

EP Étude de cas englobant tous les domaines de compétences opérationnelles: cas

Selon règlement 2023 / directives 2023

Sommaire

Glossaire	3
Etude de cas.....	4
1 Présentation de l'entreprise	4
1.1 Evolution de l'entreprise	4
1.2 Philosophie de l'entreprise	4
1.3 Description de l'entreprise actuelle et de ses divisions	4
1.4 Prestations internes des organisations nationales.....	7
2 Situation / Analyse de l'existant.....	8
2.1 Neula – la plus ancienne marque végétarienne au monde.....	8
2.2 Projet « Neula 2022 »	8
2.3 Nouvelle stratégie de marque Neula	9
3 Vente des produits Neula en Europe	10
3.1 Stratégie Neula 2024 Europe	10
3.2 Objectifs de projet pour la vente en Europe.....	10
3.3 Project Setting Neula 2024 International.....	10
3.4 Evolution de la culture à travers l'organisation de projet	11
3.5 Carte des processus.....	12
3.6 Infrastructure.....	12
3.7 Assurance qualité et systèmes de management	13
3.8 Optimisation des processus logistiques	13
3.9 Structure du réseau de distribution.....	15
3.10 Intégration du prestataire logistique	15

Glossaire

B2C	Business to Consumer (vente directe au consommateur final)
BCS Öko-Garantie	Label à l'échelon de certification européen et organisme de contrôle
BRC	British Retail Consortium (norme de certification internationale de l'industrie alimentaire)
C&C	Cash & Carry
CAO	Chief Administration Officer – Direction administrative
CEO	Chief Executive Officer – Direction générale
CFO	Chief Financial Officer – Direction financière
COO	Chief Operations Officer – Direction opérationnelle
Granulés	Produits ou mélanges en gros grains
MQ	Management de la qualité
Pâte	Produits liquides épais (exemple: cubes de bouillon pressés)
SM	Système de management
UO	Unité d'organisation

Etude de cas

Certains des faits et chiffres mentionnés dans cette étude de cas reposent sur des faits réels. Toutefois, pour des raisons pratiques et de confidentialité, certaines données ont été modifiées (chiffre d'affaires, ventes, marges par produit, etc.).

1 Présentation de l'entreprise

Natura AG, entreprise familiale suisse fondée en 1990, est aujourd'hui l'un des leaders de l'industrie alimentaire dans le domaine du développement, de la production et de la commercialisation de produits en conserve.

L'entreprise est spécialisée dans la fabrication et la vente de confitures, de divers fruits et légumes en conserve et de nombreux autres aliments et spécialités de longue conservation.

1.1 Evolution de l'entreprise

Depuis ses débuts en 1990 jusqu'à aujourd'hui, Natura AG est restée une entreprise familiale. En tant que PME, Natura AG emploie aujourd'hui 1850 personnes sur différents sites en Europe.

Ces dernières années, l'entreprise a connu une croissance très hétérogène. Les différents sites, les organisations de vente et les marques ont opéré et se sont développés de manière autonome, ce qui a conduit à l'actuelle organisation en 4 divisions.

1.2 Philosophie de l'entreprise

Depuis sa création en 1990, Natura AG reste fidèle à sa tradition et aux vertus suisses telles que la fiabilité, le souci de la qualité et la sécurité: Natura AG souhaite préserver les propriétés et le goût originel des ingrédients naturels en les traitant avec soin et en simplifiant la vie des consommateurs grâce à la fabrication de produits de haute qualité. Natura AG veut ainsi enthousiasmer ses clients et les consommateurs qui partagent sa passion pour les aliments naturellement bons.

La créativité occupe une place de premier ordre en ce qui concerne les améliorations, tout comme la prise de décision basée sur des faits. La structure de l'entreprise favorise la rapidité, ce qui lui permet de réagir vite et en souplesse aux attentes des clients et aux besoins des parties prenantes. La direction se considère comme un moteur et un exemple. Elle estime que les collaborateurs de tous les échelons constituent un élément global essentiel et inestimable.

1.3 Description de l'entreprise actuelle et de ses divisions

Natura AG dispose de réseaux de vente et de sites de production en Suisse, en Allemagne, au Royaume-Uni, en République tchèque, en Italie, en Espagne et aux Pays-Bas. L'Autriche, la Slovaquie, la Hongrie et la Pologne ont un réseau de distribution mais pas de site de production. Les organisations nationales (unité d'organisation « Direction générale internationale » dans l'organigramme de la page 5) sont rattachées à la « Direction administrative ».

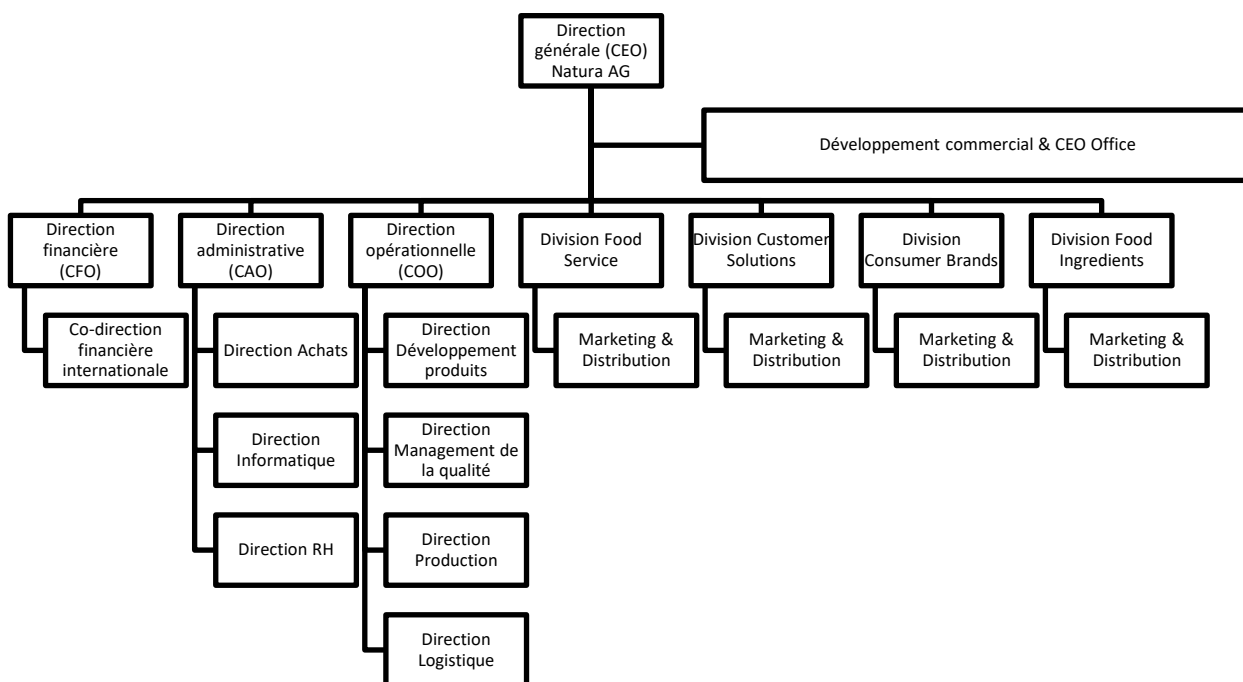


Fig. 1 Structure de la société Natura AG

Précisions concernant l'organigramme

Les organisations nationales (une direction chacune) opèrent de manière plus ou moins autonome. Les unités de production sont rattachées aux directions nationales. La direction Achats définit pour l'ensemble de l'entreprise une stratégie d'achat, qui est ensuite opérationnalisée dans chaque pays. Il en va de même pour la direction Développement des produits, la direction Management de la qualité, la direction Production et la direction Logistique. Les divisions définissent leurs stratégies de vente et leur portefeuille de produits. Les produits sont développés et fabriqués dans chaque pays, bien que des activités transnationales soient possibles.

Les divisions de Natura AG et leurs portefeuilles de produits:

- **Food Service:** Food Service est la plus grande division de Natura AG. Elle répond aux attentes de la cuisine professionnelle moderne en matière de goût, d'efficacité et de compétence. Ses clients sont des restaurants, des hôtels et des établissements tels que des hôpitaux et des maisons de retraite. Elle propose ses propres produits dans les domaines des conserves et du frais (sauces, accompagnements, soupes, desserts, condiments et assaisonnements). Son assortiment est complété par des produits commerciaux food et non-food.
- **Food Ingredients:** commercialise des « compounds » (prémélanges tels que mélanges d'épices, bouillons), des « snacks seasonings » (p. ex. mélanges d'épices pour produits à base de pommes de terre, noix, pop-corn) et des arômes pour les clients de l'industrie de transformation. Les produits sont prêts à être vendus dans des formules classiques ou « Santé et nutrition » dans des emballages destinés au consommateur final.
- **Customer Solutions:** développe des produits destinés aux consommateurs finaux sur la base des connaissances actuelles concernant le marché et la production et les distribue aux clients de Natura AG (ici: détaillants, propriétaires de magasins, fabricants de produits alimentaires). Des solutions personnalisées peuvent être créées pour les clients en fonction de leurs besoins spécifiques et dans un délai très court.

- **Consumer Brands:** les produits de cette division (mélanges secs classiques comme les bouillons de légumes, les condiments et les sauces) sont en grande partie distribués en Allemagne par la filiale à 100% de Natura, Parla Siman GmbH. Outre Parla et Siman, son large portefeuille comprend d'autres marques vendues principalement sur des marchés de niche. Les marques Neula, granoVitan, Natur Good, Ernteglück et Sirro sont distribuées dans toute l'Allemagne par l'entremise du commerce de détail, p. ex. les magasins diététiques et d'alimentation naturelle. Inter-Way GmbH, filiale à 100% de Natura, vend les produits des marques Tellofin et ONO aux consommateurs finaux, principalement par le biais de canaux de distribution directe (marchés hebdomadaires, commerce mobile, vente par correspondance et en ligne).

1.3.1 Faits et chiffres

Chiffre d'affaires 384 millions de CHF Répartition par divisions

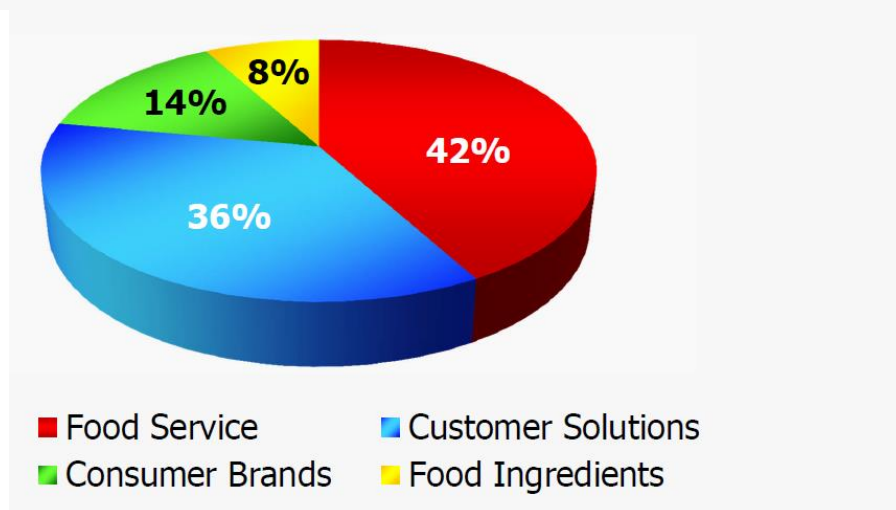


Fig. 2 Répartition du chiffre d'affaires par divisions

1.4 Prestations internes des organisations nationales

- **Catégories de produits:** les attentes diffèrent selon les groupes de clients. Natura AG propose donc de nombreuses solutions concernant les caractéristiques des recettes, l'emballage et la forme de l'offre: des produits secs en poudre aux conserves de moyen et de haut de gamme, en passant par les pâtes, les granulés et les cubes.
- **Développement des produits:** grâce à leur longue expérience et à leur connaissance du marché, les spécialistes de la vente, du marketing et du développement de produits savent très bien détecter les tendances. Les études de marché, les tests de marché et les tests en magasin ainsi que les échanges réguliers entre les membres de l'équipe permettent d'élaborer des idées de produits toujours plus créatives.
- **Législation alimentaire et assurance qualité:** l'industrie alimentaire est soumise à des lois et réglementations particulièrement strictes. Des spécialistes en droit alimentaire très compétents veillent à ce que tous les produits fabriqués soient conformes à ces exigences, ce qui implique entre autres la rédaction de spécifications de produit pertinentes et détaillées pour la production et la vérification de l'étiquetage des produits finis. Pour garantir que tous les processus de production répondent aux normes de qualité sévères, l'ensemble des matières premières, des processus et des produits finis sont contrôlés en permanence.
- **Certification internationale de garantie de qualité Natura:** pour garantir la qualité élevée de ses produits, Natura AG a obtenu dès sa création de nombreuses certifications selon les principales normes de qualité et de sécurité du secteur alimentaire. Elle a été l'une des premières entreprises à obtenir la certification BCS Öko-Garantie.
- **Assistance commerciale – Le bon partenaire, en tout lieu et en tout temps:** Natura est une entreprise internationale appliquant une stratégie de croissance durable par le développement de nouveaux secteurs d'activité et de nouveaux marchés. Une force de vente internationale très motivée assure un service optimal aux clients en leur fournissant une assistance personnalisée.

2 Situation / Analyse de l'existant

2.1 Neula – la plus ancienne marque végétarienne au monde

L'histoire de Neula a commencé en 1919 à Berlin. Une communauté de végétariens convaincus recherchait un mode de vie proche de la nature et a fait œuvre de pionnier en faisant connaître le végétarisme et en créant un jardin naturel Neula dans un verger à Oranienburg, au nord de Berlin. Leur but consistait, en produisant eux-mêmes des produits naturels et végétariens, à s'opposer à un monde en accélération constante.

Natura a racheté la marque Neula en 2014. Dans un premier temps, la marque et son portefeuille de marques ont été intégrés dans la filiale Parla Siman GmbH (division Consumer Brands). Cependant, les ventes n'ont cessé de reculer au cours des dernières années. De plus, le groupe cible du canal des magasins diététiques est de plus en plus âgé.

En 2019, la marque Neula a fêté ses cent ans, durant lesquels l'action du petit groupe de pionniers berlinois s'est transformée en une des plus anciennes marques végétariennes au monde.

2.2 Projet « Neula 2022 »

En 2021, une nouvelle stratégie de marque a été élaborée en Allemagne pour la marque Neula dans le but de lui conférer une orientation durable. De cette stratégie a résulté la décision de la rajeunir et de la repositionner. Une nouvelle marque s'adressant à un nouveau groupe cible a été créée. Ce groupe cible sera approvisionné par le canal de distribution du commerce alimentaire de détail et du commerce bio spécialisé.

Pour garantir une mise en œuvre aussi dynamique et rapide que possible, un projet a été lancé et une équipe de projet a été mise en place. En outre, une entreprise distincte a été créée fin 2021 pour la nouvelle marque: Neula GmbH, basée à Düsseldorf en Allemagne.

2.2.1 Vision Business Case

Les visions suivantes ont été communiquées à l'équipe de projet:

1. Diffusion de la marque Neula dans le commerce de détail et de gros européen à partir de 2022
2. Mise en place d'un réseau de distribution européen d'ici fin 2023
3. Objectif de chiffre d'affaires 2024: 30 millions de CHF

En neuf mois, un tout nouveau branding a été développé en vue du lancement de la nouvelle marque. Une toute nouvelle équipe de projet internationale, dont les membres ne se connaissent pas et composée de spécialistes de différents domaines, a mis toute son énergie à atteindre les objectifs du projet. Les membres de l'équipe n'ont pas été présentés les uns aux autres et aucune enquête sur les attentes de la clientèle n'a été effectuée. En outre, aucun des collaborateurs n'a été interrogé sur ses attentes et ses souhaits dans l'éventualité d'un nouveau poste. Les produits sont développés par des développeurs de produits expérimentés de Natura AG, originaires de différents pays européens.

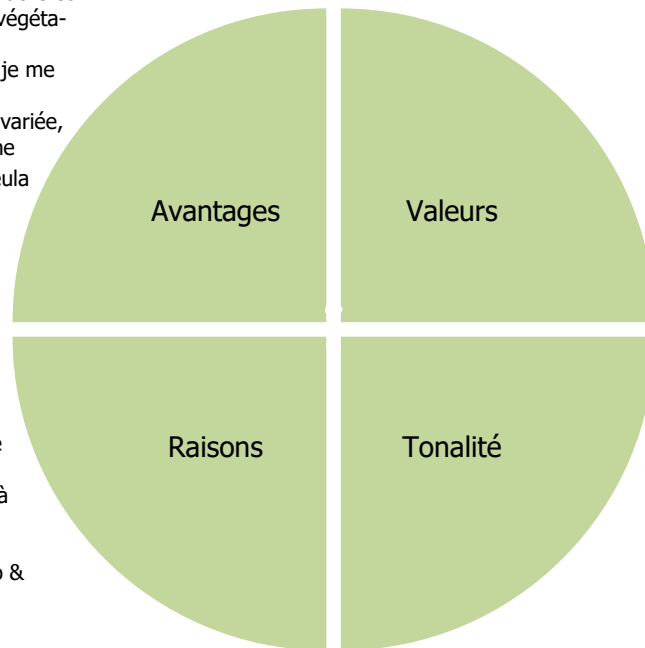
Tous les ingrédients bio utilisés sont soigneusement sélectionnés par le service des achats et contrôlés très strictement par le service d'assurance qualité. Cela permet de conserver la certification biologique. Le personnel de la production veille à ce que toutes les exigences en matière de sécurité et d'hygiène soient respectées. En outre, des spécialistes en droit alimentaire contrôlent que toutes les informations pertinentes figurent de manière claire et correcte sur les emballages.

2.3 Nouvelle stratégie de marque Neula

2.3.1 Positionnement

La marque Neula a été repositionnée en tant que « la plus ancienne marque végétarienne au monde ».

- Neula m'offre un accès facile et au monde inspirant du végétarisme
- En consommant Neula, je me sens responsable
- Neula rend ma vie plus variée, plus colorée et plus saine
- Je peux compter sur Neula



- Communauté
- Tradition
- Inspiration
- Orientation
- Responsabilité

- Pionnier du végétarisme depuis 1919
- Plats modernes, faciles à choisir, à emporter ou à préparer
- Garantie de qualité : bio & goût
- Communauté Neula

- joyeuse
- moderne
- colorée
- séduisante
- inspirante
- sobre
- honnête
- en lien avec la nature
- fiable

Fig. 3 Boussole de la marque Neula

2.3.2 Le nouveau groupe cible Neula

La stratégie marketing et vente vise un nouveau groupe cible: les « pragmatiques adaptatifs ». Selon l'institut Sinus, l'orientation de base de ce groupe est nettement plus moderne et contemporaine que celle des personnes qui achetaient des produits Neula dans les magasins diététiques. Ils sont à la recherche de nouvelles idées, de plaisirs sains et de solutions adaptées. Leur âge moyen est de 35 ans et la répartition entre les sexes est équilibrée. Ils aspirent à l'appartenance, à la sécurité matérielle et émotionnelle. A cela s'ajoutent des liens familiaux étroits, une séparation entre le travail et les loisirs et une conscience économique.

2.3.3 Le nouvel assortiment Neula – 4 nouvelles catégories de produits



Fig. 4 Assortiment Neula

2.3.4 Phases du développement des produits

Les phases de développement d'un produit sont les suivantes:

- Phase 1: Ideation
- Phase 2: Proof of Concept
- Phase 3: Prototyping
- Phase 4: Minimum Viable Product (MVP)
- Phase 5: Product Rollout

3 Vente des produits Neula en Europe

Les produits de la marque Neula ont été lancés en Allemagne en avril 2022. Il s'agit maintenant de la développer. Un nouveau projet est donc lancé afin de la vendre dans d'autres pays européens.

3.1 Stratégie Neula 2024 Europe

L'organisation et la marque Neula sont bien implantées en Allemagne. La stratégie indique clairement que la marque doit être introduite dans toute l'Europe, ce qui implique la mise en place d'un réseau de vente international et de canaux de distribution appropriés pour atteindre l'objectif de chiffre d'affaires de 30 millions de CHF fixé pour 2024. Les impératifs suivants ont été définis:

- L'organisation doit être aussi allégée que possible
- L'inventaire doit être accessible à tous les sites, prestataire de services externe compris
- Mise en place d'une solution internationale d'e-commerce
- Données cohérentes, informations sur la disponibilité des stocks, données, etc. partagées entre les différentes organisations nationales

3.2 Objectifs de projet pour la vente en Europe

- Croissance en Europe grâce à la mise en place d'un réseau de distribution européen
- Réduire la complexité de l'organisation du réseau de distribution dans la mesure du possible en utilisant les structures de distribution existantes
- Introduire la marque Neula dans d'autres pays: Suisse, Autriche, Royaume-Uni
- Simplification des canaux de distribution / optimisation des processus logistiques (pas d'assortiment de produits frais au Royaume-Uni en raison des distances de transport trop importantes et des pertes dues à la date de péremption)
- Les dispositions légales, les formalités douanières, les différences culturelles et divers facteurs externes et locaux peuvent influencer le transport international. Natura AG souhaite donc collaborer avec des transporteurs internationaux dans le domaine interrégional. Pour ce faire, elle conclura des contrats de fret ou de transport adéquats

3.3 Project Setting Neula 2024 International

L'équipe de projet a pour mandat de préparer Natura AG à l'introduction et à la vente des produits dans d'autres pays - Suisse, Autriche et Royaume-Uni. Des mesures de marketing et de promotion des ventes sont déjà disponibles.

Toutefois, une nouvelle équipe de projet doit être créée pour s'occuper des besoins supplémentaires, des adaptations structurelles, des processus et, le cas échéant, des systèmes informatiques soutenant les ventes et la logistique.

Le délai est très court. L'objectif consiste clairement à faire en sorte que Natura soit prête à vendre ses produits dans tous les nouveaux pays d'ici le troisième trimestre 2024.

Cela signifie également que les stocks doivent être disponibles dans les entrepôts de ces nouveaux pays.

Un nouveau poste de marketing central a été créé pour soutenir les ventes internationales. Il doit être pourvu en conséquence. Les autres tâches seront exécutées par les collaborateurs déjà en place. Le nouveau poste de marketing central observera le marché des produits végétariens dans les différents pays. Ses résultats doivent permettre de mettre en œuvre des mesures prioritaires pour le développement des produits et les stratégies de marketing. Le CEO de Natura AG décide en dernier ressort sur les mesures, mais la supervision de leurs résultats incombera au poste de marketing central.

3.4 Evolution de la culture à travers l'organisation de projet

L'organisation du projet précédent « Neula 2022 » a fonctionné comme une start-up au sein de l'entreprise Natura AG. Certains membres du personnel ont été mutés des affaires opérationnelles dans Neula GmbH. De nouvelles fonctions et de nouveaux locaux leur ont été attribués. Cette démarche a permis de mettre en œuvre les changements beaucoup plus rapidement et d'intégrer ces personnes plus efficacement dans la structure existante. Dans le premier projet « Neula 2022 » réalisé en Allemagne, le personnel a été informé des changements importants toutes les deux semaines par une lettre d'information. Des ateliers ont été organisés pour préparer les cadres et les collaborateurs concernés aux nouveaux processus, mais à très court terme pour certains. Malgré ces mesures, certaines personnes concernées par le projet n'en sont pas devenues des acteurs. Certains collaborateurs n'ont pas lu les bulletins d'information. On a quelque peu négligé de documenter les changements et les enseignements tirés pendant et après le projet.

Dans le cadre du nouveau projet « Neula 2024 International », cette configuration poserait la question de l'accès supradivisionnel aux ressources et à l'infrastructure, qui est impossible actuellement. Chaque division travaille de manière très autonome. Jusqu'à présent, Neula n'a pas eu à tenir compte des conditions externes et internes spécifiques à chaque pays, mais l'internationalisation va changer la donne. Les collaborateurs du groupe Natura AG doivent également faire preuve de flexibilité et s'adapter plus rapidement aux changements. Aucun objectif n'a encore été fixé pour les processus nouveaux ou modifiés, p. ex. la communication interne ou les processus de décision. Les expériences et les avantages du projet « Neula 2022 » doivent également bénéficier au nouveau projet « Neula 2024 International ».

A l'avenir, le personnel sera de plus en plus souvent confronté au changement. Un Change Agent a été engagé pour garantir le succès des futurs projets d'innovation.

3.5 Carte des processus

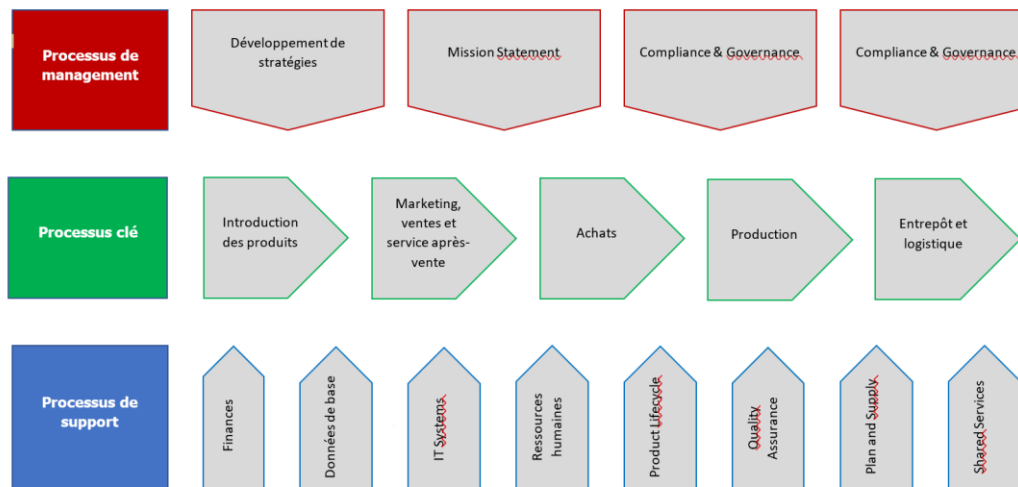


Fig. 5 Carte des processus Level 0 Natura

Dans le groupe Natura, les processus sont différents selon les pays et les unités organisationnelles. Ils sont en cours d'harmonisation. Le processus de création de valeur est essentiellement le même dans tous les pays qui disposent d'un site de production. La carte des processus doit servir de base pour implanter l'organisation de la distribution dans tous les pays et unités organisationnelles.

3.6 Infrastructure

Les différents produits Neula sont actuellement fabriqués sur les sites de Düsseldorf (DE), Bologne (IT) et Heidelberg (DE). Ils sont stockés chez un prestataire de services externe en Allemagne. Un réseau de distribution n'existe qu'en Allemagne.

La boutique en ligne pour le B2C n'existe qu'en Allemagne (via Amazon) et ne propose que des produits secs (pas de produits frais). Il n'y a pas de boutique B2C pour la Suisse et l'Autriche, parce que les coûts logistiques sont actuellement trop élevés et que certaines questions de droit douanier n'ont pas encore été tirées au clair en ce qui concerne les livraisons en Suisse.

Les progrès de la numérisation, y compris dans le domaine du commerce mobile, et les nouvelles procédures de paiement posent un défi de plus en plus important pour Natura AG et doivent être intégrés dans le projet Neula 2022. Les nouveaux processus découlant de la digitalisation des commandes doivent être intégrés de manière transparente et sans rupture de support dans la carte des processus actuelle.

3.7 Assurance qualité et systèmes de management

La sévérité des législations en matière de denrées alimentaires et de sécurité au travail ainsi que le caractère international de Natura AG requièrent un fonctionnement parfait des processus à tous les niveaux et garantissent entre autres une sécurité et une qualité élevée de la production des produits alimentaires.

Natura AG doit donc les gérer pertinemment à travers un système de management de la qualité solide et sur la base des principales certifications telles que ISO 9001, BRC, BIO. Les exigences des parties prenantes envers le système de management de la qualité et les autres systèmes de management de Natura AG nécessitent une solution commune. Les parallèles entre les systèmes de management sont examinés, ce qui permet de les concevoir de manière efficace et économique. Des audits et des enquêtes sont régulièrement menés pour répondre aux exigences légales, notamment en ce qui concerne les denrées alimentaires, garantir la qualité des produits, assurer la fiabilité des fournisseurs et la qualité des services et analyser la satisfaction des clients.

3.8 Optimisation des processus logistiques

Pour permettre un essor rapide de la marque, on a utilisé les processus et les solutions système de l'organisation existante. Puisqu'une solution européenne est maintenant nécessaire, la chaîne d'approvisionnement doit être réorganisée. L'entrepôt principal reste celui du prestataire de services externe en Allemagne, qui approvisionnera les autres sites du groupe et effectuera également des livraisons directes aux clients. Il faut donc tenir compte du fait que les commandes des clients sont enregistrées localement dans chaque pays et que le personnel en charge de la planification des stocks décide si la livraison est destinée à leur propre site ou directement au client.

Le dédouanement doit être pris en compte pour les livraisons en Suisse. Actuellement, l'introduction de la marque Neula au Royaume-Uni est encore soumise aux réglementations de l'UE.

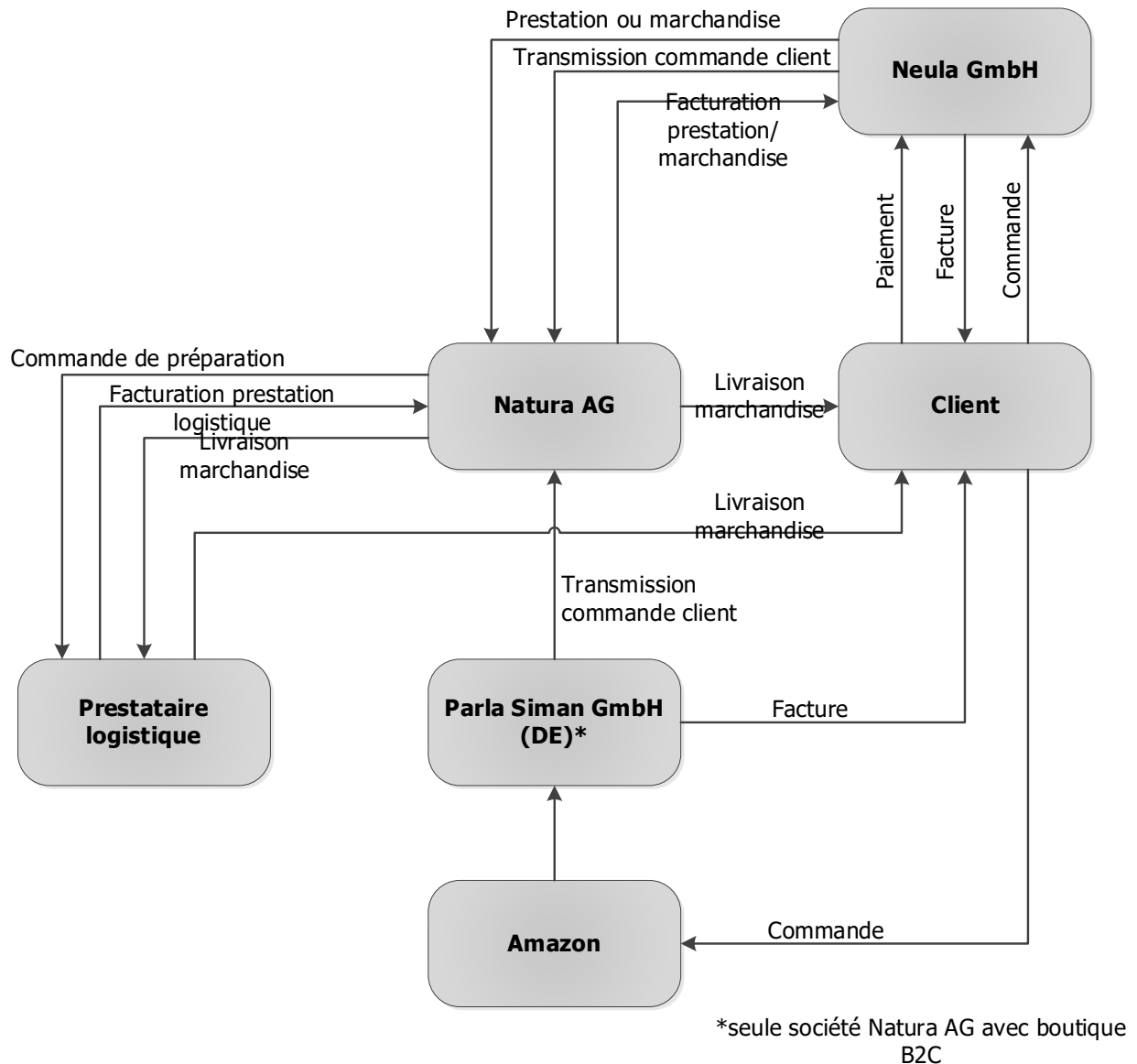


Fig. 6 Diagramme de contexte des principaux processus logistiques

Explications:

Neula GmbH n'a pas de stock de marchandises.

Les sites de production livrent toutes les marchandises produites à Natura AG, qui les entrepose sur son propre site dans le stock de Neula ou chez un prestataire externe en Allemagne.

Le commerce a désormais deux possibilités pour acheter le nouvel assortiment Neula:

- Commander les produits Neula chez Neula GmbH et être livré par Natura AG.
- Commander les produits Neula chez Parla Siman GmbH (qui a conclu des contrats avec de nombreux commerçants) et être livré par Parla Siman GmbH.

3.9 Structure du réseau de distribution

Actuellement, Neula GmbH est une entreprise indépendante qui détient la marque Neula avec tous les droits et obligations qui en découlent. Chaque organisation nationale du groupe Natura est une entreprise indépendante. Cette situation doit être prise en compte pour la création du réseau de distribution international.

Pour l'instant, l'organisation actuelle des structures ne subira aucun changement, mais un système de communication entre les différentes unités organisationnelles sera mis en place dans le cadre du projet.

3.10 Intégration du prestataire logistique

Les infrastructures nécessaires pour répondre aux exigences de livraison particulières (entrepôt pour produits frais ou entrepôt frigorifique) n'étant pas disponibles sur tous les sites de l'entreprise Natura, l'entrepôt central est maintenu chez le prestataire de services externe, qui assure les livraisons aux sites et aux clients. Le caractère international de Natura exige la négociation de nouveaux contrats de service avec le fournisseur externe.