demandé à Conrad de se charger de l'achat de l'emballage et de l'étiquetage, mais Jason et moi aurons notre mot à dire.

Je veux que ces nouveaux produits PAB soient des boissons à base de thé vert haut de gamme de grande qualité, certifié biologique et Fairtrade, conditionnées dans des bouteilles recyclables. Elles seront offertes à un prix élevé et cibleront les jeunes de 18 à 35 ans. Le service de R et D a étudié différentes boissons au thé froides et a testé des mélanges uniques de fruits, d'herbes et d'épices pour créer de nouvelles saveurs audacieuses. Je crois que d'ici la fin de novembre 2023, nous devrions avoir au moins quatre saveurs différentes prêtes à produire et à vendre. Entre-temps, je peux travailler avec Conrad pour préparer des échantillons de produits afin de m'assurer que le goût correspond toujours à nos critères de qualité élevés après la mise en bouteille.

KTI conclurait un contrat de location de 10 ans avec BDC au coût de 77 714 \$ par mois, payable au début de chaque mois, à compter du 1^{er} janvier 2024. Le taux annuel implicite du contrat de location est de 6 %, composé mensuellement. La durée de vie économique est de 10 ans pour le matériel et de 15 ans pour les installations. (Le matériel et les installations ont une juste valeur de marché combinée de 12 millions \$.) BDC sera responsable de la mise à niveau du matériel en fonction des spécifications de conditionnement, une fois qu'elles auront été établies, et de garder le matériel en état de fonctionnement.

Annexe VIII (suite)
Produit à base de thé PAB
 Préparé par Sabrina McLean

KTI convient également de verser à BDC des frais de gestion annuels de 250 000 \$, payables mensuellement, à compter du 1^{er} juillet 2023. En outre, KTI versera à BDC une prime annuelle correspondant à 2 % de toutes les ventes de produits PAB. Si l'on suppose que la production commence le 1^{er} janvier 2024, la prime de 2 % sera basée sur les ventes totales réalisées du 1^{er} janvier au 31 décembre et sera payable au plus tard le 21 janvier de l'année suivante. Conrad exigera qu'un rapport annuel des ventes totales audité et le montant de la prime à verser lui soient remis au plus tard le 15 février de l'année suivante.

Après des discussions avec Conrad, j'ai décidé que nous vendrions deux formats : des bouteilles individuelles et des emballages de six bouteilles. Les produits seront commercialisés sous un nouveau nom de marque, qui reste à déterminer. Pour ce produit, je suggère d'utiliser du thé cultivé dans les basses terres du Sri Lanka. Jason devra donc conclure des contrats d'approvisionnement avec de nouveaux cultivateurs pour répondre à nos besoins accrus.

Conrad et moi avons préparé des prévisions basées sur les hypothèses suivantes :

Ventes : prix de vente par bouteille individuelle : 2,75 \$; prix de vente par emballage de six bouteilles : 12,90 \$

	2024	2025	2026
Volume de bouteilles individuelles vendues	1 200 000	1 300 000	2 100 000
Volume d'emballages de six bouteilles vendus	650 000	800 000	950 000

Coûts variables par unité

	Bouteilles individuelles	Emballages de six bouteilles
Matières premières	0,40 \$	2,50 \$
Main-d'œuvre directe	0,25 \$	0,90 \$
Autres coûts de production	1,10 \$	5,35 \$
Transport et distribution	0,21 \$	1,03 \$

Autres coûts annuels

- salaires du personnel de bureau supplémentaire : 210 000 \$
- frais de marketing : 600 000 \$
- frais généraux et administratifs : 85 000 \$ de frais fixes, plus 0,16 \$ par article vendu
- frais d'entreposage : 350 000 \$

Annexe VIII (suite)
Produit à base de thé PAB
Préparé par Sabrina McLean

J'ai aussi fait des recherches préliminaires sur l'industrie du PAB⁶⁷ et j'ai préparé un résumé de ce que j'ai trouvé (même si mes recherches portaient sur l'industrie aux États-Unis, on présume qu'il existe des similitudes avec l'industrie canadienne) :

- L'industrie des boissons PAB à base de thé est en croissance parce que les consommateurs veulent des choix plus sains que les boissons gazeuses et les jus de fruits qui contiennent des sucres ajoutés.
- La demande est stimulée par les préoccupations des consommateurs en matière de santé et par l'innovation sur le plan des produits.
- Les consommateurs recherchent des saveurs variées et des thés qui se différencient par des mélanges uniques, pouvant être vendus à des prix élevés.
- La répartition des ventes entre les grands débouchés est la suivante : stations-service et dépanneurs – 15 %; machines distributrices – 5 %; clubs-entrepôts et grandes surfaces – 21,7 %; épicerie – 45,5 %; et exportations – 12,8 %. Une part importante de ces produits est vendue dans des canaux de distribution non traditionnels. On s'attend à ce que la part de marché des machines distributrices, des stations-service et des dépanneurs augmente. Les épicerie accroissent l'espace qu'elles accordent à ce type de boissons sur leurs étalages, mais la part des ventes de ces produits par les clubs-entrepôts et les grandes surfaces est en diminution.
- Les facteurs clés de succès sont les suivants : avoir de solides réseaux de distribution pour avoir accès à de l'espace d'étalage de premier choix, réaliser des économies d'échelle, contrôler les contrats de distribution pour réduire au minimum les coûts logistiques, produire des biens prisés par le marché en phase avec les préférences changeantes des consommateurs, jouir d'une bonne reconnaissance de la marque et réaliser un marketing accrocheur.
- La concurrence est forte et se joue sur les plans des prix, de la marque et de la qualité. Les grands exploitants réalisent des économies d'échelle et ont le pouvoir de négocier des prix plus bas avec leurs fournisseurs. Les petits exploitants peuvent réussir s'ils vendent des produits PAB à prix élevé.
- Les barrières à l'entrée sont modérées, mais les nouveaux venus de plus petite taille peuvent réussir s'ils ciblent un créneau du marché et s'ils vendent un produit unique. La sensibilité au prix est moins élevée dans ces créneaux.

⁶⁷ Anna Amir, « Strong tea: Health-conscious consumers and product development will drive industry demand », dans IBISWorld, rapport sectoriel OD4297, *RTD Tea Production in the US*, décembre 2018.

Annexe VIII (suite)
Produit à base de thé PAB
Préparé par Sabrina McLean

- On utilise du matériel automatisé dans l'industrie et la tendance est au conditionnement en bouteilles de verre, qui sont meilleures pour l'environnement et qui permettent de mieux préserver la saveur. Les produits peuvent aussi être conditionnés en cannettes ou en bouteilles de polyéthylène téréphtalate (PET). De plus, les entreprises investissent continuellement dans du nouveau matériel pour optimiser la production et réduire les coûts.

J'ai trouvé trois autres bonnes sources d'information sur l'industrie :

- « RTD Tea and Coffee Market Size Worth \$116.13 Billion By 2024 », Grand View Research, avril 2018, <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-ready-to-drink-tea-et-ready-to-drink-coffee-market>.
- « 2019 State of the Beverage Industry: Ready-to-drink tea, functionality drives demand in market », Beverage Industry, 15 juillet 2019, <https://www.bevindustry.com/articles/92246-2019-state-of-the-beverage-industry-ready-to-drink-tea-functionality-drives-demand-in-market>.
- « Tea Trouble : How Formulations Meet Packaging Needs, Not Consumers' », Nosh, 16 octobre 2014, <https://www.nosh.com/news/2014/tea-trouble-how-formulations-meet-packaging-needs-not-consumers>.

Annexe IX

Données sur les consommateurs

Préparé par Sabrina McLean

L'Institut des boissons chaudes d'Amérique (IBCA) est un groupe de marketing et de pression qui représente les fabricants de thé et de café. Il utilise diverses méthodes pour interagir avec le public, comme des concours, des promotions sur les médias sociaux et des jeux-questionnaires. En échange de la participation à ces activités, l'IBCA recueille des renseignements personnels auprès des participants, dont leur nom et leur adresse de courriel. L'IBCA utilise ensuite cette information pour mener tous les deux ans une étude de marché en ligne, dont KTI a acheté une partie des réponses.

Le questionnaire est envoyé à toutes les personnes qui se trouvent dans la base de données de l'IBCA et cible tous ceux et celles qui ont dit s'intéresser au thé ou au café, au Canada comme aux États-Unis. L'enquête, qui est menée sur une base volontaire, a un taux de réponse de 8 %.

KTI a acheté les réponses des participants canadiens. Elles se trouvent dans le fichier Données.xlsx.

Les renseignements personnels suivants sont recueillis auprès des répondants (même si les données achetées par KTI n'incluent pas tous ces renseignements) :

- Prénom (non inclus)
- Nom de famille (inclus)
- Adresse postale (non incluse)
- Ville (incluse)
- Adresse de courriel (incluse)
- Genre (inclus)
- Âge (inclus)
- Revenu annuel (inclus)

On pose ensuite une série de questions aux répondants sur leurs habitudes de consommation de boissons chaudes. Les questions suivantes ont été posées dans le cadre de l'étude de marché de 2021 :

- Quelle est votre boisson préférée?
- Il y a cinq ans, combien de fois buviez-vous de votre boisson préférée chaque jour?
- Il y a un an, combien de fois buviez-vous de votre boisson préférée chaque jour?
- Actuellement, combien de fois buvez-vous de votre boisson préférée chaque jour?
- Quelle variété préférez-vous?
- Quel est le pays d'origine de votre variété préférée?

Annexe IX (suite)
Données sur les consommateurs
Préparé par Sabrina McLean

- Où achetez-vous le plus souvent votre boisson préférée?
- Quel prix moyen payez-vous pour votre boisson préférée?

On a également demandé aux consommateurs de classer sur une échelle de 1 à 5 l'importance des facteurs suivants dans leur décision d'achat, 1 signifiant « pas important » et 5 signifiant « très important » :

- les bienfaits pour la santé de leur boisson préférée
- l'utilisation d'ingrédients biologiques dans leur boisson préférée
- l'utilisation d'ingrédients de sources durables
- l'utilisation de pratiques de commerce équitable (Fairtrade) par le fabricant
- le fait que le fabricant soit canadien

Les autres membres du Conseil et moi aimerions que l'information soit analysée et présentée visuellement à la prochaine réunion du Conseil. Nous voulons mieux connaître l'utilisateur final du marché de KTI. Voici certains des éléments qui nous intéressent le plus :

- les habitudes de consommation
- le portrait démographique des consommateurs
- les facteurs qui influencent les achats des consommateurs

De plus, j'ai beaucoup lu récemment sur l'acquisition de données et j'aimerais aussi que FWC évalue la qualité des données reçues et la méthode utilisée pour les recueillir, et qu'elle identifie tous les partis pris que les données pourraient refléter.

Enfin, j'aimerais commencer à conserver des données sur les consommateurs dans les bureaux de KTI. À terme, je crois qu'il serait avantageux de commencer à recueillir des données directement. Veuillez nous donner des lignes directrices sur la collecte et le stockage des données personnelles.