



NATURALIA

Une success story au pays du bio

BUSINESS CASE

Mars 2014

NATURALIA

Lancée en 1973 par un couple d'agriculteurs passionnés, Naturalia a été racheté en 1997 par deux anciens employés de Danone avant d'être repris par Monoprix en 2008. Naturalia est actuellement la 4ème enseigne de distribution spécialisée dans le bio en France derrière Biocoop, La Vie Claire et Biomonde.

Présentation synthétique

- Site Internet : www.naturalia.fr
- Actionnariat : Monoprix (depuis 2008)
- CA : 111 millions d'euros TTC en 2012 (source Opérateur)
- Effectifs : environ 500 salariés en 2012
- Offre : vente de produits bio (alimentaire et non alimentaire)
→ Produits d'épicerie salée et sucrée, cosmétiques et hygiène, univers bébé, compléments alimentaires, produits d'entretien de la maison, etc.
- Réseaux physiques de magasins : 78 en 2013 / E-commerce via son site www.naturalia.fr (livraison : France Métropolitaine)
- Implantation uniquement en France et principalement Paris et région parisienne (82% du parc de magasin dont 51% pour Paris)
- Principaux ratios financiers (*):
 - Taux de marge économique en 2011 : 20,6% (-30,4 points par rapport à 2005) (**)
 - Taux d'EBE en 2012 : 3,2% (- 10,9 points par rapport à 2005) (**)
 - Taux de RN en 2012 : -1,2% (-5 points par rapport à 2005) (**)

(*) Calculs ID Strat d'après comptes déposés aux greffes des Tribunaux de Commerce

(**) 2005 constitue un point haut en termes de performances sur la période analysée (2003-2012)

Quels enseignements tirer de l'analyse du cas Naturalia ?

Naturalia est un exemple de positionnement intéressant dans un marché (le Bio) qui a connu une très forte croissance (à deux chiffres dans les années 2000) même si cette dynamique a tendance à s'essouffler aujourd'hui (« seulement 5% de croissance en 2012). Conséquence : Naturalia semble marquer plus le pas actuellement et peine en outre à tirer pleinement parti des avantages liés à la gestion efficace d'une communauté digitale (à l'image de l'ensemble du secteur du Bio nettement en retard sur ce point)

Audit des forces / faiblesses du Business Model



- 1^{ère} enseigne Bio en région parisienne

Un avantage certain compte tenu de l'importance de la « clientèle Bio » à haut pouvoir d'achat dans ce bassin.

- Les produits MDD Naturalia (une centaine)

Ils renforcent la marque et valorisent l'engagement de l'entreprise dans la filière bio en France (*).

- **Une croissance du CA supérieure** à l'ensemble du marché Bio et à ses principaux concurrents (**).

- Une augmentation rapide du parc de magasin

(X2 entre 2008 et 2012) qui permet de profiter de l'engouement pour le Bio.

- Un CA moyen par magasin élevé

1,3 ME contre 1,6ME pour BioCoop et 0,5ME pour la Vie Claire.

- Une offre diversifiée en magasin

(alimentaire et non alimentaire / près de 5 000 références)
Des points de vente de proximité pour couvrir les besoins liés au quotidien.

- **L'appartenance au groupe Casino** et les moyens financiers qui en découlent.

- Une présence forte dans le e-commerce

4 300 références sur son site marchand.



- Une forte dépendance du chiffre d'affaires à l'Île de France

Un maillage géographique faible notamment par rapport à ses principaux concurrents.

- Une croissance au détriment de la rentabilité et des performances d'exploitation

La rentabilité est en forte chute sur les 5 dernières années. En cause, un alourdissement des AACE et des frais de personnels qui ont progressé bien plus vite que le CA : le poids des AACE / CA est passé de 10% à 13,6% entre 2003 et 2011, tandis que le poids de la masse salariale / CA est passé de 12,3% à 14,7% sur la même période.

- **L'appartenance au groupe Casino** qui peut brouiller l'image de Naturalia.

- Des prix plus élevés que la concurrence

Ils doivent se justifier (qualité/univers de marque) surtout dans un contexte de tensions sur le pouvoir d'achat des ménages et de renforcement de la concurrence des GSA dans le Bio (circuit de vente qui progresse le plus : +9 pts entre 2005 et 2011).

- Une partie de l'offre présente dans l'enseigne n'est pas bio

Cela peut brouiller l'image de la marque surtout avec un slogan qui pousse « au tout bio » (slogan : « ne soyons pas bio à moitié »)

(*) Naturalia comptabilise pour autant nettement néanmoins moins de références MDD que BioCoop (environ 500) ou la Vie Claire (environ 1500)

(**) sur la période analysée 2005-2012 : tcam CA Naturalia = 16,9% / tcam ventes de produits bio en France = 14,0% / tcam CA BioCoop = 14,7% / tcam CA La Vie Claire = 15,9%

Audit des forces / faiblesses de la stratégie de marque



- Une marque qui se différencie dans l'univers du bio

Naturalia joue sur la carte du plaisir et du goût avec une communication décalée et de l'humour. La marque tire à la fois sa force des valeurs traditionnelles du Bio, mais aussi de sa capacité à se créer son propre territoire d'expression dans l'univers du Bio.

- Un positionnement plutôt élitiste sur le bio

Une cible urbaine et premium qui dispose d'un pouvoir d'achat plus élevé.

- La carte de la proximité

Des produits bio au quotidien et faciles d'accès grâce à la proximité des magasins Naturalia (une majorité est implantée à Paris) et à une approche didactique du Bio (signalétique explicative sur les produits et les labels dans le nouveau magasin rue Beaubourg).

- Une « ouverture » au grand public

La marque ne se limite pas à la cible des « Bio addicts » pour conquérir de nouveaux clients. Elle a dans son approche un côté « moins militant » que BioCoop par exemple.



- Une marque un peu froide

Ce manque de chaleur se retrouve dans la typo du nom ainsi que la décoration et l'ambiance des magasins « ancien concept ».

- Une notoriété surtout importante en région parisienne compte tenu de l'implantation du parc de magasins.

- Un risque de dissonance

Entre le ton décalé, l'univers plutôt Premium de la marque et sa volonté de démocratiser le Bio auprès du plus grand nombre.

- Le slogan « ne soyons pas bio à moitié » peut renforcer cette dissonance

les « bio addicts » ne sont pas « bio à moitié » et consomment tout bio tandis qu'une cible plus large peut faire le choix de consommer certains produits en labels bio et pas d'autres.

- La marque doit choisir son camp et sa cible prioritaire

A trop s'ouvrir au grand public, Naturalia risque de se retrouver « coincée » entre un bio « industriel » aux prix bas et un bio « plus premium » et de devoir mieux défendre son territoire notamment face à l'offensive des GSA et des autres enseignes spécialisées.

Audit des forces / faiblesses de la stratégie de communication digitale



- Une campagne de marque (print) cohérente et efficace

Développée par l'agence LEG depuis 2008 et primée en 2013, elle utilise un ton décalé, de l'humour, mettant en valeur les produits avec des slogans accrocheurs : « Ne soyons pas bio à moitié » et « Militant gourmand ».

- Une communication cohérente avec la cible urbaine et CSP+

Un message moderne, plus proche de certains acteurs de la grande distribution et visant à casser l'image un peu lisse du bio.

- Un site internet efficace

Il allie la dimension e-commerce et brand content en reprenant l'identité visuelle de la campagne.

- **Une présence plus large que ses concurrents sur les réseaux sociaux** : Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Foursquare. Forte présence sur Twitter (1 523 followers) et exploitation des visuels avec 19 tableaux sur Pinterest.

- Un community management réactif

Une activité régulière et un service client via Twitter.

- De l'événementiel pour animer sa communauté

Organisation d'ateliers cuisine, de rendez-vous bio dans les points de vente, pop-up store (lors de la course La Parisienne) relayés sur les réseaux sociaux.



- Un problème d'identité visuelle et de logo

Existence de deux logos sur les produits, sur les outils de com. Certains supports, comme la newsletter, sont de faible qualité visuelle ce qui crée une dissonance avec la campagne.

- Une dissonance dans le « tone of voice » employé

L'univers du print n'est pas exploité sur les réseaux sociaux avec un ton trop lisse sur Facebook, un manque de mise en scène des produits.

- Une ligne éditoriale pas toujours claire

Plusieurs thématiques sans réelle cohérence : promotion des produits, diététique et dimension commerce équitable.

- Une communauté FB très restreinte

Seulement 6 300 Fans sur Facebook. En cause : pas de stratégie de recrutement, des posts trop long, des visuels pas toujours adaptés au format FB.

- Un faible engagement avec la communauté, pas de fidélisation

Voir focus page suivante

- La dimension « militante » de la campagne et du bio est peu visible

Simple vernis : au-delà des pages web sur l'esprit bio, seulement quelques posts pour relayer la journée contre le gaspillage par ex.

- Un risque de suractivité et de lassitude des fans sur Twitter

Plusieurs tweets par jour avec un contenu parfois à faible valeur ajoutée, pas de visuels Twitter.











- Pas d'exploitation de la puissance de la vidéo

Naturalia ne dispose pas de chaîne Youtube, ni de vidéos pour mettre en valeur ses ateliers, ses recettes.

Le Focus d'ID Strat : le retard du bio dans la communication digitale (1/4)

Une présence faible sur les réseaux sociaux




Tous les acteurs du bio disposent d'une page Facebook mais comptent assez peu de fans. Seuls Naturalia et Biocoop sont présents sur Twitter. En revanche, ils sont absents des autres réseaux sociaux que ce soit Youtube pour la vidéo ou Instagram et Pinterest pour la photo, pourtant prisés par les distributeurs classiques.

						
	6 355 fans	1 523 followers	-	-	80 followers	76 abonnés
	8740 fans	1267 followers	-	17 abonnés 11 000 vues	-	-
	12 768 fans	-	-	-	-	-
	12 215 fans	-	-	-	-	-

Analyse menée fin 2013 - début 2014

Facebook : le paradoxe Naturalia

Leader sur le marché et enseigne la plus déployée sur les réseaux sociaux, Naturalia n'en demeure pas moins à la traîne sur Facebook, le plus puissant d'entre eux. La marque peine à faire croître sa communauté qui se montre très peu engagée. Preuve que la stratégie suivie n'est pas adaptée.

	Evolution nombre de fans	Engagement moyen
	+ 30 / semaine	130 fans en parlent/semaine
	+1000 / semaine	800 fans en parlent / semaine

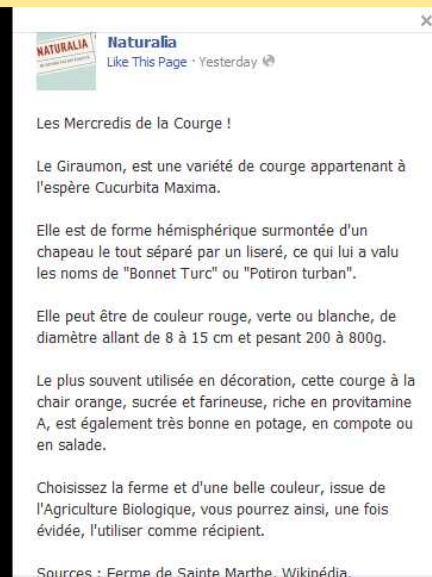
Le Focus d'ID Strat : le retard du bio dans la communication digitale (2/4)

L'absence de stratégie éditoriale appauvrit le Brand content

Naturalia comme l'ensemble des enseignes du Bio souffre d'un retard important sur les réseaux sociaux, à commencer par Facebook. Elles n'en ont pas encore assimilé les « Best Practices » et peinent donc à recruter des fans et à les impliquer.

- **Une ligne éditoriale souvent peu lisible** sans réel fil conducteur avec des posts hétéroclites : promotion de produits, contenu corporate, idées recette, liens vers des articles sur le bio, humour, etc.
- **Un « tone of voice » peu différenciant** et assez institutionnel
- **Un brand content qui manque de richesse** sur les thèmes du bio, du bien être, etc.
- Une utilisation limitée des jeux, applis et autres activations engageantes
- Une iconographie et une mise en scène de qualité médiocre

Un exemple de dissonance de ton entre la campagne print et un post Facebook



Le Focus d'ID Strat : le retard du bio dans la communication digitale (3/4)

Exemple : la mise en scène produit Monoprix/Naturalia sur Facebook

Monoprix

- Post court et percutant
- Réaction à l'actualité (1^{er} novembre férié) sur le ton humoristique
- Icono reprenant l'identité visuelle de la marque

➔ Mise en avant efficace de la marque

➔ Engagement important : 162 likes et 32 partage en l'espace de 20 minutes – post sponsorisé)



Naturalia

- Post trop long, fautes d'orthographe
- Lien vers le site n'est pas indiqué, contenu peu mis en valeur
- La marque Naturalia est peu valorisée et manque de visibilité, il s'agit d'une autre marque vendue en magasin
- Visuel à faible valeur ajoutée et de qualité médiocre

➔ Le post ne sert pas la marque et ne fait pas réagir les fans (10 likes)



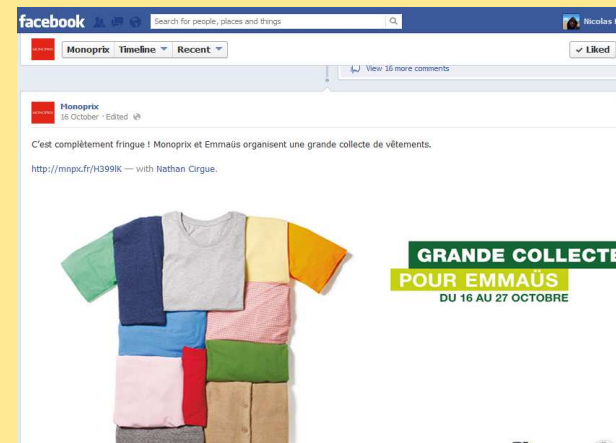
Le Focus d'ID Strat : le retard du bio dans la communication digitale (4/4)

Les communautés dans le Bio : le « degré zéro » de l'engagement

Ces enseignes ne profitent pas de la puissance des réseaux sociaux pour mobiliser leurs communautés autour des valeurs portées par le bio. A l'inverse de ce qui se pratique dans d'autres secteurs, elles peinent à développer une relation de proximité et d'échanges. Facebook et Twitter sont pourtant des médias privilégiés pour renforcer la marque via le crowdsourcing ou en lançant des initiatives citoyennes et collaboratives événementielles.

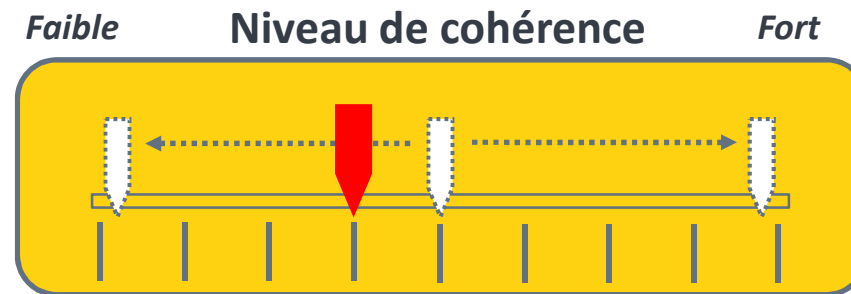
Militantisme et réseaux sociaux

Biocoop : l'enseigne se positionne autour du militantisme bio et relaie sur Facebook de rares initiatives. Mais rien n'est fait en termes de communication pour mobiliser la communauté voire créer le buzz. A l'inverse, Monoprix communique autour de sa collecte avec Emmaüs de manière cohérente.



Naturalia se positionne plutôt sur la diététique. Hormis des ateliers cuisine avec un diététicien, aucune initiative visant à créer de l'interaction avec sa communauté (pourtant urbaine et CSP+ et donc adepte des réseaux sociaux). Aucun contenu ou activation autour du collaboratif.

Notre diagnostic : évaluation de la cohérence des choix stratégiques



Les différents choix stratégiques de Naturalia manque parfois de cohérence générale au risque d'affaiblir la marque.

Cette dernière s'est construite autour du plaisir, du goût des produits bio et d'un ton décalé : une marque premium pour une cible urbaine et CSP+. Un positionnement décliné dans une campagne print depuis 2008. Pour autant, cet esprit ne se retrouve pas dans les points de vente ce qui constitue la principale dissonance : univers froid et classique des magasins, accueil pas toujours chaleureux parfois reproché sur les réseaux sociaux. Le ton décalé et la volonté affichée de démocratiser le bio ne sont pas exploités dans les points de vente.

Cette dissonance se fait également sentir au niveau de la communication : la tonalité et l'esprit de la campagne print, sont peu exploités sur le site internet comme sur les réseaux sociaux. Les visuels sont certes repris mais apparaissent en décalage avec le « tone of voice » assez neutre employé et l'iconographie quelconque sur Facebook. Le manque d'activations et de proximité avec la communauté sur les réseaux sociaux illustre également cette dissonance.

Plusieurs logos sont utilisés (une version différente sur les produits et sur les supports de communication) ce qui nuit à la visibilité de la marque.

Notre diagnostic : évaluation de l'efficacité des choix stratégiques



La dégradation inquiétante des performances de Naturalia suggère un manque d'efficacité des choix stratégiques. Son taux d'EBE est en baisse de plus de 10 points sur la période 2003-2012 tandis que le taux de résultat net est passé en négatif en 2012 alors qu'il oscillait entre 3 et 3,8% pendant les années fastes. En cause, un alourdissement des AACE et des frais de personnels qui ont progressé bien plus vite que le chiffre d'affaires.

Dans un marché du bio qui risque de se scinder en deux (avec d'un côté un Bio plutôt « industriel » et « discount » préempté par les MDD GSA et de l'autre un Bio plus « artisanal » et premium) il est nécessaire de choisir son camp et pour les enseignes spécialisées de renforcer l'univers de marque et la création de valeur pour le client pour justifier le sur-prix face aux MDD des GSA. Or les choix de Naturalia sur ce point ne semblent pas suffisamment marqués et différenciants.

Autre axe incontournable et pour le moment insuffisamment activé par Naturalia : la fidélisation des clients pour augmenter le panier moyen et la récurrence des achats. Dans un marché du Bio marqué par une croissance moins dynamique et des tensions concurrentielles plus fortes, il va devenir primordial de renforcer les liens avec les clients et l'attachement à la marque.

Enfin, autre élément de faiblesse, la communauté reste restreinte sur FB qui enregistre une faible croissance (30 nouveaux fans par semaine en moyenne) et un faible engagement : tout cela laisse à penser que la stratégie digitale de Naturalia a une efficacité très limitée. La marque est la seule du secteur bio à être présente sur toutes les plateformes (sauf Youtube) mais ne parvient pas à créer de la proximité avec sa communauté et donc à se renforcer.

Et demain ?



LA / Les question(s) stratégique (s)

QT1 : Conquérir de nouveaux clients et s'ouvrir au « grand public » ou défendre son positionnement premium et augmenter le panier moyen de ses clients historiques pour soutenir la croissance rapide du CA ?

QT2 : Accélérer sur l'extension du parc et le maillage territorial ou miser plus sur le e-commerce (en réallouant une partie des budgets sur le référencement et l'augmentation de la notoriété de la marque) pour compenser un parc de magasins et un maillage territorial « inférieur » à la concurrence ?

QT3 : Comment élargir sa communauté pour renforcer la marque Naturalia et devenir la référence du secteur sur les réseaux sociaux ?

→ Répondre à ces 3 questions stratégiques nécessitera notamment de relever les défis identifiés page suivante

Les grands défis à moyen terme (1/3)

Le défi de la croissance

→ *Comment continuer à croître dans un marché du Bio qui va ralentir et face à une concurrence qui se renforce ?*

- Implanter des magasins dans des **zones à fort potentiel**
- **Renforcer la communication grand public** pour doper la notoriété de Naturalia qui reste pour le moment très « parisienne »
- **Diversifier l'offre** pour augmenter le panier moyen des clients
- Miser davantage sur le **e-commerce** pour compenser la « faiblesse » du parc de magasins par rapport à la concurrence

Le défi de la rentabilité

→ *Comment retrouver des niveaux de rentabilité et de performances opérationnelles plus conformes aux années fastes ?*

- **Limiter le poids de la masse salariale** qui a été multiplié par 2,6 entre 2006 et 2011 (évolution plus rapide que celle du chiffre d'affaires)
- Se concentrer sur des **produits à plus forte marge** (MDD ?)
- Mettre en place une stratégie / **programme de fidélisation** pour doper le panier moyen des clients

Le défi de la concurrence

→ *Comment contrer la concurrence des GSA et des enseignes spécialisées dans un marché moins dynamique ?*

- **Renforcer l'univers de la marque** et sa capacité distinctive pour justifier le « sur-prix » et le consentement à payer des clients / Construire et animer une communauté forte autour de la marque
- Diversifier et **enrichir l'offre** pour se rendre incontournable sur les besoins du quotidien
- **Augmenter le nombre de MDD** pour augmenter la spécificité des points de vente Naturalia et limiter l'impact de la concurrence.

Les grands défis à moyen terme (2/3)

Le défi du maillage territorial du parc de magasins

→ *Comment renforcer la présence de la marque et des points de vente sur l'ensemble du territoire français et limiter la dépendance vis-à-vis de la région parisienne ?*

- Utiliser les ressources financières du groupe Casino pour continuer « à marche forcée » **l'ouverture rapide de points de vente en province** pour conquérir les clients adeptes du Bio
- **Recourir à la franchise** pour augmenter rapidement le parc de magasins et à moindre coût

Le défi de la « sharing economy » et du crowdsourcing :

→ *Comment mettre un pied dans une tendance de fond qui traverse l'alimentaire et de nombreux secteurs de l'économie ?*

- A l'image d'Auchan (Quirky) ou de Casino (cvous.com), **développer l'interactivité avec les clients** et les associer dès l'élaboration de certains produits pour co-construire avec eux les « offres Naturalia » de demain (propositions de nouveaux produits / services par la communauté de clients, retours d'expériences, etc.) ? L'appartenance au groupe Casino déjà impliqué dans ce type de démarche constitue un atout à exploiter

Les grands défis à moyen terme (3/3)

Le défi du E-commerce

→ *Comment renforcer les ventes en ligne ?*

- Mettre en place un **système d'abonnement** pour gérer les achats récurrents à l'image de l'offre d'Amazon (*)
- **Améliorer le système de commande** et proposer des moyens de paiement alternatifs (monnaie électronique, pré-payée, etc.) pour les non détenteurs de carte bancaire
- « **Subventionner** » en partie les **frais de livraison** et pratiquer des remises de prix (promotions liées au volume d'achat) pour encourager un recours massif à ce circuit de vente

(*) Le géant du e-commerce propose de recevoir automatiquement chez soi, à une fréquence que l'on choisit, des produits du quotidien, ceux que l'on achète fréquemment : couches pour bébés, produits d'hygiène, rasoirs, litière pour chat, aliments pour animaux, lessives, piles, cartouches d'encre, etc. / Remise sur les prix de ces produits d'abonnement (de 10 à 20%)

Le défi de la communication

→ *Comment gagner en notoriété et élargir sa communauté en défendant les valeurs du bio?*

- Exploiter le positionnement et le **tone of voice décalé** de la campagne print sur les réseaux sociaux et notamment Facebook pour la mise en valeur des produits
- **Produire du contenu viral**, ludique et informatif pour renforcer le capital sympathie de la marque : vidéos des recettes et des ateliers de cuisine sur chaîne Youtube, portraits de producteurs, intégrer des photos sur Twitter
- **Animer la communauté** : co-création, proposer des initiatives collaboratives

Note méthodologique

Indépendance et liberté de ton

Cette analyse de cas a été réalisée en toute indépendance par ID Strat principalement à partir de données publiques (presse, site opérateur, etc.). Les résultats et analyses présentés n'engagent que notre point de vue et n'ont pas fait l'objet d'une relecture ou validation éventuelle de la part de l'opérateur traité.

Une méthodologie novatrice

Cette analyse a été menée selon notre méthodologie qui a pour but d'analyser toutes les composantes de la stratégie d'un opérateur (son Business Model, sa stratégie de marque et de communication) afin d'en évaluer « l'efficacité » et la cohérence. Ce Business Case sur Naturalia donne par conséquent un premier aperçu de notre approche et expertise mais ne peut être aussi approfondi et précis que dans le cadre d'une intervention interne où notre diagnostic est co-construit avec les dirigeants de l'entreprise.

Nos Business Cases

Chez ID Strat, nous avons la conviction que pour stimuler votre réflexion et guider vos choix stratégiques, il est essentiel d'adopter une vision à 360 degrés et d'analyser les stratégies et les initiatives d'autres acteurs dans des secteurs d'activités variés.

Au travers de cette dizaine de slides sur Naturalia, ID Strat vous propose :

- Une vision synthétique de l'opérateur et de sa stratégie,
- Une analyse globale des forces et faiblesses de son modèle et les défis à moyen terme pour l'opérateur,
- Des enseignements à tirer pour votre propre stratégie quel que soit votre secteur d'activité.

Dans le cadre de ce Business Case, ID Strat a choisi de mettre l'accent sur l'analyse des faiblesses des stratégies de communication digitale dans le secteur du bio.

- Nos Business Case sont diffusés à titre gratuit et peuvent faire l'objet de présentation (pour plus d'information, nous contacter ou voir notre site Internet : www.idstrat.fr)

Qui sommes nous ? ID STRAT, Créateur de stratégies

Nos interventions :



Stimuler votre réflexion stratégique et vous appuyer dans l'élaboration d'une vision stratégique d'avenir



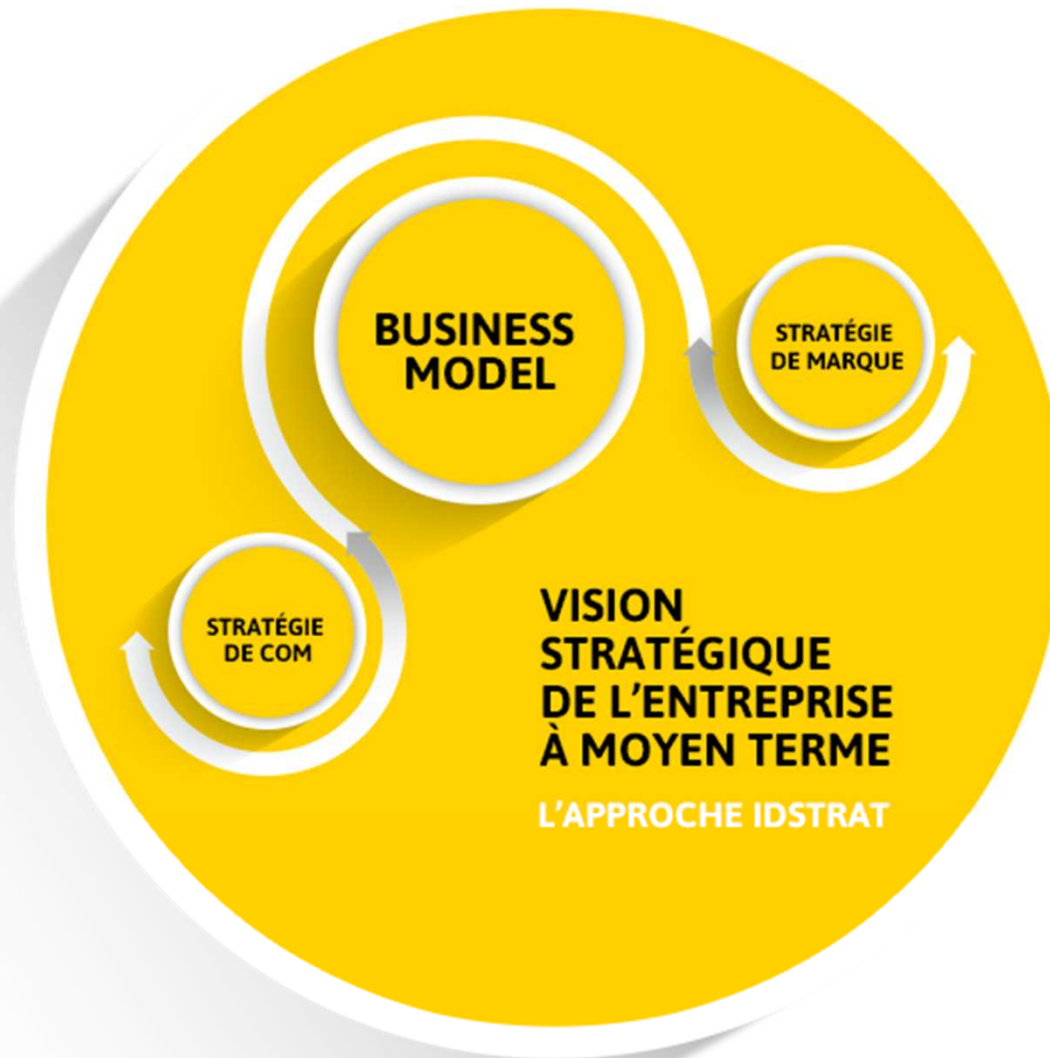
Optimiser vos choix stratégiques (Business Model, stratégie de marque et de communication) et doper la performance de votre entreprise



Vous accompagner dans le pilotage de vos projets stratégiques et la gestion de la complexité au sein de votre entreprise

Notre approche de la stratégie

Pour ID Strat, une « stratégie performante » doit s'articuler autour de 4 maillons essentiels :



Les choix liés au Business Model, à la stratégie de marque et à la stratégie de communication doivent être efficaces pour différencier l'entreprise dans son environnement concurrentiel et créateurs de valeur pour capter et fidéliser les clients.

Mais pas seulement....

Ils doivent également être cohérents entre eux et alignés sur la vision stratégique de moyen terme de l'entreprise. C'est cette vision qui va donner du sens à l'action stratégique et permettre de mobiliser l'ensemble de l'entreprise vers un grand dessein.



IDSTRAT

MERCI !

**D'autres Business Case sur :
www.idstrat.fr**