

## Stratégie : examen final oraux de groupe



### QUESTIONS

1. Définir 6 domaines d'activités ou segments stratégiques de l'entreprise.
2. Analyse concurrentielle Haribo (5 forces de Porter) [chacun des domaines d'activités].
3. Choix d'une stratégie générique pour chaque domaine d'activité identifié.
4. Déterminer des voies de développement stratégique.
5. Management d'un portefeuille diversifié d'activités.
6. Quelles recommandations stratégiques feriez-vous à Haribo pour les années à venir ?

### LES BONBONS HARIBO

Leader sur le marché français de la confiserie de sucre, devant les géants Nestlé et Philip Morris, la firme allemande Haribo est une véritable institution. Pionnier du secteur, Hans Riegel crée, en 1920, son entreprise « Haribo » en Allemagne, et invente, en 1922, le bonbon gélifié et moulé sous la forme d'un petit ours. Une révolution à l'époque, après des siècles de gourmandises dures à se casser les dents.

### *I- LE MARCHE DE LA CONFISERIE*

#### **1. LA STRUCTURE DU MARCHE**

La consommation de bonbons, en France, représente une moyenne de 2,6 kgs par personne et par an. Les français sont de plus faibles consommateurs que leurs voisins européens : les danois en consomment 6,4 kgs, les allemands, 5,7 kgs et les anglais, 5,2 kgs par personne et par an.

La consommation des ménages en chocolat et confiserie a atteint plus de 5,03 milliards d'euros en 1999. Cette consommation en valeur est en hausse de 4,3%. Parallèlement, les volumes d'achats ont augmenté de 2,8%. La demande des ménages a été soutenue par la mise sur le marché de nombreuses nouveautés.

Les exportations françaises de confiserie se sont contractées en 1999. Les ventes françaises de confiserie à l'étranger n'ont pas dépassé 182,9 millions d'euros, en repli de 3,5% en 1999 après trois années de croissance ininterrompue. En terme de volume, la dégradation des échanges est de 0,5%.

Pour beaucoup de fabricants de confiserie, les débouchés étrangers offrent de belles perspectives de croissance. 24% de l'activité des confiseurs-chocolatiers est déjà réalisée à l'international.

Soutenue par de nombreux lancements et d'importants plans média, l'activité des confiseurs est restée orientée à la hausse, en dépit du recul des exportations. Ainsi, en 1999, le chiffre d'affaires de la profession a augmenté de 1,4% pour atteindre 1,1 milliard d'euros. En 2001, ce chiffre atteint 1,2 milliard d'euros.

L'offre est différente selon la cible visée :

- *la confiserie pour adultes* se « fonctionnalise » avec des formules dont les bénéfices « bien-être » et « santé » sont identifiés : fraîcheur, blancheur des dents, sans sucre... ; leurs préoccupations d'hygiène et d'équilibre alimentaire sont ainsi prises en compte,
- *la confiserie pour enfants*, quant à elle, se livre à une surenchère de couleurs criardes, de saveurs extrêmes, d'associations de goût et de texture.

## 2. LES PRINCIPAUX ACTEURS

Les gros fabricants étrangers, à la tête des marques fortes, dominent le tissu industriel français. Autour d'eux gravitent des structures familiales de moindre envergure, qui se cantonnent à des segments précis de marché.

### *Les opérateurs étrangers :*

La filiale française, Nestlé France, du groupe alimentaire suisse Nestlé a réalisé un chiffre d'affaires de 3,66 milliards d'euros en 1998, dont 320 millions dans la branche chocolat et confiserie. La marque commercialise les bonbons Quality Street, les barres chocolatées Lion...

Kraft Foods (anciennement Kraft Jacobs Suchard) est à la tête d'un portefeuille de marques bien garni qui comprend les bonbons La Vosgienne, Krema, Kiss Cool, les chewing-gums Hollywood, Tonigum et Malabar, mais aussi les pastilles Vichy et les cachous Lajaunie. Kraft Foods est entre les mains du groupe américain Philip Morris. La filiale française Kraft Foods France a réalisé un chiffre d'affaires de 1,37 milliard d'euros en 1998.

Le groupe britannique de boissons et de confiserie, Cadbury Schweppes, présent en France sur le marché de la confiserie à travers sa filiale, la Pie qui Chante (CA 1998 : 83,5 millions d'euros), occupe la troisième place sur le marché français de la confiserie.

L'américain Wrigley (Freedent...) est leader mondial sur le marché du chewing-gum. En France, la filiale du groupe, Solinest, a réalisé un chiffre d'affaires de 237,8 millions d'euros en 1998.

Numéro un sur le marché français de la confiserie, la filiale française, Haribo Ricqlès Zan France, appartient au groupe allemand éponyme. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 96,1 millions d'euros en 1998.

Kerry Ingredients France, filiale française du groupe irlandais Kerry, a réalisé un chiffre d'affaires de 81,7 millions d'euros en 1998.

L'entreprise italienne familiale Ferrero, quatrième groupe mondial sur le marché du chocolat et de la confiserie, a réalisé un chiffre d'affaires de 502,2 millions d'euros via sa filiale française Ferrero France en 1998. Le groupe est représenté sur le marché de la confiserie par son produit phare, Tic-Tac et sur le marché du chocolat avec la pâte à tartiner Nutella et la gamme de chocolat Kinder.

L'espagnol Chupa Chups est le leader mondial de la sucette à bâton. L'entreprise est détenue par la famille Bernat via notamment la société EBF. Chupa Chups se positionne au 7<sup>ème</sup> rang mondial de la confiserie. La filiale française a réalisé un chiffre d'affaires de 35,8 millions d'euros en 1998.

Les groupes français :

Le groupe familial Cemoi a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 335,4 millions d'euros en 1998. Le groupe intervient sur le marché de la confiserie et sur celui du chocolat.

Lamy Lutti est le numéro un sur le marché français de la confiserie pour adultes avec un chiffre d'affaires sur ce segment de 79,3 millions d'euros en 1998, et deuxième après Haribo pour la confiserie pour enfants avec un chiffre d'affaires de 16,8 millions d'euros sur ce marché.

Enfin, d'autres PME sont présentes sous contrôle familial ou individuel (Clément Faugier, Verquin Confiseur), d'autres sont sous la coupe de grands groupes comme la Confiserie Stelle (groupe Haribo Ricqlès Zan).

L'activité des leaders de la confiserie est restée soutenue en 1999, ce qui s'est soldé par une hausse du chiffre d'affaires de 4%. Les PME profitent de la bonne tenue de la demande sans souffrir de la concurrence des géants de la confiserie. Leur chiffre d'affaires a progressé de 2,8% en 1999. Les fabricants ont fait beaucoup d'efforts pour étendre leurs débouchés à l'étranger tout en consolidant leurs positions sur le marché intérieur. Ce type d'entreprise ne peut affronter directement les leaders. Les PME se sont donc concentrées sur des niches, proposant des spécialités régionales et certains produits uniques (concept et recettes).

### **3. LA PRODUCTION**

Les produits de la confiserie sont très nombreux. En effet, plus d'une vingtaine de variétés de bonbons sont commercialisés sur le marché français, sans compter les 600 spécialités régionales. Les deux tiers de la production française portent sur les chewing-gums, la confiserie gélifiée, les bonbons durs (confiserie de sucre cuit) et mous (pâtes à mâcher).

La production totale de confiserie a augmenté de 3% en 1999, pour culminer à près de 218000 tonnes. L'enrichissement de l'offre, avec notamment le boom des chewing-gums sans sucre et de la petite confiserie de poche, a permis de soutenir la croissance des volumes.

La production peut être segmentée comme suit :

- plus de 84000 tonnes de confiseries diverses ont été produites en France en 1999, soit une hausse de 4%. Nombreux sont les fabricants à avoir investi ce créneau, largement dédié aux enfants (Lamy Lutti, Haribo...),
- la production de gommes à mâcher a augmenté en 1999 de 1,5%,
- enfin, la production de sucres cuits tels que les caramels, les sucettes et autres bonbons durs, a augmenté de 2% en 1999. La confiserie adulte fait partie de ce segment de marché, qui est

moins soumis à la loi de l'innovation-produit. Les adultes sont davantage fidèles à un produit et à une marque que les enfants.

Les prix de vente industriels ont quasiment stagné en 1999, témoignant des fortes pressions concurrentielles existant sur le marché. En 2002, il convient de souligner une hausse sensible des tarifs pratiqués par les fabricants afin de répercuter la flambée des prix de la gélatine de porc.

Enfin, il convient de souligner que l'industrie de la confiserie est très concentrée géographiquement sur trois régions, à savoir le Nord-Pas-de-Calais, la Provence-Alpes-Côte d'Azur et l'Alsace.

## **4. LE MARKETING**

Le marché de la confiserie est très actif. Trois éléments expliquent ce dynamisme : l'importance de l'image des marques (très ancrées dans l'esprit du public) et des investissements publicitaires, l'arrivée de nouveaux produits et enfin la visibilité des produits en devants de caisse.

### **4.1. Les produits**

L'innovation-produit est un moteur des ventes redoutable sur le marché de la confiserie. Les industriels parient maintenant sur les confiseries interactives, qui associent au bonbon une fonction ludique. Van Melle est à l'origine de ce type de confiserie en France avec son produit Pez. Depuis, Cadbury France a mis sur le marché le coffret Carambar Party dont le contenu comporte des Carambars et des cotillons. Lamy Lutti, quant à lui, a commercialisé le Kit Brochettes, une boîte de marshmallows assortie de bâtonnets, le but étant de réaliser des brochettes de guimauve.

De plus, les extensions de gamme suscitent l'intérêt des consommateurs habituels d'une marque. Ainsi, Kraft Foods a décliné sa gamme de chewing-gums Stimorol dans de nouvelles saveurs. Lamy Lutti, leader sur le marché de la confiserie pour adultes, a souhaité se développer sur le marché des enfants. Pour cela, l'entreprise a procédé à de nombreux changements, qui ont tout d'abord touché le packaging et l'assortiment des bonbons. Mais la priorité a surtout été donnée au lancement de nouveaux produits permettant d'élargir la gamme actuelle.

Enfin, la confiserie n'a pas échappé à la vague naturelle qui submerge les linéaires alimentaires ces dernières années. Pour répondre aux préoccupations des parents, des produits prétendument naturels ont été mis sur le marché comme la ligne de bonbons sans sucre de Verquin Confiseur, ou encore les gélifiés à base de jus de fruits de Pierrot Gourmand.

### **4.2. Les prix à la consommation**

Les prix à la consommation du chocolat et de la confiserie ont poursuivi leur croissance en 1999 avec une hausse de 1,4%. Le poids des innovations l'a emporté sur la percée des marques de distributeurs. Les innovations ont joué un rôle important dans la dynamique des ventes de ce type de produit, mais le pendant de cette politique de lancement a été la plus forte valorisation des produits proposés.

### 4.3. La distribution

La grande distribution draine la majeure partie des ventes de confiseries. Le petit commerce et les magasins spécialisés constituent un second canal de distribution. Enfin, un troisième réseau existe, le circuit long, à savoir les boulangeries, les bureaux de tabac, les stations service...

Il ne faut pas oublier que la croissance du marché de la confiserie passe par la maîtrise du merchandising et la capacité à créer de l'animation dans le rayon. Ainsi, côté implantation en grande distribution, la petite confiserie bénéficie d'une exposition très favorable qui favorise l'achat d'impulsion puisqu'elle est généralement proposée dans les devants de caisse.

### 4.4. La communication

Le marché de la confiserie est très réactif à la communication. Il faut dire que, sur un marché d'impulsion, la publicité et la présence en devants de caisse jouent des rôles très importants. Conscients de l'impact de la publicité sur leurs ventes, les industriels du secteur ont consacré plus de 79,3 millions d'euros à la publicité en 1998. La campagne publicitaire réalisée pour les bonbons Kiss Cool de Kraft Foods a fait grimper la part de marché du produit de 12,9% à 16,1% en 1998. De même, pour accroître la notoriété de ses produits phares comme Werther's Original, Mentos ou encore Fruitella, Van Melle a consacré 7,6 millions d'euros à la publicité.

## 5. LES EVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Les fabricants de confiserie restent centrés sur leur premier métier mais ils tendent progressivement à se diversifier notamment en intégrant l'aval de la filière :

- 85% du chiffre d'affaires du secteur de la confiserie-chocolaterie proviennent de la fabrication de ces produits,
- certains fabricants ont pris en main la distribution de leurs produits finis,
- enfin, la transformation et la conservation de fruits représentent une partie infime de l'activité des confiseurs et des chocolatiers.

L'industrie de la confiserie semble sur la voie de la concentration. Si elles ne sont encore qu'au stade des intentions, les opérations d'acquisition et de cession provoquent l'émoi des fabricants de confiserie. Chacun se tient prêt à saisir toutes les occasions. En 2000, Cadbury Schweppes France a déjà fait l'acquisition des activités de confiserie de Kraft Foods France. De plus, les PME, manquant de moyens financiers pour étendre leur part de marché à l'international, sont la cible rêvée pour les opérateurs plus importants et font donc l'objet de nombreuses opérations de fusion ou d'acquisition.

## II- PRESENTATION DU GROUPE HARIBO

Mesurant 20 millimètres de long et pesant 1,8 gramme, il a une silhouette appétissante qui en fait l'une des sucreries préférées des jeunes... et des moins jeunes. Ce petit ours de sucre gélifié de la marque Haribo est né en 1922 et reste aujourd'hui le produit phare de la marque. L'histoire de Haribo (pour **Hans Riegel**, le créateur du bonbon, et **Bonn**, le lieu de création des petits ours en sucre gélifié) est celle d'un apprenti confiseur parti de rien et devenu millionnaire.

# 1. HISTORIQUE

**1925** : Après l'ours gélifié, le deuxième produit phare de Haribo est lancé : la réglisse. L'entreprise poursuit son expansion sous strict contrôle familial.

**1934** : Haribo prend pied à l'étranger avec une prise de participation au capital d'un fabricant de réglisse danois.

**1939** : Avec l'arrivée de la guerre, la production diminue. De plus, Hans Riegel meurt en 1945. En attendant le retour de ses fils du front, sa femme, Gertrud Riegel reprend les rênes.

**1946** : Depuis leur arrivée à la tête de l'entreprise, les deux fils de Hans Riegel n'ont plus quitté la direction de Haribo. Hans junior est à la tête de la gestion, du développement des nouveaux produits et du marketing. Paul se charge des aspects techniques. Après la guerre, la production reprend difficilement, les matières premières manquent toujours.

**1957** : Haribo se lance dans une acquisition importante en achetant Kleutgen & Meier, société dans laquelle Hans Riegel senior avait appris son métier.

**1962** : L'entreprise, qui a ajouté au slogan créé en 1934 « Haribo rend les enfants heureux », « et les adultes aussi », se lance dans la publicité télévisée. Une innovation pour l'époque.

**1967** : Haribo poursuit son expansion, en France cette fois, avec l'acquisition de l'entreprise Lorette, entreprise familiale spécialisée dans la fabrication de confiserie à la réglisse. La croissance sur le marché français prendra un tournant décisif avec la reprise en 1985, à la société Vittel, de Ricqlès Zan. De la fusion des deux, naîtra en 1987, Haribo France Ricqlès Zan.

**1971** : L'entreprise, pour la première fois, sort de son métier traditionnel, avec l'acquisition d'un important fabricant de pain d'épices, Bären Schmidt. Haribo apparaît ainsi sur le marché des pains d'épices de Noël, une tradition forte en Allemagne.

**1972** : La croissance se poursuit avec acquisitions et fusions, et Haribo reprend 70% de la marque britannique Dunhill. L'intégralité de la marque est sous contrôle allemand depuis 1994.

**1988** : Haribo poursuit son développement à l'étranger avec tout d'abord l'Autriche, puis en 1995 l'Espagne, en 1996 la Belgique, et en 1998 l'Irlande et la Hongrie.

**1990** : La chute du Mur marque pour l'entreprise d'Allemagne de l'Ouest une étape importante : vingt millions de nouveaux clients potentiels prêts à acheter les produits de l'Ouest. Ainsi, Haribo rachète, à l'office des privatisations, l'entreprise Wesa.

**1999** : Plus de 70 ans après sa naissance, l'entreprise contrôle toujours le marché : elle représente en effet plus de 50% du marché des bonbons gélifiés aux fruits.

**2000** : A 76 ans, Hans Riegel n'envisage pas de lâcher les rênes de l'entreprise. Sans enfant, il devrait passer la main dans les années à venir aux trois fils de son frère Paul, tous actifs au sein de Haribo : un à la production, un au service juridique et un à la tête de Haribo France, à Marseille.

## 2. SITUATION DE HARIBO AUJOURD'HUI

### 2.1. Le groupe Haribo dans le monde

L'entreprise a démarré sur un segment niche, et s'est développée sans que personne ne s'occupe d'elle pendant longtemps. Pendant plusieurs années, la société était plus ou moins le seul fabricant de bonbons aux fruits mous. Aujourd'hui, si elle reste leader sur le marché, beaucoup tentent de pénétrer ce segment et de la copier.

Haribo est présent dans le monde entier où il a implanté ses usines et ses filiales. L'entreprise emploie aujourd'hui 6000 personnes. Il existe plus d'une quinzaine d'usines en Europe : 5 en Allemagne, 3 en France, 2 en Espagne, 1 au Danemark, 1 en Grande-Bretagne, 1 en Irlande, 1 en Autriche, 1 en Belgique, 1 en Hongrie. Les usines européennes produisent pour leur marché national et aussi pour les pays voisins. Par exemple, les exportations des usines françaises concernent le bassin méditerranéen (Italie, Israël, Liban, Maroc, Tunisie...), les usines espagnoles approvisionnent le Portugal et l'Amérique Latine... Haribo écoule aujourd'hui plus de 200 millions de bonbons chaque jour dans 83 pays, sortis de ses seize usines européennes. Son deuxième marché, la France, représente à lui seul plus de 10% des ventes.

Haribo détient entre 15 et 20% de parts de marché dans la plupart des pays européens, loin devant ses concurrents, et réalise, pour la première fois en 1999, plus de la moitié de ses ventes hors d'Allemagne. En 1999, les exportations représentent 20% du chiffre d'affaires. Insatiables, les frères Riegel ne veulent pas en rester là. Si ils ne désirent pas sortir de leur métier d'origine, ils souhaiteraient poursuivre leur développement en Europe de l'Est et en Amérique du Nord. Aux Etats-Unis, faute d'avoir pu racheter un acteur local, Haribo va construire sa propre usine en Pennsylvanie, un investissement de plusieurs dizaines de millions d'euros.

La famille Riegel est la seule actionnaire de Haribo dont le chiffre d'affaires a franchi le cap des 1,07 milliard d'euros en 2000, avec une croissance ininterrompue depuis plusieurs années (CA en 1999 : 1,02 milliard d'euros). Actionnaires à 50-50 des différentes sociétés Haribo (il n'y a pas de holding pour chapeauter le tout), les deux frères décident des stratégies locales. Circuit de décision ultra court, staff administratif réduit au minimum, et implication totale de ses dirigeants actionnaires : Haribo a su garder la souplesse d'une PME.

L'entreprise reste discrète sur les bénéfices réalisés. Seule précision de Hans Riegel : la firme gagne assez d'argent pour demeurer indépendante de ses banquiers. Toutes les dépenses sont autofinancées. Chaque société Haribo réinvestit l'intégralité de ses bénéfices et aucun dividende ne remonte en Allemagne.

## **2.2. Haribo en France**

Créée à Marseille en 1967, Haribo France est la filiale la plus active du groupe. Elle a connu un essor immédiat pour devenir le premier fabricant français de confiserie de sucre. L'entreprise réalise un chiffre d'affaires de plus de 96,1 millions d'euros. La filiale française de Haribo constitue le premier marché hors Allemagne, possède 3 usines (Marseille, Uzès et Watrelos), et compte un effectif de plus de 700 salariés.

Haribo en France est aujourd'hui :

- leader sur le marché des gélifiés avec des produits comme l'Ours d'Or, Happy Cola, Hari Croco....,
- n°1 sur le marché des dragifiés avec les Dragibus, les Fêlés....,
- n°1 sur le marché de la réglisse avec la gamme « tendre » comme Zigoto et Crocobat, complétée par la gamme « dure » avec Zanoïds, Zan,
- la star de la guimauve avec la fraise Tagada, le Chamallows, complétée par la gamme Dulcia.

Haribo, société performante, n'a pourtant pas adopté une culture moderniste. Si les coûts ont été serrés et la productivité tirée au maximum en production pour arriver à baisser les prix, sa structure commerciale reste très traditionnelle, et le management privilégie la culture orale. Les directeurs régionaux sont les relais essentiels de la politique commerciale de Haribo vis-à-vis du réseau de distribution. Les commerciaux sont présents à la fois chez les grossistes et dans les supers et les hypers. La part variable de leur rémunération est assez forte : de 20 à 30%. Il n'est pas envisagé de les spécialiser par circuit de distribution. Ces commerciaux ont un impératif d'implantation de gamme. Ils doivent faire référencer les produits basiques qui permettent de générer un chiffre d'affaires important. Ils doivent également insister sur les nouveaux produits porteurs d'espoirs. Pour implanter ces nouveaux produits en grande distribution, Haribo dispose d'un atout : l'expérience et les résultats acquis dans le circuit traditionnel. Avec ses directions régionales, l'entreprise est présente dans toute la France. 40 professionnels constamment formés sont à l'écoute des distributeurs. Côté logistique, Haribo possède deux plateformes (une à Marseille et une à Uzès), dotée chacune d'une cellule de prise de commande qui permet aux clients d'avoir un réassortiment rapide.

Enfin, il faut noter la politique d'innovation de Haribo en matière d'outil de production : plusieurs millions par an sont investis dans les ateliers de production. Charte qualité sur chaque machine, autonomie des équipes, intéressement aux résultats, 35 heures payées 39..., le management social à l'allemande est descendue jusque dans le Gard.

### **3. STRATEGIE MARKETING DE HARIBO**

#### **3.1. Les produits**

Haribo propose quatre familles incontournables des linéaires et destinées à toute la famille :

- *les bonbons gélifiés* : ils sont en tête sur le marché, ce sont eux les plus consommés devant les sucres cuits et les pâtes à mâcher. Ils ont toutes les formes et toutes les couleurs. Parmi les plus connus, on trouve l'Ours d'Or, le Hari Croco et le Happy Cola ;
- *les guimauves* : la fraise Tagada et le Chamallows sont les plus vendus dans le monde ;
- *les réglisses* : il existe quatre sortes de réglisses : la réglisse souple (mètres roulés Zigoto, Torsades...), la réglisse dure (Zanoids, pain de Zan...), la réglisse coulée (Souris, Tête de Nègre...) et la réglisse fourrée (Cocobat, Haribat...) ;
- *les dragéfiés* : ils ont une place de plus en plus importante sur le marché : on y retrouve les Félés (avec une poudre pétillante à l'intérieur), les Starmint, les Dragibus...

Les bonbons Haribo sont consommés par les enfants et les adultes. Les gourmandises sont en tête des achats des enfants jusqu'à l'âge de 13-15 ans. Pour ces derniers, cet achat est aussi un élément de socialisation : les bonbons sont les premiers achats que font les enfants seuls.

La gamme Haribo propose différents conditionnements :

- *les sachets familiaux*,
- *les mini sachets et la petite confiserie de poche* qui répondent à la tendance du « grignotage » et au comportement anti-stress de la cible adulte,
- *les multipacks* pour associer la cible adulte et celle enfant,
- et enfin *les articles à la pièce*.



Comme nous l'avons mentionné auparavant, le succès de Haribo tient essentiellement à sa politique active d'innovation et à la qualité de ses produits.

Depuis plus de 20 ans, c'est Haribo qui impose dans chaque famille de produits, la référence qui devient « le standard » du marché. Tagada, Chamallows... n'existaient pas avant Haribo. Haribo est le bonbon à la mode, il répond donc à de nouveaux besoins (packaging adapté, recettes multivitaminées...) et à de nouveaux modes de consommation (individuelle, familiale ou sociale). L'entreprise doit donc sans cesse innover.

Les frères Riegel font preuve sur le plan marketing d'une créativité peu commune dans la profession. A chaque salon international de la confiserie, Haribo apporte une trentaine de nouveautés : nouveaux parfums, nouvelles formes, nouvelles textures... Aujourd'hui, la gamme Haribo comprend 300 références testées en permanence par les équipes marketing.

Chez Haribo, on ne fait pas d'études de marché. Hans Riegel se fie à son propre goût, à son instinct et s'inspire de l'actualité. Au fil des temps, sortent ainsi des usines des bonbons acidulés aux formes de Maya l'abeille et autres dinosaures à la mode. En terme de nouveautés, plus récemment, nous pouvons citer le sachet Astérix, les bouteilles Orangina Rouge et Tonic (Schweppes), ou encore Maoam, un bonbon sans colorant au goût de cerise, fraise, framboise, orange et citron.

Appréciés pour leurs formes, leurs couleurs et leurs goûts, les bonbons Haribo le sont aussi pour leur qualité pour 92% des consommateurs de moins de 25 ans. Les produits comme les fraises et les crocodiles sont très copiés, mais les consommateurs reconnaissent les différences avec les « me-too products ». La texture Haribo représente la référence du marché. L'entreprise est particulièrement vigilante sur la qualité des composants, qui garantit stabilité et conservation des produits. Ainsi, Haribo certifie que les matières premières subissent des contrôles rigoureux et systématiques dans son laboratoire. La gélatine utilisée dans la gamme des gélifiés est d'origine porcine. Des informations confirmées par la Direction Départementale de la Consommation, de la Concurrence et de la Répression des Fraudes du Gard. De plus, des spécifications sévères et des contrôles rigoureux sont effectués à chaque stade de fabrication pour assurer le respect des procédures de fabrication. Ainsi, un laboratoire réalise systématiquement, sur toutes les gammes de produits, des tests de vieillissement et de résistance aux températures et à l'humidité.

Reconnue comme la marque préférée des 6-13 ans, Haribo a développé un vaste programme de licencing. Fin 1999, l'entreprise s'associait avec la literie Blatt, les articles Alpac pour le petit déjeuner et le goûter. En 2001, Haribo a lancé son stick à lèvres avec un goût de bonbons très apprécié des enfants. La marque attire également l'habillement, comme le montre la collection de chaussures, bottes et baskets Haribo fabriqués par Humeau Beaupréau, une collection gaie et adaptée aux enfants. De même, la société Nouvelle Guillot propose des vêtements déclinés dans les couleurs franches de Haribo : bleu, rouge, jaune, ... C'est toute une collection de joggings, vestes, sans oublier l'incontournable tenue de Hariboy : salopette rouge et tee-shirt jaune. Pour les filles, la ligne Mlle Tagada comporte des ensembles aux couleurs tendres. Enfin, la société n'hésite pas à s'aventurer sur de nouveaux terrains. Elle a accordé une licence exclusive à Senoble pour commercialiser des yaourts aromatisés aux parfums des fraises Tagada et Hari Croco.

### **3.2. La politique de prix**

En 1991, Haribo met en place une politique d'harmonisation européenne portant sur la communication et le packaging, mais aussi sur le prix. Résultat en France : l'opération transparence tarifaire. L'entreprise annonce qu'elle pratiquera désormais des prix nets : terminées les ristournes sur facture, les participations aux frais commerciaux et les remises pour têtes de gondole. Une nouvelle façon de s'adresser à la grande distribution avec un tarif unique appliqué à tous les distributeurs. Ainsi, les conditions de vente changent : la différence à l'achat est marquée sur les volumes. Les remises sont accordées selon les quantités commandées. En échange, Haribo assure alors à l'ensemble de la distribution une baisse de prix entre 10 et 15%.

Aujourd'hui, cette politique tarifaire est toujours d'actualité. Face à ces nouvelles directives, les référencements ont tous été maintenus. Dorénavant, rapportés au poids, les produits Haribo sont moins chers que les marques de distributeurs. Une politique qui ne plaît pas à tout le monde. Ainsi, si les fraises Tagada et autres Hari Croco garnissent toujours les rayons de la grande distribution, Haribo continue à ne pas être référencé dans la plupart des magasins Intermarché.

### **3.3. Le réseau de distribution**

Haribo bénéficie d'une présence équilibrée sur tous les canaux de distribution : hypers, supers, détaillants... La commercialisation en France regroupe deux modes de distribution :

- *le circuit traditionnel* : les grossistes qui distribuent ensuite aux tabacs, boulangeries, stations services... L'entreprise conserve volontairement une grande part de ses ventes dans le circuit traditionnel ;

- *le circuit court* : les GMS. Haribo se qualifie comme la marque des distributeurs. En effet, avec ses quatre gammes de produits et ses références leaders, Haribo garantit aux distributeurs un taux de rotation dans les linéaires très important.

L'entreprise doit désormais faire face au hard discount. Ainsi Aldi a décidé de mettre fin aux contrats passés avec de grandes marques comme Haribo pour les remplacer par des marques propres.

L'entreprise propose aux distributeurs des présentoirs, des logiciels de merchandising ou encore des kits de décoration permettant d'assurer la PLV et l'animation du rayon dans les différents canaux de commercialisation. Enfin, pour stimuler les ventes, Haribo met en place tout au long de l'année des offres spéciales, des primes directes, des jeux concours...

### **3.4. La communication**

Pour doper ses ventes, Haribo réalise des campagnes de publicité de masse concentrées sur une marque unique qui a même son musée à Uzès. Les différentes sociétés consacrent 5% de leur chiffre d'affaires en communication. Ce qui fait de Haribo le premier annonceur du secteur.

Le nom Haribo sonne juste et fort. Faciles à retenir dans toutes les langues, ces trois syllabes ont donné à la marque une notoriété internationale. De plus, quelques notes de musique et un message familial ont fait du slogan, « Haribo, c'est beau la vie, pour les grands et les petits », un spot de publicité inusable. Avec les meilleurs taux de notoriété spontanée (47% top of mind et 62% totale), Haribo est la 1<sup>ère</sup> marque de bonbons présente à l'esprit des

consommateurs. Enfin, le taux de notoriété assistée sur les 15-34 ans est de 98%, et le taux de reconnaissance chez les moins de 24 ans est de 64%.

La marque réalise de nombreuses opérations de sponsoring (Roller Tour 2002, Tour de France, Championnats du Monde 2002 de Freestyle, les JO de Salt Lake City...) (annexe 1). Haribo a choisi deux axes de communication prioritaires : la fête et le sport. L'objectif numéro 1 de l'investissement de l'entreprise dans le sport est de conforter l'image positive des produits sucrés dans l'alimentation, avec le slogan « Haribo, l'énergie des vainqueurs ». Associer l'image et les valeurs du sport aux produits de la gamme de confiserie Haribo correspond véritablement à un choix stratégique de communication auprès d'une cible très large. Cela fonctionne bien puisque les distributeurs des produits Haribo et les consommateurs associent systématiquement l'image de l'entreprise aux grands événements sportifs olympiques : Haribo est cité parmi les trois marques reconnues par les français comme sponsor des Jeux.

De plus, Haribo effectue des actions de partenariat publicitaire, comme par exemple avec le Club Med, le Parc Astérix, Orangina, les logiciels éducatifs Adibou, Mc Donald's... Le partenariat permet ainsi à la marque de sensibiliser la cible familiale. D'autres actions à caractère pédagogique ont lieu à destination des pédiatres, des crèches, des écoles et des familles. La dernière opération de promotion croisée concerne le lancement de la série limitée Tino Haribo de Nissan, en 2002, monospace compact familial avec de nombreux aménagements pratiques pour les enfants (annexe 2).

En terme de promotion pour le grand public et de stimulation des professionnels, Haribo est très actif.

Ainsi, il existe le Club Haribo. Destiné au grand public, c'est un club payant qui compte pourtant plus de 7000 adhérents. Magazine, mailings et cadeaux, le Club Haribo chouchoute ses fans.

De plus, toujours pour le grand public, Haribo réalise des opérations de promotion liées à l'actualité, comme la « Fête du Foot » pour la Coupe du Monde 2002 (annexe 3), ou encore « Halloween » (annexe 4). L'entreprise profite d'Halloween pour proposer une offre spéciale : un sachet multipack de 12 kgs avec des formes spécifiques (des Dragibus de couleur noire et orange, des gélifiés en forme de fantômes et de sorcières...), accompagné d'un gadget effrayant. Une opération stratégique pour l'entreprise, car au-delà de la performance commerciale, Halloween est l'occasion de viser de nouvelles cibles. En effet, les produits Haribo s'adressent habituellement aux 7-11 ans. Mais en organisant 300 soirées dans les discothèques sur ce thème, la marque touche les grands adolescents et les jeunes adultes. Aux boîtes de nuit participantes, la société vend un kit complet qui comporte des confiseries spéciales, des déguisements, du maquillage et de la décoration.

Pour les professionnels de la distribution, le club Haribo Services et le magazine HA ! les informent sur les nouveaux produits, les nouvelles présentations, les salons... De plus, Haribo effectue des opérations de fidélisation des distributeurs comme, par exemple, avec le Bingo d'Or Haribo pour gagner des bons d'achats à valoir sur le catalogue de bijoux Maty.

Enfin, Haribo parraine différents types d'émissions TV touchant ainsi tous les segments de la population : les ménagères avec les émissions de variétés et les jeux télévisés, les programmes jeunesse et les familles avec les émissions sportives et de divertissement.

Avec ses films TV et cinéma, ses spots radio, ses annonces presse, ses campagnes d'affichage, ses actions de sponsoring et ses nombreuses promotions, Haribo permet un soutien très actif de ses ventes tout au long de l'année (annexe 5).

### *Documents annexes*

## **Haribo, une stratégie par domaines d'activités stratégiques.**



**Haribo** est aujourd'hui un des leaders mondiaux de la confiserie avec un chiffre d'affaires compris entre 1,5 et 2 milliards d'euros. Fort de notre position de leader en Europe où le marché en évolution représente une part importante, notre société a su se spécialiser dans **la confiserie sucrée**.

De part cette stratégie de différenciation avec la sortie constante de nouveauté (nouvelles matières, nouvelles couleurs ...), nous arrivons à maintenir notre position face à nos concurrents agressifs sur le marché et en position de suiveur.

Cette stratégie d'innovation constante nous permet de rester en avant sur ce marché très concurrentiel où la communication est devenue un outil décisif.

Pour les années à venir, nous projetons d'améliorer nos volumes et nos parts de marchés tout en développant l'image de marque du produit et la satisfaction auprès des clients (objectifs qualitatifs). Il serait également bon d'améliorer la rentabilité de nos produits.

Afin de pourvoir à la bonne réalisation de nos objectifs, la conquête de nouveaux marchés ainsi que les différentes intégrations au niveau du processus de production participeraient à leurs bonnes mises en place. De plus, il serait judicieux d'accroître nos exportations face à une demande étrangère de plus en plus importante

L'Express du 29/08/2005

### **Passions acides par Fabienne Broucaret**

Piquants, pétillants, horrifiants: voilà les bonbons qui font fureur chez les 12-16 ans. Bien plus que de la confiserie, ils sont pour les ados un véritable moyen d'affirmer leur personnalité



Thomas, 14 ans, l'affirme: «Peu importe que le bonbec soit petit ou grand, mou ou dur, l'important c'est qu'il arrache!» Dans les cours de récré, manger des bonbons acides est devenu un défi qu'on se lance entre copains. Le but du jeu? En mettre le maximum dans sa bouche et tenir le plus longtemps possible pour épater le reste de la bande. Depuis quatre ou cinq ans, le goût sucré a en effet lassé les juniors, qui lui préfèrent désormais l'hyperacide. Modèle du genre? Les Spaghetтини de Trolli. Ces longs lacets *extra sour* rouges, marron ou verts ne quittent pas la première place des ventes du fabricant allemand depuis plus de trois ans. Rien qu'en France, la marque en a vendu plus de 1 500 tonnes pendant les six premiers mois de l'année! Au hit-parade des acidulés, on trouve aussi, aux côtés des traditionnels langues et rubans picotants, des produits pour le moins surprenants. Parmi eux, les Center Shock de l'italien Perfetti. Sous un enrobage hyperpiquant, ces chewing-gums cachent un cœur liquide au goût tendre. Très à la mode chez les ados depuis sa sortie, en 2002, le Candy Spray révolutionne la manière de manger des bonbons. Avec ce tube, fini de sucer ou de mastiquer, désormais on se pulvérise directement un liquide très acide sur la langue.

### **Au placard, les fraises Tagada et les oursons en chocolat**

Michelle Jouanno, responsable de la confiserie la Nougatine, à Vincennes (Val-de-Marne), le souligne: «La mode des bonbons très acidulés a vraiment commencé en 2000, et elle ne s'est jamais démentie depuis. Les ados ne demandent plus que ça: ils veulent que le goût soit de plus en plus fort.» Pour cela, les fabricants utilisent de l'acide citrique, qui, associé à des acides maliques (jus de pomme) et à du bicarbonate, donne un goût particulièrement pétillant et astringent au bonbon. Même les marques les plus anciennes ont franchi le pas. Après les Malabar Acid'Mix, Cadbury France a lancé cette année le Carambar Flex Moskito. Avec ses parfums inédits qui piquent, comme le cactus-tutti et son packaging multicolore, on est loin du traditionnel caramel emballé de jaune qui fit la célébrité de la marque.

En quelques années, le segment ados est devenu le secteur le plus concurrentiel du marché des bonbons. Toutefois, les flops des sucreries pimentées et des gélifiés acides au pamplemousse ou à l'ananas montrent que le goût puissant ne fait pas tout. Pour séduire les ados, «il faut en plus que le bonbon soit ludique, qu'il fasse peur ou qu'il amuse», souligne Philippe Hadida, responsable marketing de Brabo France, la société importatrice des étranges «couilles de mammoth». Quoi? Vous ne connaissez pas encore ces grosses boules venues d'Irlande dont les multiples couches ont chacune un goût différent? Forts d'un diamètre de plus de 6 centimètres et d'une surface multicolore, ces monstres font un malheur chez les plus jeunes. Impossible d'en venir à bout en une seule fois, c'est seulement après des heures et des heures de léchage forcené qu'apparaît (enfin!) un chewing-gum. Cette boule à sucer pendant plusieurs jours a un côté cradingue, mais, dans un genre encore plus gore, voici les globes oculaires à croquer, sortis par Trolli l'année dernière. Pour être plus vrais que nature, ces yeux ont nécessité vingt-quatre mois de mise au point. Dégoûtant? Tant mieux! Toujours à la recherche de nouvelles sensations, et soucieux de se mesurer les uns aux autres, les jeunes garçons en raffolent: pas moins de 15 millions d'unités ont été écoulées en un an. De leur côté, les filles leur préfèrent l'immonde Ursula, pieuvre gélifiée dont l'encre, du bleu de méthylène, colore la langue quand on la mange.

Alors, au placard, les fraises Tagada, les gros oursons en chocolat et autres guimauves? Pas tout à fait. Selon le sociologue Robert Ebguy, «pour se démarquer de l'enfance, les jeunes de 12-13 ans renoncent à consommer des bonbons trop connotés "bébé". Ils en mangent encore un peu, mais en cachette...» Bientôt, le nouveau bonbec des ados sera peut-être un logo. C'est

en tout cas la stratégie sur laquelle parie Haribo, qui a testé des confiseries gélifiées à l'effigie de NRJ, la radio préférée des «d'jeuns». A quand la virgule Nike à mâchouiller ou la PlayStation à suçoter?

## ACTUALITÉ - MARQUES EN VUE

---

STRATÉGIES 1320 du 01/04/2004 (page 28)



*Le légendaire Carambar rouge et jaune au caramel a pris un coup de vieux : les enfants lui préfèrent la gamme « à effet », procurant par exemple une « sensation boisson » (ici, Orangina et Orangina rouge).*



*Pour attiser la curiosité des petits gourmands, les parfums des Carambar Titeuf font l'objet d'un jeu-concours.*

### Marketing

#### Carambar, ça colle aux enfants

**Multipliant les innovations produits, la marque emblématique de générations de petits gourmands est parvenue à répondre aux nouvelles attentes des enfants.**

Il est jaune et rouge, fête cette année ses cinquante printemps, mesure 8 centimètres et se vend à plus de 3 millions d'exemplaires chaque année. Son emballage, qui renfermait à l'origine des points-cadeaux, contient depuis 1969 des blagues au style inimitable. Un exemple, pour le plaisir : « Deux escargots se promènent sur une plage lorsqu'ils rencontrent une limace - demi-tour, nous sommes sur une plage de nudistes ! » Bref, une confiserie digne de la madeleine de Proust, dont la recette tient de la légende. Dans l'usine Delespaul-Havez, fondée en 1848 dans la ville de Marcq-en-Baroeul, dans le Nord, M. Gallois, responsable de la production, et M. Fauchille, directeur de l'usine, auraient eu l'idée d'associer le cacao et le caramel dans une nouvelle composition pour utiliser un surplus de cacao. La petite histoire veut qu'une des machines de l'usine se soit dérégulée, donnant naissance à ce bonbon de taille inhabituelle, en forme de barre. Le Carambar était né.

Mais depuis le Carambar des origines, au caramel, l'entreprise a beaucoup évolué. Ces

dernières années, la marque est carrément passée à l'offensive, en privilégiant une innovation produits aux tendances plutôt « trash ». « *Nous fonctionnons au rythme d'un à deux lancements de produits par an* », explique Pascale Infante, chef de marché confiserie chez Cadbury France, multinationale, qui a racheté Carambar en 1997. Cette année, la nouveauté des Carambars Titeuf, en vente depuis décembre 2003, illustre parfaitement la nouvelle politique marketing : les petits gourmands doivent deviner les goûts associés à chaque couleur de Carambar Titeuf pour gagner des prix. « *Notre offre évolue régulièrement, ajoute Pascale Infante. Nous avons deux gammes, celle des Classic's et celle des Diabolic's, qui regroupe les produits "à effet". Certains sont éphémères, comme les Carambars Éloustic qui colorent la langue. D'autres, comme les Atomic, devaient initialement avoir une durée de vie de deux ans. Leur succès leur a permis de rester sur le marché et, aujourd'hui, pour les enfants, ils sont complètement associés à la marque.* »

### *Une salve d'innovations*

Les tentatives n'ont pas toutes été couronnées de succès. Si le Carambar aux fruits, lancé en 1973, est devenu un classique, le Carambar à la réglisse, recette de 1977, n'a jamais trouvé son public. En fait, les innovations les plus marquantes datent des années quatre-vingt-dix, avec le lancement des fameux bonbons « à effet ». Après les Éloustic en 1995 et les Atomic en 1998 (fourrés à la « poudre qui pique » aux parfums citron vert, framboise ou cactus), une salve d'innovations a permis de coller aux attentes du jeune public. Exemples : les bonbons qui colorent la langue en bleu, rouge ou vert, ou bien ceux qui procurent une sensation boisson, avec Carambar Cola en 1999 et Carambar Orangina en 2002. « *Désormais, pour les enfants, ces produits sont autant liés à la marque que le Carambar rouge et jaune traditionnel. Penser que le Carambar au goût caramel est le "vrai Carambar", c'est un réflexe d'adulte* », assure Pascale Infante. Mais la marque ne s'arrête pas là. Elle a élargi son territoire, avec le lancement en 2002 du Carambar glacé, une glace en forme de tube fourré de caramel liquide, puis en 2003 avec les Atomic glacés, qui se sont vendus à près de trois millions d'unités.

Aujourd'hui, Carambar occupe la troisième place du palmarès des ventes en valeur des marques de confiserie pour enfants, avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 30 millions d'euros. Et elle est leader des ventes d'articles à la pièce, avec une part de marché en valeur de 36,7 % en 2002. Un succès dû en partie à son image. « *Ici, on l'appelle "le bonbon légende"*, explique Laurence Petolat, en charge du budget publicitaire de Carambar chez TBWA\Paris. *Carambar a une image très forte, entretenue par une saga publicitaire qui inverse la relation enfants-adultes en donnant la toute-puissance aux enfants, en s'adressant à eux en tant que prescripteurs. Une stratégie qui s'oppose à celle du concurrent Haribo, qui se situe dans le consensuel et s'adresse à tout le monde.* » Les valeurs associées à Carambar sont l'impertinence et l'humour, avec un côté un peu transgressif. Le lancement régulier de nouveaux produits, calibrés pour plaire aux enfants et pas nécessairement à leurs parents, assure la pérennité d'une marque qui préfère garder un esprit d'enfant.

### **Caroline Kervennic**

### **Dates et chiffres clés**

1954. Création de la marque.

1964. Rachat par la Générale alimentaire (La Pie qui chante).

1981. BSN reprend La Pie qui chante.

1997. Danone vend Carambar à Cadbury-Schweppes.

98 %. Taux de notoriété assistée de la marque.

30,7 millions d'euros. Chiffre d'affaires en 2002.

N° 3. Rang sur la confiserie enfants en valeur.

36,7 %. Part des ventes totales de confiseries à la pièce.

12,3 %. Part du total des ventes de confiserie.

0,10 euro. Prix d'un Carambar.

28 novembre 2009

## ***Pas de crise pour les bonbons***

**Le segment des bonbons est le plus dynamique, et ce pour le plus grand plaisir des enfants... et des marques.**

C'est la revanche des besogneux... Les paquets de bonbons n'ont jamais connu la flamboyante croissance du chewing-gum. Mais ils résistent bien mieux à la crise. « *On peut se faire plaisir avec une large palette de produits à moins de 2 €* », explique Frédéric Bistarelli, directeur marketing de Lamy Lutti, qui indique que le prix moyen au kilo de la confiserie est à 5,90 €, et même à 5,35 € pour la confiserie enfant.

### **La rançon du succès**

C'est d'ailleurs ce segment qui est le plus dynamique (+ 4,2 % en valeur, cumul annuel mobile à septembre, Nielsen, et + 5,3 % en volume), alors que les sachets adultes se vendent moins. Les parents veulent préserver les enfants des réductions de budget. « *On observe même des transferts d'achats des petits jouets vers les bonbons, qui peuvent être un cadeau à bon prix* », note Jean-Noël Michel, directeur marketing de Haribo. Rançon du succès, les bonbons pour enfants connaissent depuis le début de l'année un regain de combat sur les prix. Les distributeurs veulent proposer des étiquettes abordables. Et Haribo, le roi des gélifiés, a aussi défendu sa position contre les MDD, son seul vrai concurrent. En outre, Haribo est présent en hard-discount, un format qui pousse à la surenchère sur les prix. De toutes les façons, Haribo tire profit de sa présence sur une technique, le gélifié, qui attire en masse les consommateurs, quelle que soit sa forme, lisse, dragéifiée, aérée, les "citriqués" ayant encore plus le vent en poupe. L'Allemand a aussi revu sa politique de lançements. Exit le choix d'innovations pointues, tels ces bonbons au yaourt ou Harigloo, ce bonbon à placer au frigo pour un effet



glaçon. Retour aux basics, avec un programme moins chargé. Après Fruikipik en 2008, c'est Tri-bü, formé de trois couches de gélifiés, qui a concentré les efforts cette année.

### **La bataille des gélifiés**

Et en 2010, dès janvier, Haribo lancera Tagada Pink, une déclinaison rose de sa célèbre fraise. Une pure création française avec, en guise de temps fort, les 40 ans de Tagada à fêter, bien que l'anniversaire ait déjà été annoncé pour cette année. En attendant, les Chamallows auront bénéficié d'une version au goût Tagada. Enfin, Maom va disparaître. Lancée au début des années 2000, cette marque de pâte à mâcher n'a jamais décollé. Après avoir gagné des parts de marché en 2009 (+ 1,3 point à 29,6 % sur un périmètre enfants selon Haribo), le n° 1 des gélifiés devra toutefois affronter les attaques frontales de Cadbury sur son pré carré.

En juin, l'Anglais a en effet lancé Krema sur le terrain des gélifiés, en transférant d'abord trois références de sa marque de gélifiés Pimousse. Et surtout en lançant Babies, avec des arômes et des colorants naturels, pour se démarquer de Haribo. Mais le marché historique de Krema, la pâte à mâcher, en mauvaise santé, n'est pas oublié : un Krema au cœur moelleux est sorti en juillet. Une façon de « *débanaliser la pâte à mâcher, face à notre principal concurrent, la MDD* », selon Valérie Feret, chef de marché bonbons. Sans compter un lancement sur la petite confiserie de poche, avec des rouleaux de Krema Shots, au cœur moelleux.

Tout en défrichant de nouveaux segments, Cadbury va aussi s'employer à consolider ses piliers. C'est Carambar qui ouvrira l'offensive, avec une campagne de communication en 2010. La relance de la célèbre barre de caramel a déjà commencé, avec... des cubes. Avant l'été, pour la première fois, la marque du bonbon créé en 1954 a changé. Avec ces petits carrés (caramel ou praliné) enrobés de chocolat, Cadbury vise les jeunes adultes. « *Le Cub's est déjà la cinquième référence de Carambar* », annonce Valérie Feret. Ce qui, selon cette dernière, a contribué à redresser un peu la part de marché de Cadbury à la rentrée. Le n° 1 du bonbon en France a en effet connu une très mauvaise année (- 1,4 point, à 30,7 % selon le fabricant, sur un périmètre enfants et adultes) et compte sur 2010 pour engranger les fruits de sa contre-attaque.

### **La carte du patrimoine**

Quant à Lamy Lutti, il joue la carte du patrimoine. « *Notre stratégie est d'avoir des produits de qualité, sans concurrence frontale avec Cadbury ou Haribo* », analyse Frédéric Bistarelli, son directeur marketing. Avec succès, puisque la marque a, pour la première fois, dépassé La Pie qui Chante (Cadbury) en 2008. Ce "petit" fabricant renouvelle ses classiques (des recettes inspirées du chewing-gum menthe douce-vanille et menthe verte-chlorophylle en 2009 pour Lutti Mint), tout en investissant sur le segment porteur des enfants. En marchant sur deux jambes, Lamy Lutti peut ainsi revendiquer des gains de part de marché aux alentours de 13 % (marchés enfants et adultes). Les MDD le dépassent, mais ne gagnent pas vraiment de terrain.

I. D.

## **Haribo, c'est beau et simple la réussite**

Publié le 06 décembre 2012 par MORGAN LECLERC

- Mots clés :
- [Haribo](#),
- [Jean-Philippe André](#)



DR

***Le fabricant de confiserie croît bon an mal an sans innovations majeures grâce à des extensions de gamme bien pensées, qui mêlent tendances (bonbons acides) et best-sellers. En somme, pas de révolution de palais, mais plutôt une révolution des palais.***

Parfois, il est inutile de trop se torturer les méninges pour réussir. Prenons le bonbon Dragibus. Depuis l'an dernier, le simple ajout d'une nouvelle couleur (le bleu) aux six couleurs existantes, appuyé par une touche de communication et de marketing, a fait bondir les ventes de 20%.

Cet exemple est l'archétype même de la **stratégie** de Haribo : plutôt que de chercher des innovations de rupture ou des concepts délirants, la société travaille plutôt sur la simplicité et le bon sens. La confiserie acide plaît aux adolescents ? Aucun problème, Haribo se met à décliner ses crocos et ses Schtroumpfs en version « pik ». « Ce segment enregistre une progression régulière à deux chiffres. Il y a quatre ans, à l'exception des frites, nous n'y étions pas présents. Aujourd'hui, nous avons plus de sept références et un effort d'innovation soutenu pour les années à venir », note Jean-Philippe André, président du directoire de Haribo France. Ces dernières années, les best-sellers ont souvent été retravaillés pour donner naissance à des extensions de gamme, et cela continue. La fraise Tagada a donné naissance à Tagada Pink, et, aujourd'hui, la gamme Dragibus accueille « Bi Cool », un Dragibus bigoût à deux couleurs. En janvier, un chamallow avec la forme (et les couleurs) des Schtroumpfs va faire son apparition. « Nous misons beaucoup sur la créativité, car cela nous donne de l'air, et des marges de manoeuvre », complète Jean-Philippe André.

## Les chiffres

**+ 6% La croissance du chiffre d'affaires de Haribo France attendue en 2012, pour atteindre environ 185 M€**

Source : sociétés et estimation LSA

**10% La part du chiffre d'affaires investie tous les ans en publicité et communication**

Source : société +

**4% Évolution du marché de la confiserie, en volume, cumul à date à fin octobre 2012**

**+ 7% Évolution en valeur**

Source : Nielsen

## UN STATUT DE PRODUIT PLAISIR

Ces adaptations par petites touches assurent entre autres la croissance régulière de Haribo (plus de 5 % par an en France) depuis plusieurs exercices, soutenue par des dépenses publicitaires qui représentent chaque année environ 10 % du chiffre d'affaires total. Avec des **prix** accessibles (entre 1 et 2 € le paquet de bonbons), la marque réussit à passer entre les mailles de la crise, notamment avec son statut de produit plaisir.

Mais elle ne se repose pas sur ses lauriers pour autant. Depuis 2010, elle a renoncé à faire des spots sur la marque ombrelle Haribo, pour axer sa communication sur les marques filles (Tagada, Croco, etc.). Haribo s'est aussi penché sur les réseaux sociaux. Créée en 2011, la page Facebook de Dragibus compte aujourd'hui 1,3 million de fans, qui ne font pas seulement de la figuration. Prêvu pour durer trois mois seulement, ce fameux Dragibus bleu a finalement été conservé devant l'engouement et il a déchaîné les passions sur internet. Pour des raisons techniques, et laisser la place à ce nouvel arrivant, il a alors fallu retirer définitivement une autre couleur des paquets (orange). Une contrainte qui s'est transformée en une formidable opération de visibilité.

« Une opération de marketing participatif intitulée Dragibus Show, relayée par des QR codes imprimés sur les emballages, a permis de toucher 6,5 millions de personnes et d'impliquer 122 000 fans. Au final, il y a eu 15 000 votants pour décider des six couleurs de Dragibus à garder dans les sachets parmi les sept existantes. C'est beaucoup plus important qu'une étude consommateurs », s'enthousiasme Virginie Chapuis, chef de groupe marketing. C'est également moins cher, tout en donnant une image très branchée à un produit on ne peut plus traditionnel, lancé il y a quarante ans. Le succès a été tel qu'une nouvelle couleur de Dragibus à choisir parmi plusieurs fera son apparition en 2013, avec (évidemment !) un vote des clients pour choisir la teinte.

## La saga Dragibus

- 1973 Création de Dragibus.
- 2004 Création de Dragibus Soft, un bonbon plus gros.
- 2011 Introduction d'une bille de couleur bleue... et augmentation des ventes de 20%.
- 2012 Lancement de Dragibus Bi Cool, un bonbon bigoût avec une forme et des couleurs différentes.
- 2013 Introduction d'une nouvelle couleur qui sera choisie par les consommateurs.

## UNE AFFAIRE SERIEUSE

Dans la même veine, le crocodile gélifié va être rénové. Il va tout d'abord perdre son nom (Hari) pour devenir simplement Croco. Mais, surtout, il va prendre des couleurs supplémentaires, en complément des trois tons historiques (jaune, vert et rouge). Derrière ces tactiques destinées à combler le consommateur, vendre des bonbons reste une affaire sérieuse, tout comme la relation commerciale. Depuis octobre, Haribo propose Miami Pik, des bandelettes acides multicolores, en exclusivité chez Galec (Leclerc), alors que EMC (Casino) disposera d'une exclusivité pour la diffusion de Purple Cola Pik à partir de janvier. Et, compte tenu du boum continu de la confiserie dite acide, l'arrivée d'un Dragibus « pik » n'aurait rien d'étonnant.

## LES CLÉS DU SUCCÈS

- Travailler les marques piliers du portefeuille
- Remettre au goût du jour des marques connues sous des formes différentes
- Rester raisonnable

## DES NOUVEAUTÉS PLEIN LES TIROIRS

- L'arrivée d'un chamallow bicolore anticipe la sortie du film Les Schtroumpfs 2 en 3D. D'autres nouveautés continuent d'exploiter le filon de la confiserie acide, avec des bouteilles de sodas ou des bandes multicolores prédécoupées.

## MARQUES > LANCEMENTS DE PRODUITS

# Haribo qui "Pik" pour les ados

Par Amelle Nebia, 17/02/2012

**Des bonbons si piquants ne sont pas pour les petits enfants. La marque de sucreries Haribo lance Pik, une gamme pour les grands enfants que sont les adolescents. Le goût acide est le plus dynamique du marché des bonbons avec une croissance de 13 % en 2011.**



© Des bonbons qui piquent pour ados

« La gamme acide vise clairement les adolescents, explique Luc Meyer, CEO de Shortlinks, l'agence qui a accompagné le lancement de la nouvelle gamme de bonbons Haribo, le goût est vraiment trop piquant pour les enfants et les ados sont fans de ce qui pique. » Car un adolescent recherche de nouvelles expériences sans véritablement quitter l'enfance. La gamme **Pik** a été refondue car il y avait trop de références petite enfance et les adolescents ne s'y retrouvent pas. Les noms donnés à cette nouvelle gamme comme **Délir'**, **Purple Cola** devraient séduire la cible, tandis que **Schtroumpfs** ou **Croco** demeurent ceux de l'enfance.

Selon Nielsen, les acides (pour les bonbons...) sont le segment le plus dynamique du marché des sucreries avec une croissance de 13 % en 2011. Haribo a 15 % de marché dans l'hexagone.

## STRATEGIE

Haribo fait les yeux doux aux adolescents

Par Clotilde BRIARD | 05/09/2013

Haribo opère une offensive sur tous les publics, enfants, adolescents voire adulte. La marque de bonbons développe sa gamme de produits acides appréciés des jeunes.



Crédits photo : Haribo

Haribo mise beaucoup sur sa gamme Pik pour séduire les papilles des adolescents.

La fraise Tagada a de plus en plus de petits frères turbulents. **Haribo a accéléré le pas dans les lancements à destination des adolescents.** Un créneau que l'industriel a abordé tard mais sur lequel il gagne du terrain.

Avec la rentrée, les bonbons vont trouver une nouvelle actualité dans les cours de récréation. Ils font de toute façon partie des petits plaisirs du quotidien dont on essaie de ne pas se priver. **Haribo a ainsi enregistré l'an dernier en France une hausse de 9 % d'un chiffre d'affaires**, qui s'est élevé à 196 millions d'euros - sur un total mondial de 1,8 milliard. Mais il faut entretenir la flamme par un savant cocktail de nouveautés. Et la marque maintient le cap d'un positionnement prix très accessible.

**Des bonbons acides pour cibler les adolescents**

## À LIRE AUSSI

- Haribo creuse l'écart en France

La griffe familiale d'origine allemande s'est longtemps concentrée sur le créneau des enfants, où elle détenait 40,7 % des ventes en valeur dans l'Hexagone en cumul durant les six premiers mois de l'année. Mais elle fait tout pour **monter en puissance dans les produits acides, au goût plus marqué, faisant la joie des adolescents et des jeunes**. Le jeu en vaut la chandelle. À cette même période, ce marché a connu une croissance de 26,5 % par rapport à l'année précédente.

« *Les 13 à 17 ans ne veulent plus manger les bonbons que leur achetaient leurs mères lorsqu'ils étaient petits* », souligne Jean-Philippe André, président du directoire de Haribo Ricqlès Zan. La gamme Pik s'étoffe régulièrement et lui permet d'atteindre 30 % de part de marché sur le créneau des bonbons pour adolescents et jeunes. « *Ce segment a besoin d'encore plus de renouvellement que les autres* », relève le dirigeant. Et il a ses codes. **Ses noms - comme Monster Pik -, ses couleurs vives et son graphisme énergique doivent éloigner les références du monde de l'enfance**. Les parfums ont souvent une saveur d'exotisme. Miami Pik, qui était en test, va être déployé dans toute la France ce mois-ci. Mais la déclinaison en version piquante des produits existants, comme les Schtroumpfs, est aussi un succès.

### Haribo Pik, fraises Tagada et Dragibus sur Youtube

Public jeune oblige, les communications pour ces gammes titillant les papilles se font sur M6 et la TNT mais aussi sur YouTube et Facebook. Haribo Pik a désormais sa page spécifique sur ce dernier. **La gamme mise aussi sur la musique, un dénominateur commun pour cette génération**. En partenariat avec EMI, elle organise un concours de DJ au féminin. Les 5 sélectionnées se produiront le 16 septembre sur le char Haribo Pik lors de la Technoparade, avant une finale en octobre.



**Pour les parents d'aujourd'hui, les bonbons Haribo font partie du paysage et, souvent, de leur petite madeleine au goût d'enfance.** Née en 1969, la fraise Tagada continue à se renouveler. Après la Pink en 2010, la Tagada Purple arrive en rayon pour cette rentrée. Son arôme s'inspire des fruits des bois. Les références qui ont fait leurs preuves gardent en effet du potentiel. Depuis 2006, les ventes de la petite fraise ont été multipliées par deux. Il faut dire qu'elle ne s'est vraiment mise à la publicité que depuis trois ans. « *C'est un produit affectif. Il est bon de le remettre en mémoire régulièrement* », juge Jean-Philippe André.

Autre bonbon phare, **Dragibus a aussi repris la communication.** Pour entretenir l'intérêt, le produit avait déjà introduit une nouvelle couleur, le bleu, dans son assortiment. La marque avait demandé aux consommateurs de voter via les réseaux sociaux pour choisir la teinte remplacée. Bien décidée à garder ce lien avec le public, elle réitère son opération participative. Cette fois-ci, des bonbons blancs et des marron ont rejoint les sachets. Le vainqueur y restera. Et tout le monde peut se prêter au jeu. Car il est désormais socialement admis que des adultes s'offrent un paquet pour eux seuls. Dans le « brief » du futur spot publicitaire de Tagada Purple, il est d'ailleurs bien précisé qu'ils sont aussi visés.

# Haribo, le goût du secret

**VIDÉO.** À l'occasion des 50 ans de la marque, Haribo nous a invités dans son usine d'Uzès, dans le Gard. Pour une visite et une com millimétrées.

De notre envoyée spéciale à Uzès, Mégane Chiecchi

Modifié le 07/02/2017

« On ne pose pas de questions chez Haribo. » C'est avec ces mots que le président-directeur général d'Haribo France, Jean-Philippe André, accueille, ce jeudi 26 janvier, le groupe de journalistes venus visiter – et filmer – son atelier de fabrication d'Uzès, dans le département du Gard. La marque fête cette année ses 50 ans, l'occasion de communiquer sur ses bons résultats – malgré un plan social qui prévoit la suppression de 100 postes en France d'ici à 2018.

En 10 ans, Haribo a doublé son chiffre d'affaires dans l'Hexagone. Il s'élève aujourd'hui à 250 millions d'euros. Avec 52 000 tonnes de bonbons produits chaque année, la marque est incontestablement le leader de la confiserie sur le territoire. Une fierté pour Haribo, qui met en avant le « made in France », et plus largement le « made in Europe ». L'entreprise compte en effet 22 filiales et 6 000 salariés, répartis sur 16 sites de production en Europe, précise Jean-Philippe André. Il rappelle également que la marque compte des sites de production en Turquie, et vient d'en ouvrir « un petit au Brésil ».

## Pour vivre heureux, vivons cachés.

Depuis sa première implantation aux États-Unis, il y a plus de 30 ans, l'entreprise allemande continue donc de partir à la conquête de nouveaux marchés, et ce, en toute discrétion. En effet, malgré son immense succès, Haribo est restée une société familiale non cotée, toujours détenue par les descendants de son fondateur, Hans Riegel, rappelle son PDG pour la France. Son chiffre d'affaires, estimé à plus de 2 milliards d'euros, ne fait l'objet d'aucune publication officielle. « Ce n'est pas un problème d'opacité, c'est plus un problème d'extrême discrétion. C'est un peu l'adage *pour vivre heureux, vivons cachés* », justifie Jean-Philippe André.

Chaque année, Haribo France consacre néanmoins 10 % de son chiffre d'affaires au marketing et à la communication pour, explique Jean-Philippe André, « bien entretenir et alimenter la notoriété de la marque ». Dernière nouveauté en date : la gamme de bonbons végétariens Fruit Mania, qui arrivera dans les rayons de Carrefour à partir d'avril. L'entreprise espère un jour égaler le succès des Dragibus et des Fraises Tagada, les bonbons préférés des Français, tous deux nés en France et dont la recette est farouchement protégée.

### **La naïveté des débuts**

Alors rien d'étonnant que, pour ses 50 ans, Haribo France a choisi d'ouvrir les portes de son usine d'Uzès à quelques journalistes avant de leur interdire les caméras au dernier moment. En contrepartie, l'entreprise a fourni ses propres images : des vidéos en gros plan qui témoignent de la méfiance du groupe. En effet, on n'y voit ni les hommes qui trient à la main les Fraises Tagada, dont la forme n'est pas standardisée, ni le déversement de sirop qui colore les bonbons. Quant à la poussière qui se dégage du moulage des confiseries, et aux petits couloirs qui transportent les Fraises Tagada jusqu'à leurs emballages, ils sont invisibles. Si nous avons pu apercevoir la chaîne de production, les cuisines, elles, sont restées portes fermées.

En effet, si on ne peut pas trouver de copie du fameux bonbon Dragibus sur le marché, ce n'est pas le cas de la Fraise Tagada, qui est encore souvent imitée. La faute à la « naïveté » d'Haribo à ses débuts, rappelle Jean-Philippe André : « À l'époque (en 1969), il n'y avait pas ce souci juridique de protéger la marque. » Depuis, l'entreprise a retenu la leçon, et fait de la discrétion son maître mot.