



Union des
Indépendants

Indépendants, tous ensemble

Assemblée Générale du 22 septembre 2022

Stratégie de la difference

Exemple de Chocolat Villars

Une Marque et ses enseignements concernant la différenciation Villars Maître Chocolatier de 1901 à 2013



La réputation du Chocolat Suisse



*Rudolf Sprüngli-Ammann
(1816-1897)*



*François-Louis Cailler
(1796-1852)*



*Philippe Suchard
(1797-1884)*



*Jean Tobler
(1830-1905)*



*Aquilino Maestrani
(1814-1880)*



*Rudolf (Rodolphe) Lindt
(1855-1909)*



*Daniel Peter
(1836-1919)*



*Henri Nestlé
(1814-1890)*



Wilhelm Kaiser.

Historique de Villars

14 juillet 1872 Naissance de Wilhelm Kaiser à Berne fils de Wilhelm et de Susanne Luber commerçants ayant fait fortune au Pérou.

1900 Le jeune Wilhelm ses études terminées fonde à 28 ans le grand magasin d'article de bureau et de produits de luxe Kaiser & Co avec son père et son frère Bruno qui créera en 1907 l'Almanach Pestalozzi. Wilhelm épousera Rita Colin liée à l'imprimerie Colin.

22 mai 1901 Fondation de la Fabrique de chocolat Villars par Monsieur Wilhelm âgé de 29 ans sur le plateau de Pérolles faisant parti de la commune de Villars sur Glanes qui donnera son nom à la Chocolaterie de Villars

1904 Villars se développe grâce à sa haute qualité (diverses distinctions lui sont décernées, ses produits sont choisis par plusieurs cours royales, comme fournisseur exclusif de chocolat).

1911 Villars se désolidarise du Cartel des Chocolatiers et ouvre ses propres magasins en Suisse (52 magasins en 1933 dont deux à Fribourg)- Avec 1400 dépôts et des prix 25% moins chers Villars double son chiffre d'affaires entre 1911 et 1914.

1930 Les premières vaches Villars apparaissent dans différentes régions de Suisse comme symboles de qualité et de bon lait suisse.



La vision de Wilhem Kaiser la culture de la difference



Le cartel des chocolatiers

- 14 -

C O N V E N T I O N

UNION LIBRE DES FABRICANTS SUISSES DE CHOCOLAT

Reconnaissent la nécessité d'arrêter dans leur industrie un avilissement des prix incompatible avec la situation actuelle, les soussignés, savoir :

1. Messieurs F.L. Cailler, Société Anonyme, BROC, p. Bulle
2. Compagnie suisse pour la fabrication des Chocolats et Cacaos LUGANO
3. Monsieur J. Favarger VERSOIX p. Genève
4. Messieurs O. Fornaro & Cie. GENEVE
5. Messieurs R. et M. Frey AARAU
6. Messieurs A. Maestrani & Cie. SAINT-GALL
7. Messieurs Müller & Bernhard COIRE
8. Monsieur C. Ribet LAUSANNE
9. Messieurs Russ - Suchard & Cie. NEUCHATEL
10. Madame Vve. A. Séchaud MONTREUX
11. Société Anonyme des Fabriques de Chocolat & Confiserie J. KLAUS LOCLE
12. Société Anonyme de la Fabrique de Chocolat Amédée Kohler & Fils ECHANDENS p.Laus.
13. Société Anonyme de Chocolats au lait Peter VEVEY
14. Société Anonyme des Fabriques Bernoises et Zurichoises de Chocolats Lindt et de Chocolat Sprüngli ZURICH
15. Messieurs Tobler & Cie. BERNE
16. Messieurs Vallotton & Cie. LAUSANNE

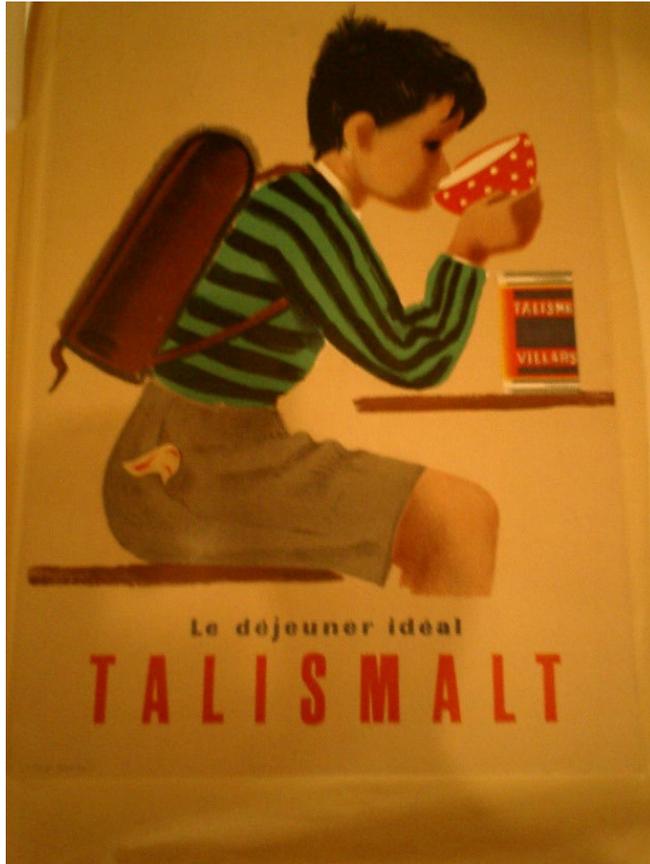
ont d'un commun accord, conclu et arrêté entre eux, la Convention que voici :

Article Premier

Les contractants s'engagent vis-à-vis les uns des autres à ne vendre à personne le chocolat fabriqué par eux au-dessous des prix de vente minima suivants, savoir :

- a) pour le chocolat des Ménages, prix de vente minimum Fr 2.-- le kilo sans étain; Fr 2.10 le kilo avec étain.
- b) pour le chocolat de la qualité le meilleur marché, en papier rouge, prix de vente minimum : Fr 1.90 le kilo sans étain; Fr 2.-- le kilo avec étain.

Le précurseur du marketing



1935 Villars acquiert et aménage une torrédaction de café. Dans la même année, M. Kaiser invente à Villars le premier chocolat à la liqueur en tablette.
C'est la naissance des «Larmes de Kirsch».

9 avril 1939 Mort de Wilhelm Kaiser et reprise de l'entreprise par son fils Olivier

1950-1960 La distribution moderne se développe et les magasins Villars perdent en fréquentation et en rentabilité. Les résultats sont équilibrés par la vente des biens immobiliers

1969 Mort d'Olivier Kaiser et rachat de l'entreprise par sa fiduciaire; M. Lombard, création de Villars Holding



- 1985-1995** La Fédération des sociétés fribourgeoises de laiterie et Cremo SA, produits laitiers rachètent la chocolaterie en difficulté, ils investissent beaucoup en matériels et perdront plus de 22 millions de Francs Suisse sur la période. Séparation avec l'entité Villars Holding
- 1995** Rachat par la holding familiale Soparind Bongrain. La nouvelle direction s'attache alors à redonner une nouvelle image à l'entreprise basée sur son caractère authentique traditionnel suisse.
- 1998** Sous-traitance pour une Grande Enseigne Française afin d'apporter du volume
- 2000** Introduction du chocolat à l'ancienne
- 2002** Introduction des boîtes Collection
- 2003** Habillage et mise en scène des produits sur la base du traditionnel haut de gamme avec forte identité suisse



Le Positionnement

Une des dernières chocolateries suisses traditionnelles haut de gamme



MIGROS



Maestrani



2003 Prix de l'entreprise citoyenne du Canton de Fribourg
Reportage télévisé su Antenne 2 « Envoyé spécial »
Ouverture du magasin de la Chocolaterie
Présence dans tous les salons à l'étranger et développement des ventes à l'export

2003 – 2006 Théâtralisations de la présentation en Grandes Surfaces

2006 Prix de la qualité de Cuisine et vins de France avec Noir Café
Chocolat à la liqueur d'Edelweiss

2007 Chocolat à la liqueur de Coing et à la liqueur de Damassine
Développement des bonbons de chocolat ultra frais à la crème de la région de Gruyère
Boîte anniversaire du 850^{ème} de Fribourg



2008

Introduction de la boîte de la Coupole du Palais Fédéral

Développement du Chocolat à boire au lait de la Gruyère en co-branding avec Cremo

Nouvelle vignette Poste

Foureau fêtes de fin d'année

2009

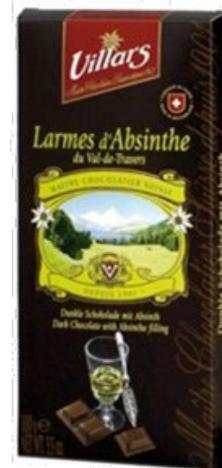
Larmes de Liqueur Absinthe Val de Travers - Suisse

Élaboration d'une toute nouvelle boîte Collector: Les Enfants

Nouvelle vignette Poste

11 novembre, Villars crée l'événement en lançant ses tablettes « Noir 70% » à teneur réduite en sucre

Villars est en effet la première maison à utiliser un édulcorant totalement naturel issu des feuilles de Stévia.



2010

Nouvelle Boîte Collector « Maîtresse »

Tablette Fourrée **Caramel**

Nouvelles boîtes **Bûchettes** et **Larmes de Liqueur**

Larmes de Liqueur **Grand St Bernard – Suisse**



2011

Couverture **Stevia**

Tablette Fourré **Amaretti**

Etui 250g **Liqueurs**

Présentoir TAC à l'unité

Nouvelle Boîte Collector « Anges »

Boîtes Noël **Bûchettes** et **Liqueurs**



2012

Tablette **Liqueur Génépi**

Bloc gourmand **Lait amandes-nougat**

Bloc gourmand **Noir Gingembre-citron**

Barres snacking Caramel et Amaretti

Etui 250g **pralinés Suisses**

Nouvelle Boîte Collector « Chalamala»



2013

Tablette **Noir amandes** caramélisées

Tablette **Lait amandes** grillées

Etui 250g **napolitains Noir assortis**

Relooking gamme étuis 250g

Nouvelle Boîte Liqueurs

Boîte de la Chocolaterie



La communication de marque via les innovations



Cinq des 19 pralinés haut de gamme de Villars. À l'alcool d'edelweiss, safran, pain d'épice, vin cuit et anis étoilé (de g. à dr.). KLAN NCHT

Villars ou la haute chocolaterie

CHOCOLAT • Villars Maitres chocolatiers à Fribourg lance une gamme de 19 pralinés au goût de safran, vin cuit, anis étoilé, framboise, menthe fraîche... Un régal.

PERLÉS EN LIGNE

Essai dans leurs boutiques bleu soignées très classe estampées d'un écrou doré. On fait craquer le plus rétro des obstacles de jaspés. Il n'y a que les 19 pralinés de Villars Maitres chocolatiers réalisés de mains artisanales dans les laboratoires de l'entreprise à Fribourg. De purs merveilleux où le chocolat se marie avec le safran, le vin cuit, l'anis étoilé ou encore la framboise.

De formes carrées ou rectangulaires, ces pralinés ne sont pas développés, mais «galbés». Une fois que la crème a cristallisé, elle est découpée avec un instrument composé de plusieurs fils à hauteurs, la gâzette, d'où l'appellation. Et Alexandre Saccerdot, directeur général, d'attire l'attention du dépositaire sur l'épaisseur de l'emballage de ces créations haut de gamme un millionnaire guère plus, «à la différence des produits industriels, les nôtres ne sont pas étouffés, j'essais le directeur: «Ils sont trempés à la main. L'emballage est donc plus fin».

Chaque petit avant Noël, le concepteur installé dans le bar à chocolat de la maison de la Fondation en a doublé les bombes de chocolat avec à base de crème fraîche de la Gargère, explique A. Saccerdot, et il voulait aussi intégrer des ingrédients comme le safran que l'on trouve dans la cuisine suisse traditionnelle. Le vin cuit ou les cités épicées (cardamome, cardamome, fenouil, gingembre) que l'on a dans les tentures biochères pour promouvoir des «savons locaux».

Le directeur voudrait documenter ses conclusions d'ici les semaines



Alexandre Saccerdot rêve d'écouter ses pralinés ultratraits jusqu'à Paris. A. NCHT

La marque des dents, un signe
Dégainer ses nouveaux délices de Villars de deux centimètres carrés tourne à la création d'un cristaux que l'on pourra installer Saccerdot et la chocolaterie. «Ils ont voyagé quand vous morder dans le praliné, la marque de vos dents dans la gâzette», commente-t-il. «C'est la preuve qu'aucun ingrédient de conservation n'est venu abîmer la consommation, donc que vous avez fait à un praliné fini, sans industrialiser, qui a été traité de conservation dans un maximum de 17 degrés Villars bombe de chocolat avec à base de crème fraîche de la Gargère, explique A. Saccerdot, et il voulait aussi intégrer des ingrédients comme le safran que l'on trouve dans la cuisine suisse traditionnelle. Le vin cuit ou les cités épicées (cardamome, cardamome, fenouil, gingembre) que l'on a dans les tentures biochères pour promouvoir des «savons locaux».

pour un apprenti chocolatier à renverser le contenu de ses chocolats et cuisiner de la crème. C'est alors que son maître le traite de gâzette et, devant lui, on voit un praliné à la

RÉGIONS JEUDI

Villars sort en grande première un chocolat à l'edelweiss

Un secret d'apollinaire

850 Jahre Freiburg

UNE CHAÎNE 100% VALAISANNE

AGGLOMERATION/BEZIRKE

Vom Glasgemälde zur Schokoladendose
Chocolat Villars lanciert neue Verpackung zum Stadtjubiläum

850 Jahre Freiburg

Vorrei 4000 Stück

Verzert 4000 Stück

lundi 7 décembre 2009 LE FIGARO

28 entreprises

Ruée des industriels sur le nouveau sans-sucre

Un premier chocolat à la stevia, un édulcorant naturel, vient de sortir. Avant les boissons de Coca et Pepsi ou les produits frais de Danone.

LE MARCHÉ DES EDULCORANTS

35 milliards d'euros

Part du marché des édulcorants conquis en un an par la stevia: 10%

Part de la stevia dans le marché des édulcorants au Japon: 40%

FLORENTIN COLLOMB
ALIMENTAIRE C'est une tablette de chocolat «allégée». Son fabricant, le Suisse Villars, est le premier industriel à lancer en France un produit utilisant à la place du sucre un dérivé de la stevia, une plante cultivée par les Indiens guarani en Amérique du Sud. La glucoïde de stevia, une molécule baptisée rebaudioside A, vient d'être autorisée en France, un an après les États-Unis et... trente ans après le Japon où elle occupe 40 % du marché des édulcorants.

Il suffit de très petites quantités, car son pouvoir sucrant est 300 fois celui du saccharose. Sans présenter le goût particulier et les doutes quant à d'éventuels risques sur la santé de l'aspartame. Selon des études, la stevia pourrait prendre en cinq ans un quart du marché mondial des édulcorants, estimé à 35 milliards d'euros.

«J'ai une longueur d'avance», se la Suisse a autorisée la stevia en un an, la France après un lobbying terrible des sucriers et des fabricants d'édulcorants», explique Alexandre Saccerdot, président de Villars.

Les grands industriels de l'agroalimentaire ne devraient pas tarder à suivre. De nombreux produits utilisant la stevia sont dans leurs cartons. Joël Perret, biologiste, a fondé près de Clermont-Ferrand Greensweet, une société qui produit la rebaudioside A extraite de la stevia et la fournit aux spécialistes de l'alimentaire.

«Nous avons déposé un dossier de demande d'autorisation en juin 2009», raconte-t-il. Il a fallu trente-neuf mois pour arriver grâce à la pression des grands groupes agroalimentaires... Coca-Cola et PepsiCo en premier lieu. Les boissons sans alcool sont l'une des catégories les plus utilisatrices d'édulcorants, avec un tiers du marché occupé par le «light». Les deux géants américains ont déjà lancé plusieurs produits à la stevia aux États-Unis: des eaux aromatisées ou des boissons à l'orange, en attendant les premiers colas... Leur arrivée en France ne saurait tarder.

Séduire de nouveaux consommateurs
Les fabricants de produits laitiers frais et de desserts, de céréales, de confiserie fourbissent leurs armes. Les chercheurs du groupe Danone travaillent sur le sujet. «Tout le monde est quasiment prêt mais chacun se regarde en chien de fût pour voir qui va sauter le pas en premier», note Joël Perret. Seuls les biscuits sont, pour des raisons mystérieuses, échappés du décret d'autorisation de la plante en France.

De son côté, le groupe Cargill, négociant de produits agricoles alimentaires, a lancé une nouvelle marque d'édulcorants table en poudre, Truvia, en partenariat avec Coca-Cola et Kraft Foods. ■

CHOCOLATS VILLARS

Journal la liberté du 10-11-2009

La Suisse pionnière du faux sucre

LINDA BOURGET

C'est une première dans les pays: Chocolats Villars a produit hier des plaquettes de chocolat noir sans sucre, édulcorées à la stevia. Ou, plus précisément, au rebaudioside A, extrait des feuilles de stevia au pouvoir édulcorant 200 à 300 fois supérieur à celui du sucre classique – sans la moindre calorie à la clé. Le nouveauté, c'est que les plaques de Villars sont le premier aliment contenant de la stevia à arriver sur le marché suisse.

«On a travaillé sur cette recette pendant une année et demie», insiste Alexandre Saccerdot, directeur de la marque fribourgeoise. «On a donc une bonne longueur d'avance sur tous les suivants.»

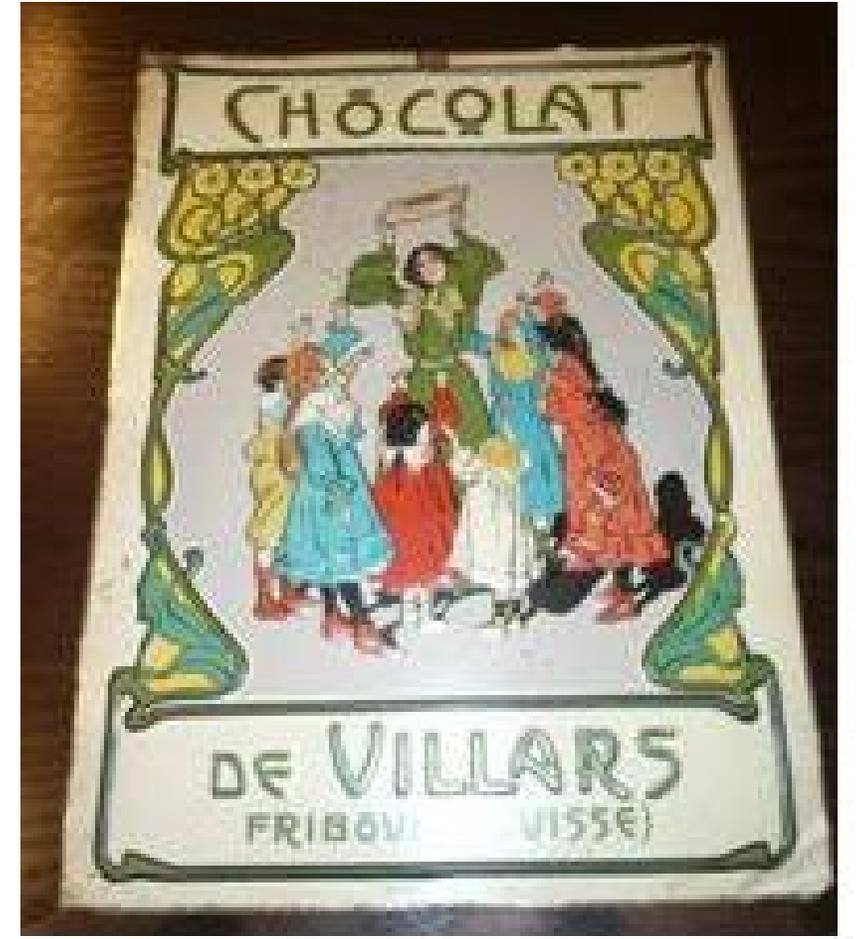
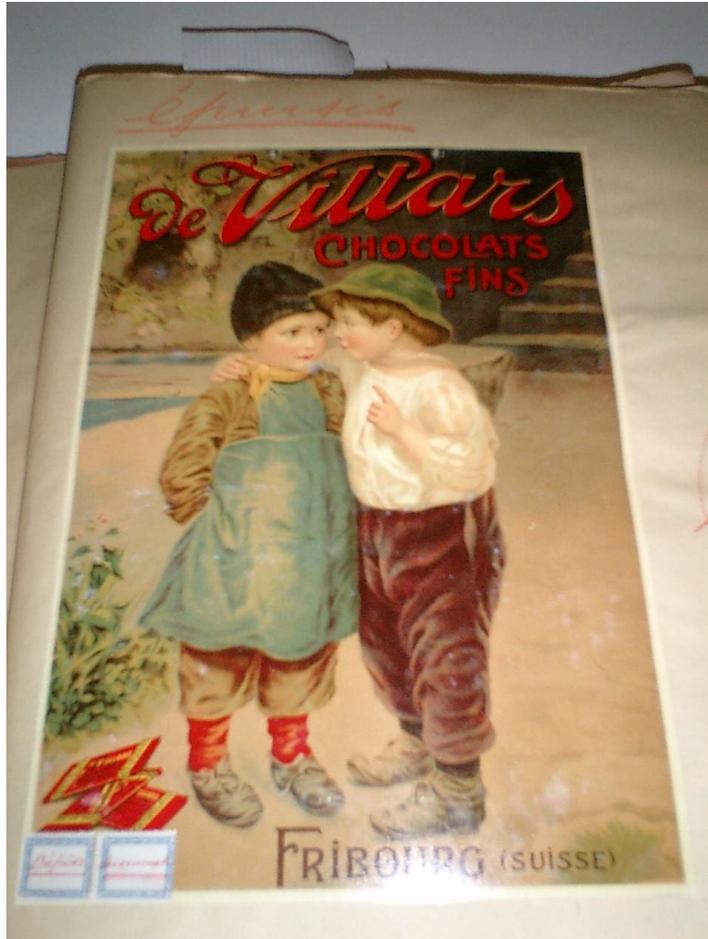
A travers ces plaquettes, la Suisse fait par ailleurs une nouvelle fois figure de pionnière dans la commercialisation de produits à la stevia. L'Office fédéral de la santé publique (OFSP) avait en effet homologué en août 2008 des boissons contenant l'édulcorant naturel (les boissons de Stevia Drink, basé à Morat), alors que cet additif était encore interdit dans toute l'Union européenne et aux États-Unis – tandis qu'il est depuis longtemps très répandu en Amérique du Sud et en Asie.

Genève se profile de plus comme pôle européen de la stevia. Début 2009, PureCircle, premier producteur mondial d'extrait de stevia basé en Malaisie, implante à

peu près au même moment, en Europe, aux États-Unis, et à Moscou, précise Erik Böles. L'Ukraine, la Russie, la Biélorussie ont déjà ouvert leurs portes à la stevia. Les États-Unis ont fait de même il y a 11 mois. Suivis par la France, qui autorise la vente de produits contenant de la stevia depuis le mois de septembre (même si ces produits n'ont pas encore eu le temps de pénétrer le marché français). Une brèche au sein de l'Union européenne, qui résiste encore à la plante d'origine sud-américaine. Les spécialistes espèrent toutefois voir Bruxelles s'ouvrir l'année prochaine.

Quel qu'il en soit, les consommateurs suisses vont pouvoir se gaver de stevia. Après le chocolat de Villars, les états helvétiques vont se garnir de bonbons Ricola à la stevia, de Koteup Retzi à la stevia, de théis froids Coop et Migros, de jus de fruits, et même d'un nouveau Sprite (qui appartient à Coca-Cola) à édulcorant naturel. Autant de produits homologués ces derniers mois par l'OFSP. C'est que, si difficile qu'il soit de le chiffrer, le potentiel économique des produits sucrés par cet édulcorant naturel et sans calorie est considérable. Signe de l'engouement pour ce faux sucre, entre le 30 juin 2008 et le 30 juin 2009, le bénéfice de PureCircle a bondi de 420%, à 11 millions de dollars, dopé par le changement de législation américaine. ■

L'importance des archives et de l'ADN



Réflexions et enseignements

1. Faire un état des lieux soigné de l'entreprise, son passé, ses forces et ses faiblesses, en dégager un ADN ou les bases de construction d'une identité.
2. Analyser les forces et les acteurs en présence
3. En déduire **une différence intéressante et quasiment unique pour le client** ce qui induira le positionnement stratégique clair, légitime et plein de bon sens et donnera les voies de développement de l'avantage concurrentiel
4. Ne jamais cesser d'innover en accord avec son positionnement
5. Investir beaucoup d'énergie dans le faire savoir du savoir faire

Les axes de réflexions et d'actions

1. Quelle est votre valeur ajoutée perçue par vos clients et vos prospects
2. Celle-ci est-elle suffisamment différenciante des produits et services déjà sur le marché et offerts par vos concurrents autres que:
 - le prix,
 - la qualité
 - le service client et l'après-vente
 - l'ancienneté de votre maison
3. Sur quelles caractéristiques uniques de mon produit ou de mes services développer une stratégie suffisamment différenciante
4. Ne jamais cesser de se remettre en question et d'innover en créant ce que les autres n'ont jamais réalisé
5. Méler deux produits ou deux techniques ou même plusieurs afin d'innover et d'offrir une solution nouvelle aux clients
6. Ne jamais cesser de communiquer via tous les moyens à votre disposition notamment les nouveaux réseaux sociaux et les influenceurs

Culture de la différence

Aller là où nous sommes forts-Aller là où les autres sont fragiles-Aller là où il y a du potentiel

Sortir de l'existant et changer d'attitude

Oser l'imprévisible

Concevoir l'imprévisible

Innover en permanence

Se réinventer au milieu de la vague

Etre agile, savoir bouger vite avec peu d'énergie et en prenant la bonne option

Favoriser l'innovation

Autoriser le droit à l'échec

Choisir le minimum de risques utiles permettant le maximum de potentiel

A vieux chasseur il faut un jeune chien

A jeune chasseur il faut un vieux chien

Favoriser le passage à l'acte sur les idées trouvées pour les tester et les confronter à la réalité

Exploiter les situations de crise

Prendre conscience des déferlantes de demain et pratiquer la conception de l'imprévisible

Evaluer notre agilité par rapport à nos concurrents

Recenser le nombre de collaborateurs dans la position de l'engagement absolu

Identifier les collaborateurs qui par leurs critiques systématiques nous font progresser

Se concentrer et élaguer les produits et les projets

Une aventure c'est une crise qu'on accepte

Une crise c'est une aventure qu'on refuse

Les phases de recherche et le plan d'action

- Identifier les besoins des clients actuels et ceux des clients futurs
- Etudes et identification des compétences clés
- Les marchés voisins et accessibles
- Les différentes voies pour y parvenir, le et les business models
- Identifier la voie ou les voies vers la vision
- Convaincre et faire partager la vision et impliquer les femmes et les hommes de l'entreprise
- Conduire de façon opérationnelle l'ensemble sur le chemin de la vision
- Toutes les ruptures de demain sont annoncées par des inattendus qui vous font devenir visionnaire
- Observer tous les inattendus souvent issus des problèmes clients
- Sacrifier les vaches sacrées et faire le contraire de l'existant

La réussite

**Inventer les marchés futurs en
transformant les marchés du passé**