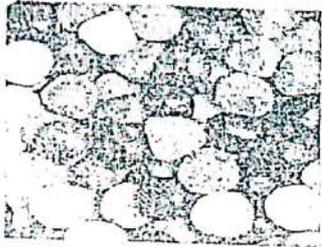


## Etude de Texte: Bonbons Haribo, un success story tout en douceur



Grâce à ses innovations et à un habile marketing, la petite confiserie allemande est devenue la star des sucreries en Europe. A presque 100 ans, l'entreprise compte désormais régaler de ses friandises deux géants: les Etats-Unis et la Chine.



Un ours en or. Et pourtant, les débuts ont été modestes. Lorsque, en 1920, Hans Riegel, un jeune confiseur allemand de 27 ans, dépose les statuts de sa société, il inscrit dans la colonne «capital» : un sac de sucre, un tabouret, un chaudron de cuivre et un rouleau à pâtisserie. Il s'installe avec son épouse, Gertrud, dans une petite maison de la banlieue de Bonn et commence à fabriquer ses bonbons dans une buanderie de l'arrière-cour. Le nom de l'entreprise est un premier coup de génie. Alors que la plupart des confiseurs du cru donnent leur propre patronyme à leur société, lui choisit un acronyme amusant tiré de son nom et de sa ville: Haribo, pour Hans Riegel Bonn. Dans une Allemagne affaiblie par l'hyperinflation (il fallait 2.500 milliards de marks pour 1 dollar), Hans fabrique ses petits plaisirs pas chers pendant que Gertrud enfourche son vélo pour livrer les épicerie du coin. La société prospère gentiment jusqu'en 1922. Là, premier coup d'accélérateur : Riegel conçoit une figurine de gomme gélifiée en forme d'ours dansant destinée aux bébés de plus de 1 an. Baptisée Goldbär («ours d'or»), il s'agit de la première friandise qui a une forme ludique. Alors que de nombreux confiseurs se contenteraient de ce joli coup, Riegel se lance dans la réglisse avec les premiers bâtons à mâcher et les rouleaux Rotella que les enfants adorent (qui aident les poussés dentaires). Le succès devient national au début des années 1930. Haribo compte alors 160 employés et comprend que le bouche-à-oreille ne sera pas suffisant pour passer un nouveau cap. C'est la pub qui le permettra.

Après l'innovation..., le marketing est le second pilier de la société allemande. Elle y consacre d'ailleurs toujours 10% de son chiffre d'affaires, soit 23 millions d'euros pour la France, essentiellement en publicité télévisée pendant les dessins animés et en sponsorings des manifestations féminines. Une visibilité qui s'accroît d'année en année. Pas de spot télé dans les années 1930, mais déjà un premier slogan : «Haribo macht Kinder froh» («Haribo fait la joie des enfants»). Et qui sera complété quelques années plus tard par «und Erwachsene ebenso» («et aussi celle des adultes»). En France, le message se transformera en slogan: «Haribo, c'est beau la vie, pour les grands et les petits».

Toujours dans le giron familial, car Haribo est une affaire de famille et reste un patrimoine familial. Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, alors que la société est exsangue et ne compte plus qu'une trentaine de salariés, Hans Riegel à l'âge de 52 ans. Ses deux fils, Paul et Hans junior, lui succèdent. Le premier est chargé de la production, le second, du marketing. Très respectueux de l'héritage paternel, ils refusent d'ouvrir le capital ou d'emprunter le moindre centime aux banques. Le confiseur ne jure que par l'autofinancement.

Si la marque est aujourd'hui mondialement connue, il faudra attendre les années 1960 pour que Haribo mette un pied hors d'Allemagne: il s'agit chaque fois, de racheter une usine locale pour en faire du Haribo. Ainsi, en 1967, le groupe tombe à Marseille sur une petite usine à vendre: la Réglisserie de Lorette. Haribo signe le chèque et fait de la cité phocéenne son camp de base dans le pays. En 1969, Haribo France, Chargé de produire et de commercialiser, met au point un nouveau produit, dragéifié (dur, dans le jargon) et à la fraise. Les Allemands n'y croient pas, mais Eugène Gabel est sûr de son coup. Il baptise sa trouvaille «Tagada» après avoir assisté à un spectacle de music-hall dans lequel les chanteuses donnent du «tagada tsoin tsoin». La fraise Tagada remporte un vif succès au point de devenir le bonbon Haribo le plus acheté dans l'Hexagone, comptabilisant aujourd'hui encore 15% des ventes. Haribo France, est la bonbonnière la mieux protégée de France. Un gardien, un tourniquet qui bloque l'entrée, un code sécurisé et l'interdiction absolue de visiter l'usine. Le dirigeant de la filiale française du numéro1 européen de la confiserie, souligne la simplicité du marketing: décliner les gammes et communiquer massivement..., la recette des sucreries est jalousement gardée. «D'ailleurs, précise-t-il, nous mettons un point d'honneur à ne pas faire de marques de distributeurs. Ici, nous ne faisons pas des bonbons, nous faisons du Haribo!». Le goût du secret. Et visiblement, ça marche. Une chose est sûre, après l'Allemagne, c'est la France qui raffole le plus de ces bonbons: en 2014, les ventes de la filiale locale ont atteint 230 millions d'euros. Un chiffre qui a presque doublé en huit ans : il était de 135 millions d'euros. Chaque année, les Français engloutissent 50.000 tonnes de bonbons Haribo, soit le poids de 110 Airbus A380 ou de six tours Eiffel!

© Management ; Martin Somet

### Questions: exercice1 (10pts)

1- Quels sont les éléments du micro et macro environnement qui jouent en faveur de la croissance de cette entreprise?	2 pts
2- Quels sont les efforts déployés en terme de segmentation, de ciblage et de positionnement appliqués par Haribo pour assurer sa croissance?	3 pts
3- Définir le marketing mix. Et présenter les actions entreprises dans chaque politique qui ont permis une rapide croissance de cette bonbonnière.	3 pts
4- Définir l'autofinancement. Et expliquer pourquoi Haribo, est fortement dépendante de cette source d'investissement. Etes-vous d'accord avec ce choix?	2 pts

### Exercice 2 : Le gourmet

- Le gourmet est un petit magasin spécialisé dans la vente des produits laitiers frais, essentiellement du lait, du yaourt, du fromage aux différentes épices et de la ricotta fraîche fabriquée sur place dans le sous sol du magasin. Jouissant d'une bonne réputation, le maître du magasin est soucieux quant au maintien d'une relation durable avec au moins un fournisseur de lait frais, car les approvisionnements irréguliers posent de nombreux obstacles qui affaiblissent la rentabilité. De plus, les fournisseurs deviennent de plus en plus indisponibles sur le grand Tunis. Heureusement, quatre fournisseurs lui livrent sur commande, chaque fois que nécessaire, les besoins de consommation journalière du magasin. Pour obtenir de bonnes recettes ; il faut gérer à la fois les contraintes de la qualité du lait (coefficient 1,25), sa préservation durant le transport (coefficient 1), le minimum d'additifs de conservation (coefficient 2), et les disponibilités en quantités (coefficient 2). Le gourmet consomme 1000 litres de lait par jour, l'approvisionnement se fait en flux tendues (chaque jour).

Le fournisseur 1 de Bousalem propose un prix de 1250d par commande.

Le fournisseur 2 de Nabeul propose un prix de 1150d

Le fournisseur 3 de Bizerte propose un prix de 1200d (le seul qui n'emploi aucun additif)

Le fournisseur 4 de Zaghouan propose un prix de 1270d

<sup>1</sup> Source: <http://www.capital.fr/enquetes/succes/bonbons-haribo-une-success-story-tout-en-douceur-1007946>

Notes attribués aux Fournisseurs	Qualité (notée sur 20)	Préservation (notée sur 20)	Additifs (notés sur 20)	Disponibilité (notée sur 20)
Le fournisseur 1	19	13	14	10
Le fournisseur 2	15	15	6	17
Le fournisseur 3	16	17	20	18
Le fournisseur 4	14	11	11	14

Questions : exercice 2 (4pts)

1- On vous demande de déterminer le fournisseur auprès duquel le gourmet à intérêt à s'approvisionner en permanence.	1.5 pts
2- Si le fournisseur de Nabeul promet de supprimer tout additif dans le lait, ce qui entraîne en plus un changement au niveau de sa préservation durant le transport, équivalente à la baisse de 4 points de notation. Déterminer la nouvelle classification des fournisseurs.	1.5 pts
3- Etant donnée la dépendance de ce magasin au lait comme matière première principale, que conseillez-vous au propriétaire pour se protéger des irrégularités de l'approvisionnement.	1 pt

Exercice 3. Le Moulin Rose

A l'approche des fêtes, le restaurant "Le Moulin Rose" cherche à émerveiller sa clientèle par des plats inédits au goût de truffes, soigneusement cuisinés par le chef Olivier. Ce dernier est perplexe: il constate qu'il dispose 10 kg de Truffes Noires et 12 kg de Truffes Marrons à épuiser durant la dernière semaine du mois de décembre. En cette période critique de consommation, les truffes sont très convoitées, et leur prix ne cesse d'augmenter. Le réapprovisionnement est impossible. Avec ces quantités, olivier doit faire le choix entre deux plats: des omelettes folie ayant plus de Truffes Noires que Marrons ou des omelettes intenses ayant plus de Truffes Marron que noire. Le programme de production nécessite d'utiliser un dosage différent des ingrédients par omelette:

	Truffes Marrons	Truffes Noires	CA par plat
Omelettes folie(x1)	1	2	80 euros
Omelettes intenses (x2)	4	1	60euros
Total en quantité	12	10	

Olivier pense cuisiner que des omelettes folie, qui vont lui apporter un Chiffre d'affaires en fonction des quantités de truffes noires de  $(80 \times 10 / 2)$  soit 400 Euros.

Questions: exercice3 (4pts)

1- Pour tirer un maximum de Chiffre d'affaires pendant cette semaine spécifiques aux omelettes, on vous demande de résoudre cette combinaison de production. On désigne: $x_1$ (quantités d'omelettes folie) et $x_2$ (omelettes intenses). Le programme de maximisation implique: $x_1 + 4x_2 < 12$ $2x_1 + x_2 < 10$ $x_1 \text{ et } x_2 > 0$	1.5 pts
2- Donnez une représentation graphique aux solutions de production en quantités ( $x_1$ et $x_2$ ) et de la droite Z.	1.5 pts
3- Pensez-vous que le cuisiner Olivier a pris une bonne décision de production?	1 pt

Exercice 4 : Questions de cours (2pts)

1- Définir la notion de fond de roulement, le besoin en fond de roulement et la trésorerie (présentez leurs formules).