

LE NOUVEAU

# Management

JANVIER 2015 > management.fr > 4,90€

**LES LEÇONS DE  
"CRAZY JACK"  
LE MANAGER  
LE PLUS DINGUE  
DU MONDE**

**JACK  
MA**  
PRÉSIDENT D'ALIBABA  
LE CONCURRENT  
CHINOIS D'EBAY ET  
D'AMAZON

# 30 MÉTHODES DÉTONNANTES POUR TRAVAILLER MIEUX

**MBA, MASTER...  
LES FORMATIONS  
PRÉFÉRÉES DES  
RECRUTEURS**

**CARREFOUR  
GEORGES  
PLASSAT, ÉLU  
LEADER 2014**

**CANNABIS  
L'HALLUCINANT  
BUSINESS DE LA  
LÉGALISATION**

**HARIBO  
LA SAGA DES  
BONBONS MADE  
IN GERMANY**

BEL: 5,10 € - CH: 7,90 CHF - CAN: 9,95 CAD - D: 5,50 € - ESP: 5,50 € - GR: 5,50 € - LUX: 5,10 € - PORT. CONT.: 5,50 € - DOM Avion: 6,30 € - MAY: 6,80 € - Maroc: 50 DH - Tunisie: 5,5 TND - Zone CFA Avion: 4.500 XAF - Zone CFP Avion: 1.500 XPF

LE GROUPE PRISMA MEDIA

L 12799 - 226 - F: 4,90 € - RD



# HARIBO, LE NUMÉRO 1 EUROPÉEN DU BONBON

## UNE SUCCESS STORY

### TOUT EN DOUCEURS

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 deux géants de ses friandises: les Etats-Unis et la Chine.

PAR MARTIN SOMA [@MARTSOMA](#)

C'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. Ce n'est pas *Charlie et la chocolaterie*, mais presque. Ce coffre-fort situé à Marseille, dans le secteur industriel des Arnavaux, c'est celui de l'allemand Haribo, qui y a installé ses quartiers voilà bientôt cinquante ans. Son trésor? Des fraises Tagada, des ours dorés ou encore des Dragibus multicolores. Si Jean-Philippe André, qui dirige la filiale française du numéro 1 européen de la confiserie, répète à l'envi qu'«ici ce n'est pas la Nasa» pour souligner la simplicité du marketing maison (décliner les gammes, communiquer massivement...), la recette des sucreries est en revanche 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. Du moins pour ce qu'il est possible d'en savoir. Car la société, non cotée, est toujours détenue près d'un siècle après sa création par les descendants du fondateur, Hans Riegel. Si son chiffre d'affaires est estimé à plus de 2 milliards d'euros par les médias allemands, rien ne filtre concernant ses résultats. 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 quand

Jean-Philippe André a pris la direction en 2006. Chaque année, les Français engloutissent 50 000 tonnes de bonbons Haribo, soit le poids de 110 Airbus A380 ou de six tours Eiffel!

**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 épiceries 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. Baptisée Goldbär («ours d'or»), il s'agit de la première friandise qui a une forme ludique. Les enfants adorent. Mais alors que de nombreux confiseurs se contenteraient de ce joli coup, Riegel, entrepreneur dans l'âme, ne s'arrête pas en si bon chemin. Il se lance dans la réglisse avec les premiers bâtons à mâcher et

#### L'HISTOIRE DE HARIBO D'UNE PETITE CONFISERIE À UN EMPIRE



1920

Hans Riegel crée à Bonn la petite confiserie Haribo, acronyme de HAnS Riegel BOnn. Son capital? Un sac de sucre, un tabouret, un chaudron et un rouleau à pâtisserie.



1922

Naissance de l'Ours dansant, qui deviendra l'Ours d'or (Goldbär), une gomme gélifiée, qui reste le bonbon le plus vendu de la marque en Allemagne.

1945

Le fondateur historique meurt à 52 ans. La société, qui a souffert de la guerre (elle est passée de 400 à 30 salariés), est reprise par ses deux fils, Hans Jr et Paul.

1962

Première pub télé, nouveau slogan: «Haribo macht Kinder froh... und Erwachsene ebenso» (qui deviendra en France «Haribo, c'est beau la vie, pour les grands et les petits»).



**UN SIÈCLE DE BONBONS** A droite, la première confiserie Haribo créée à Bonn en 1920 dans une arrière-cour. Ci-dessus, l'usine d'Uzès, dans le Gard.



les rouleaux Rotella, célèbres aujourd'hui encore dans le monde entier. 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 en effet 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 et en sponsorings divers (Tour de France, Techno Parade...). Une visibilité qui s'accroît d'année en année. «En 2007, nous avons été présents sur les écrans de télévision pendant douze semaines. En 2014, pendant vingt-cinq semaines», confirme Jean-Philippe André. 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 «Haribo, c'est beau la vie, pour les grands et les petits». Ce slogan, décliné dans tous les pays où la marque est commercialisée, deviendra même une rengaine entraînante dans les années 1950, dont l'auteur n'est autre que Hans Riegel junior, le fils du fondateur.

**TOUJOURS DANS LE GIRON FAMILIAL.** Car Haribo est une affaire de famille. Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, alors que la société est exsangue et ne compte plus qu'une trentaine de salariés, Hans Riegel meurt prématurément, 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 et du commerce. Très respectueux de l'héritage paternel, ils se feront un devoir de garder le contrôle total de l'entreprise, refusant d'ouvrir le capital ou d'emprunter le moindre centime aux banques. Le confiseur ne jure que par l'autofinancement : on ne construit que si on a les moyens de se payer les briques et le mortier. C'est le credo de Haribo. ●●●

1967

Après le Danemark, Haribo s'attaque à la France. Un Alsacien, Eugène Gabel, prend la direction de la filiale et rachète une petite société à Marseille pour y implanter la société.



1969

La fraise Tagada est créée, en France. Ce nouveau bonbon devient vite le produit phare de la marque dans l'Hexagone. Et l'est toujours aujourd'hui.

1987

Haribo rachète l'activité confiserie de Vittel et met ainsi la main sur Chamallow, Zan et Dragibus.



1996

Ouverture du musée du Bonbon à Uzès (Gard), où Haribo possède déjà une usine. Plus de 300 000 curieux s'y rendent chaque année.

2014

Après Orangina, Haribo France s'associe à Oasis pour développer des bonbons gélifiés en cobranding. Le CA de la filiale bondit de 10%, à 230 millions d'euros.



## INNOVATIONS

### L'ESPRIT DANONE AUX COMMANDES

«**TRAVAILLER SES FORCES.**» Voilà comment Jean-Philippe André définit la stratégie du confiseur depuis qu'il a pris la direction française en 2006. Une leçon héritée d'Antoine Riboud, qu'il a côtoyé plus de vingt ans chez Danone. Cela consiste notamment à se recentrer sur les produits phares, comme la fraise Tagada. «Nous n'avions jamais fait de pub sur ce bonbon car nous estimions qu'il se vendait tout seul», confie-t-il. La décision est pourtant prise d'étoffer la gamme avec Pink et Purple et de communiquer sur ces nouvelles saveurs. Résultat, les ventes de Tagada doublent en huit ans. En interne, on appelle ça le concept de marque fine: traiter certains produits comme des marques à part entière, qu'il faut décliner, et leur associer un responsable marketing propre. Pour maintenir ce niveau d'innovation, le groupe consacre 10% de son chiffre d'affaires à la R&D (23 millions d'euros en 2014). Après avoir lancé 36 nouveautés entre 2009 et 2014 (bandelettes multicolores Miami, bonbons Schtroumpf, Dragibus Bi Cool...), il s'est associé à Orangina-Schweppes pour développer des produits cobrandés. Joli coup: la filiale française a vu ses ventes augmenter de 15%, à 230 millions d'euros. C'est beau la vie pour les grands et les petits... mais surtout pour Haribo

#### MADE IN FRANCE.

Chamallow, fraises Tagada ou Dragibus... Jean-Philippe André, à la tête de Haribo France depuis 2006, peut compter sur le succès de ces confiseries d'origine française.

## ▷ LA FRAISE TAGADA EST LE BONBON LE PLUS VENDU DANS L'HEXAGONE

«Lorsque je propose un investissement à la maison mère, j'ai toujours en tête que l'argent que je demande appartient à la personne à qui je le réclame, confie Jean-Philippe André. C'est intimidant, mais ça offre beaucoup de confort: on peut se lancer dans des projets à cinq ou dix ans, car on sait que les propriétaires n'auront pas changé.»

Si la marque est aujourd'hui mondialement connue, il faudra attendre les années 1960 pour que Haribo mette un pied hors d'Allemagne. Et pour cela, le groupe applique souvent la même stratégie: racheter une usine locale pour en faire du Haribo. Ainsi, en 1967, la société mandate un Alsacien, Eugène Gabel, pour lui trouver une entreprise française. L'homme d'affaires 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. Chargé de produire et de commercialiser les grands classiques «made in Germany», Haribo France jouit également d'une grande autonomie. C'est ainsi que, en 1969, la filiale 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.

**À LA CONQUÊTE DU MONDE.** D'autres produits «made in France» viendront grossir le portefeuille de Haribo lors du rachat de Ricqlès-Zan en 1987. Sans doute le plus gros coup de l'histoire du groupe. A l'époque, Vittel veut vendre son activité confiserie qui ne correspond plus à son image de marque. Hans Riegel junior se rend à Uzès, dans le Gard, au siège de l'entité Ricqlès-Zan, et fait l'acquisition de l'usine et de ses nombreux produits. Dans la corbeille de la mariée se trouvent, outre Ricqlès et Zan, les trois best-sellers Carensac, Chamallow et Dragibus. Qui sont, de surcroît, particulièrement bien implantés dans la grande distribution, le point faible de Haribo jusqu'alors.

Fort de ce rachat, le groupe devient le premier confiseur européen, s'attaque à l'Italie et à l'Espagne dans les années 1990 et s'exporte en Turquie et en Russie dans les années 2000. La France, fille aînée de Haribo, est même gratifiée d'un musée du Bonbon accolé à son usine d'Uzès. Un temple entièrement dévolu à l'histoire de la marque. A bientôt 100 ans, la vénérable maison a désormais deux fronts de conquête: les Etats-Unis, dont la filiale longtemps dirigée depuis la France va désormais être indépendante, et la Chine, où le groupe investit fortement depuis un an. «La Chine était le dernier souhait de Hans Riegel junior, qui nous a quittés il y a un peu plus d'un an», révèle Jean-Philippe André. Et dans la famille Haribo, les dernières volontés, c'est sacré. ●