Ritter Sport : l'âme d'une marque

Caroline Guiot

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rea/565>

DOI : 10.4000/rea.565

ISBN : 978-2-8218-0864-5

ISSN : 1965-0787

Éditeur

CIRAC

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2007

Pagination : 29-32

ISSN : 1156-8992

Référence électronique

Caroline Guiot, « Ritter Sport : l'âme d'une marque », *Regards sur l'économie allemande* [En ligne], 84 | décembre 2007, document 4, mis en ligne le 01 décembre 2009, consulté le 14 novembre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rea/565> ; DOI : 10.4000/rea.565

Ritter Sport : l'âme d'une marque

Caroline Guiot

Alfred Ritter GmbH & Co. KG, qui fête ses 95 ans cette année, est une de ces moyennes entreprises familiales allemandes qui se positionnent avec succès au sein même d'un marché mondial hautement standardisé : celui du chocolat. Il est vrai que la société se différencie par une marque à forte identité : Ritter Sport (75 ans), dont la notoriété spontanée s'élève en Allemagne à 98 %. Et la société familiale, dont le chiffre d'affaires s'élevait à 280 millions € en 2006, s'enorgueillit d'une part de marché de 23 % sur le segment des tablettes de chocolat de 100g outre-Rhin. Exportatrice, elle s'apprête à aborder le marché chinois... La stratégie de l'entreprise est révélatrice de ces facteurs à la base de la compétitivité de nombre de sociétés dans cette 'classe moyenne' des PME allemandes qui ont su résister sur un segment difficile : celui 'du milieu' entre les leaders spécialisés dans une niche et les producteurs de masse...

La notoriété de la marque s'est établie sur deux 'coups' marketing. Le premier, c'est le carré : Clara Ritter, co-fondatrice de la société avec son époux Alfred, suggère de créer une tablette de chocolat « *qu'on puisse glisser dans chaque poche de veste de sport sans qu'elle se casse et qui aurait le même poids qu'une tablette ordinaire* ». La production est lancée en 1932 : les tablettes Ritter Sport sont uniques. La deuxième pierre de l'identité visuelle est posée en 1974. Alfred Otto Ritter, fils du fondateur, prend une décision audacieuse : emballer chaque sorte de chocolat de la gamme d'une couleur vive qui lui sera propre : le bleu pour le chocolat au lait, le vert pour le chocolat aux noisettes, le rouge pour le chocolat au massepain, etc. Jusqu'alors, seuls l'aluminium, la cellophane ou la couleur marron étaient utilisés pour le chocolat. C'est une révolution telle qu'un article y fait référence dans le dictionnaire du design de l'Allemagne (édition 1974) sous le titre : « *les emballages colorés de Ritter* ».

**L'identité de Ritter Sport :
le carré et les couleurs, ...**

L'art du carré

Amateur d'art contemporain, Marli Hoppe-Ritter, petite-fille du fondateur, s'engage dans le mécénat en 1985. La collection prendra forme autour du thème du carré dès 1994. Pour la collectionneuse, l'histoire du carré dans l'art du 20^e et du 21^e siècle revêt un intérêt artistique évident, utilisant les mathématiques et la logique pour interroger le spirituel, questions sérieuses et réponses parfois humoristiques. Afin d'accueillir la collection et de l'ouvrir au public, un musée est construit à Waldenbuch. Conçu par l'architecte berlinois Max Dudler, le plan du bâtiment est un carré de 44 mètres de côté. Ouvert le 18 septembre 2005, il a accueilli cinq expositions thématiques, des dizaines d'artistes exposés, et plus de 165 000 visiteurs, dont 18% d'enfants, des programmes d'initiation à l'art leur étant dédiés, accompagnés d'une visite de l'atelier de fabrication du chocolat jouxtant l'usine (www.museum-ritter.de).

Une autre innovation de Ritter Sport concerne le packaging : en 1976, le sachet tubulaire et le système d'ouverture exclusif « *Pliez, c'est ouvert* » permettent une ouverture facile simplement en cassant la tablette ; l'emballage se décolle puis se referme, grâce à un pliage collé. Une campagne publicitaire d'envergure nationale assoit la réussite de Ritter Sport, avec son slogan, demeuré inchangé : « *Carré. Pratique. Gourmand.* » (« *Quadratisch. Praktisch. Gut.* »).

... le packaging et le slogan

Aux innovations marketing s'ajoutent les innovations gustatives : la gamme compte aujourd'hui plus de 20 variétés de tablettes de 100g. L'offre est adaptée à une clientèle segmentée. Cible stratégique dans une société soucieuse de sa santé, les diabétiques et toute personne surveillant sa ligne ont une gamme de tablettes dédiée. La présentation s'est diversifiée elle aussi : au classique carré

**Des innovations au plus près
de la demande**

de 100g s'ajoutent les mini-tablettes puis, en 2006, la tablette de 250g – toujours carrée. Parallèlement sont présentées des collections saisonnières : à la mi-novembre a été lancée l'édition d'hiver avec des pralinés aux éclats d'étoiles à la cannelle (*Zimtsterne*) ou de pain d'épices (*Lebkuchen*), traditionnelles pâtisseries de Noël. L'édition de printemps (chocolats fourrés « Ramazzotti ») sortira à la fin janvier... Cette capacité à innover et à s'adapter en permanence aux goûts et rythmes de vie des consommateurs allemands est indéniablement un des facteurs clefs du succès de l'industriel du chocolat.

Une forte identité de marque...

Tous ces points se conjuguent pour faire de la marque Ritter Sport une valeur sûre que les clients revendiquent et s'approprient d'autant plus facilement que les carrés de 100g sont commercialisés non seulement dans la distribution classique, mais aussi dans les stations-service, en pleine adéquation avec une identité liée à la fonctionnalité et à la mobilité. Pour entretenir la confiance de ses clients, l'entreprise propose même aux « amis de Ritter Sport » un site dédié (www.rittersportfreunde.de). Créativité, fiabilité des produits et proximité avec la demande entretiennent ainsi un capital de confiance et de sympathie qui porte la marque, dans le pur respect des « 10 commandements » définis par la Fédération allemande des marques (www.markenverband.de).

... construite sur la qualité...

Un des pivots de la fiabilité est bien sûr la qualité de ces produits de grande consommation, attestée par le label « *gut* » décerné cet automne par la représentation des consommateurs, la très redoutée *Stiftung Warentest*. Les chocolats Ritter Sport ne sont élaborés qu'avec du beurre de cacao, n'usant pas de l'autorisation accordée par la Commission Européenne d'adjoindre jusqu'à 5 % de matière grasse végétale autre (Directive 2000/36 du 23-06-2000). Il en est de même de la sécurisation de l'approvisionnement en noisettes, autre ingrédient phare, dont les impacts se mesurent en qualité comme en coût, compte tenu de la récente flambée des prix de cette matière. Mais cette qualité supérieure ne se traduit pas au niveau du prix, qui se situe dans la moyenne (0,69 € les 100g) d'une gamme allant de 0,35 € (marques discount) à 1,95 € (Lindt par exemple). Or la qualité inclut le respect des attentes des clients en ce qui concerne la provenance des ingrédients – surtout s'agissant d'une filière mondialisée comme le cacao et dans le contexte des valeurs accordées à une agriculture biologique. Dès lors, la firme souligne volontiers qu'elle soutient la production « durable » de cacao au Nicaragua.

... le respect de l'environnement...

Le souci permanent du respect de l'environnement est un autre élément clef de l'image attachée à la marque. Dès 1991, Ritter Sport passe du matériau composite au mono-matériau en polypropylène, optant ainsi pour un emballage intégralement recyclable. Trois ans plus tard, elle est certifiée de la norme DIN EN ISO 9001, l'environnement et la qualité étant au centre d'un système de management complet. Plus récemment, avec la mise en exploitation d'une centrale de chauffage à distance en 2002, le système de récupération d'énergie utilise le pouvoir calorifique émanant des vapeurs des équipements de production. La puissance récupérée est utilisée pour le chauffage (des bâtiments et des utilités), ce qui permet une économie d'énergie primaire tout en réduisant les coûts et les émissions de CO₂... sans recourir au nucléaire, autre argument clef dans la communication de marque.

... et une notion du développement durable...

S'il est mis en avant, l'investissement dans l'écologie ne se résume pas à une réponse opportuniste aux préoccupations de l'opinion, en l'occurrence des consommateurs. Certes, pour Alfred T. Ritter, petit-fils du fondateur et actuel patron, il s'agit de maîtriser l'impact des modes de production actuels sur l'environnement et d'agir ainsi pour les générations futures. Cet engagement a valu à l'entreprise d'être nominée pour le « Prix du Travail » (*Preis der Arbeit*), décerné pour la première fois à la fin 2006 par un groupement de six publications proches des consommateurs, des milieux écologistes, de gauche ou chrétiens : le *Forum Zukunftsökonomie*. Mais si ce prix récompense la « culture de la responsabilité » de l'entrepreneur au sens où l'entend une partie des médias aujourd'hui, c'est-à-dire

parée d'une très forte connotation écologique, l'acception qu'en a le chocolatier est beaucoup plus traditionnelle et beaucoup plus large.

Profondément ancrée dans la culture allemande, cette approche traduit la responsabilité de l'entrepreneur vis-à-vis de la société – un devoir inscrit dans la Constitution, mais aussi fondé sur de profondes valeurs (voir dans ce numéro). « *Pour une entreprise familiale comme la nôtre, une croissance durable, qui ait un sens aux plans écologique et économique, est plus importante que le succès à court terme* ». Voilà le credo de l'entreprise tel que le formulait A. Ritter lors de la présentation du bilan 2006 et tel qu'il pourrait être formulé par n'importe lequel de ses homologues allemands (voir par exemple le portrait de la société Stihl dans REA 82/07). Cette responsabilité s'entend comme l'implication personnelle d'un patron qui se doit d'innover en permanence, anticipant les nécessaires adaptations des moyens de production aux contraintes nouvelles ou futures, afin d'accroître la rentabilité et donc d'assurer la pérennité de l'entreprise et la sécurité de l'emploi (plus de 800 salariés), dans une vision à long terme. Elle implique d'absorber les à-coups du marché pour ne pas licencier une main d'œuvre qualifiée, motivée et attachée à l'entreprise dès les premières fluctuations négatives. Elle implique bien évidemment la formation de la relève : le chocolatier occupe 30 apprentis et s'engage à en recruter huit par an.

C'est ce profond ancrage de l'action dans un système de valeurs qui fait la force de la marque, et donc de l'entreprise, sur un marché chocolatier mondialisé et standardisé. C'est là, appliqué à l'industrie agro-alimentaire, le secret de la réussite que partagent nombre d'entreprises moyennes allemandes, bien qu'elles soient 'prises en sandwich' entre les leaders de niche et les producteurs de masse. Elles évitent les pièges de l'imitation, impossible, des stratégies des deux autres catégories, préférant construire leur compétitivité sur la notoriété d'une entreprise consciente des valeurs qui fondent sa réputation et garantissent la qualité fiable de ses produits.

Cela dit, le marché du cacao et de ses produits dérivés est porteur, car dynamique. L'organisation internationale du cacao (ICCO) constate dans son dernier rapport annuel un accroissement continu de la consommation mondiale de cacao, passée à 3 476 000 tonnes de fèves en 2005/06, soit + 20,5 % en quatre ans. Dans ce contexte, la production mondiale de cacao a elle aussi augmenté significativement de 25,3 % ces quatre dernières années, passant à 3 592 000 tonnes. Or si une part croissante de la production est transformée par les pays producteurs (presque 37 % en 2005/06), la transformation des fèves en produits de base (pâte et beurre de cacao) reste très concentrée, puisque 42 % de cette activité sont réalisés par trois sociétés : Archer Daniels Midland (Etats-Unis), Barry Callebaut (Suisse) et Cargill (Etats-Unis). L'industrie du chocolat, bien que plus éclatée, est elle aussi dominée par quelques multinationales : Nestlé (Suisse) dont la part de marché mondiale s'élève à 10,2 %, suivie de Ferrero (Italie), Cadbury Schweppes (Royaume-Uni), Masterfoods (USA) et Hershey (USA).

L'activité de ces géants mondiaux ne doit pas masquer la grande diversité des autres acteurs du sucré, et notamment la présence significative de 9 sociétés allemandes dans le *Top 100* des firmes du secteur, publié par *Candy Industry*, magazine du chocolat et de la confiserie, dont trois parmi les 30 premières : Haribo, Storck et Alfred Ritter. Ces réussites commerciales sont à rapprocher à la fois de la consommation nationale et de la dynamique des exportations. En effet, toujours selon l'ICCO, avec plus de 11 kg de chocolat consommés par an et par habitant, les Allemands sont les plus gros consommateurs au monde (presque 1 kg par mois !), devançant de peu les Belges, les Suisses et les Anglais, qui ont tous une consommation de plus de 10 kg par an et par habitant. La demande intérieure reste dynamique, expliquant par ailleurs qu'on recense quelque 90 industriels du chocolat en Allemagne, dont Stollwerck, Feodora ou Hachez pour ne citer que les plus connus outre Ritter Sport. Par ailleurs, selon la Fédération de la confiserie (*Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie, BDSI*), les

... qui désigne en réalité la responsabilité du patron pour son environnement naturel et humain

Une marque établie sur des valeurs

Le travail de la fève est un oligopole mondial

L'Allemagne, forte consommatrice et exportatrice de chocolat

exportations allemandes de produits chocolatés explosent : + 14,7 % de 2005 à 2006 (soit 220 400 tonnes) en ce qui concerne le cacao et les matières transformées, et +7,5 % (346 500 tonnes) pour ce qui est des chocolats (pour une valeur de 1,4 milliards €, en hausse de 9,2 %).

**Ritter Sport exporte
30 % de sa production**

Forte de ce contexte comme de ses atouts, Ritter Sport développe sa présence sur les marchés étrangers depuis les années 1980. Alors qu'en 1987, la part des exportations était de 10 %, c'est, en 2007, 30 % de la production qui s'est vendue dans plus de 70 pays. La politique en la matière est de se baser sur des études de marché pour n'offrir dans chaque pays qu'une sélection restreinte de la gamme de produits, correspondant aux goûts locaux. En France par exemple, seules 7 variétés sur les 22 sont proposées à la vente. Cette stratégie porte ses fruits : après seulement cinq années de présence en Russie, la société affiche 5,3 % de part de marché et une place de n° 7 sur le marché local en 2006. Ritter Sport se lance aujourd'hui dans la conquête des marchés asiatique et indien dont les perspectives de croissance sont alléchantes, même s'il faut commencer par faire évoluer les habitudes de consommation : les Chinois par exemple ne consomment encore en moyenne que 120g de chocolat par an et par habitant (ICCO)...

Les futurs défis

Mais Ritter Sport doit affronter d'autres défis. Les tendances de consommation évoluent rapidement dans les pays industrialisés et, dans le domaine de la confiserie, le combat contre l'obésité mène à des attaques virulentes. Or nombreuses sont les études scientifiques qui découvrent de nouveaux bénéfices aux molécules contenues dans le chocolat, comme les polyphénols, réputés anti-oxydants. Et de la même façon que le marché du lait a vu apparaître ces dernières années des produits enrichis en vitamine D et en calcium, il est envisagé de fabriquer un chocolat 'utile', enrichi en polyphénols. Une autre problématique est l'attention croissante attachée par les consommateurs à la qualité de la culture de cacaoyers et aux enjeux du commerce équitable. De même, la tendance est au retour aux origines : de plus en plus de tablettes de chocolats sont élaborées à partir de fèves spécifiquement issues d'un terroir identifié. Mais cette quête des origines, conjuguée à la sensibilité au commerce équitable, signifie un retour du chocolat noir, qui n'est typiquement pas la préférence des consommateurs allemands, plus adeptes des variétés au lait.

LA STRATEGIE ADOPTÉE PAR ALFRED RITTER GMBH & Co. KG, alliant innovations marketing et gustatives, est une composante essentielle de sa réussite, dans un marché dominé par des multinationales. La gestion familiale de la société, traduite dans la valorisation de son engagement sociétal comme de sa conscience de l'environnement, est ce qui confère ses ou sa valeur(s) à la marque Ritter Sport – en un mot : qui donne une âme à un produit manufacturé. Même si cette approche un brin paternaliste peut prêter à sourire en France, c'est en elle que se reconnaissent les consommateurs allemands, convaincus que l'évolution de leurs attentes est prise en considération. En constante innovation, l'industriel n'a pas besoin de jouer la carte de la 'tradition'. Et ce n'est pas le court terme non plus qui guide la stratégie de cette entreprise bien ancrée dans son 'terroir', l'industrielle région de Stuttgart, mais cette conception du développement *durable* si caractéristique des entreprises familiales et qui confère la compétitivité à cette 'classe moyenne' (*Mittelstand*) dominante au sein des PME allemandes (voir REA 82/07). Car comme le rappelle Alfred T. Ritter, petit-fils du fondateur : « *le succès et le profit ne se mesurent pas en années, mais en générations* ».

Indications bibliographiques

- The International Cocoa Organization (ICCO), « Rapport annuel 2005/2006 », 2007 ; « Cocoa resources in consuming countries », 06-2007 ; www.icco.org
- « Die Schokolade wird öko, bitter und gesund », *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 29-10-2006
- www.bdsi.de ; www.candyindustry.com ; www.germansweets.de ; www.ritter-sport.de