

Arnold Furtwaengler, directeur de Wander SA à Neuenegg (BE)

«Toujours de bonnes idées»

Depuis 2002, Wander SA est une filiale du groupe alimentaire Associated British Foods. Cette entreprise fonctionne pourtant comme une PME indépendante, tient à souligner Arnold Furtwaengler. Wander met à profit sa liberté de manœuvre pour développer en permanence de nouveaux produits – principalement autour de la marque emblématique Ovomaltine. **Interview: Daniela Baumann**

Monsieur Furtwaengler, Ovomaltine est un grand classique depuis plus de 100 ans. A quoi attribuez-vous ce succès historique?

Arnold Furtwaengler: au caractère tout à fait unique d'Ovomaltine et à l'ouverture au monde que son inventeur a cultivée dès le début. Contrairement aux produits comparables, Ovomaltine n'est pas uniquement là pour donner au lait une autre teinte ou un goût particulier; c'est un fortifiant et un complément nutritif essentiel.

Comment est née l'Ovomaltine?

Le souci premier du père Georg Wander et de son fils Albert fut de répondre au problème des carences nutritionnelles. Pour cela, ils ont tiré le meilleur de dame nature: orge, lait et œufs. Il leur est vite apparu que ce produit, conçu à l'origine pour les malades et disponible seulement en pharmacie, correspondait aussi aux besoins énergétiques des personnes actives et bien portantes. Aussi a-t-on commercialisé cette poudre à l'étranger quelques années seulement après son lancement: d'abord en Angleterre, puis en Thaïlande.

En dehors du produit vedette Ovomaltine, de quoi se compose encore la gamme Wander?

Les trois grands noms de notre portefeuille sont Ovomaltine, Caotina et Twinings. S'y ajoute Isostar, ainsi que des marques moins connues comme Jemalt et Dawa.

Ya-t-il de nouveaux produits «en pipeline»?

Nous développons en permanence de nouveaux produits. L'avantage de notre organisation décentralisée est qu'elle nous permet de coller étroitement à chaque marché. Notre pâte à tartiner, par exemple, est née de l'observation que des consommateurs étalaient la poudre d'Ovomaltine sur le pain. Nous avons donc mis au point un produit se prêtant au tartinage tout en se distinguant de ses concurrents. Aujourd'hui, la poudre d'origine assure encore un tiers du chiffre d'affaires de la marque Ovo. Le reste vient d'innovations comme le chocolat, le muesli, la pâte à tartiner et les bis-

cuits. Notre équipe n'est jamais à court d'idées. Ces prochaines semaines, par exemple, on trouvera dans les magasins une Ovomaltine au goût nettement plus chocolaté, en poudre ou en boisson.

Dans quels pays Ovomaltine est-elle présente aujourd'hui?

Elle l'est avant tout en Suisse même, où l'on trouve nos produits un peu partout, principalement dans les supermarchés, mais aussi dans les restaurants, les maisons de retraite, cliniques et hôpitaux, et même dans les prisons, sans compter les automates, les drogueries et pharmacies, les kiosques et les stations service. Hors de Suisse, notre plus grand débouché est la Thaïlande. Un autre marché asiatique en forte croissance est la Birmanie. Ailleurs, nous misons sur le Brésil et le Nigéria. Nous avons dans ces pays des succursales indépendantes. A Neuenegg, nous produisons pour le marché européen, lequel est dominé par la Suisse, puis par le Royaume-Uni, puis par l'Allemagne.

Quel est l'effet du franc fort sur votre production en Suisse?

Le renchérissement du franc par rapport à l'euro et à la livre nous a porté un coup assez violent. De Neuenegg, nous exportons deux tiers de notre production à l'étranger. Pour rester compétitifs, nous avons donc dû réduire nos coûts de plusieurs millions ces dernières années. Nous sommes parvenus ainsi à améliorer nos systèmes pour produire de manière plus rationnelle. Aujourd'hui, par exemple, nous ne mobilisons que trois collaborateurs pour remplir les doses d'Ovo, là où il en fallait quatre auparavant.

Vous avez donc dû réduire vos effectifs?

Oui, mais en jouant uniquement sur les fluctuations naturelles et en ne procédant à aucun licenciement structurel.

Comment se présente la situation en ce moment?

Plutôt bien, encore qu'il nous faille rester très attentifs aux coûts. Notre maison mère en Angle-

terre a de grandes attentes et, à l'interne, nous sommes aussi en compétition avec d'autres sites possibles en Europe. Grâce aux efforts conjugués de toute l'équipe, nous avons ces trois dernières années réalisé des choses qui auraient semblé impossibles en temps normal. Il est étonnant de voir ce qu'on parvient à faire quand tout le monde tire à la même corde et pense à l'unisson.

Et comment vont les affaires?

Elles nous donnent plutôt satisfaction. D'une manière générale, nous gagnons des parts de marché. Comme nous sommes actifs sur de nombreux segments différents, nos positions concurrentielles varient. En Suisse, dans le domaine des poudres, nous sommes numéro un avec Ovomaltine et numéro deux avec Caotina. Dans celui de la pâte à tartiner, nous avons affaire à la concurrence d'un acteur majeur qui nous relègue au second plan dans plusieurs pays. Au chapitre biscuits, nous comptons quelques grands concurrents non négligeables. Cela dit, que ce soit le chocolat, les biscuits, le muesli ou la pâte à tartiner, nous avons de nombreux produits uniques en position de pointe dans les divers segments.

Où se situe le principal potentiel de croissance pour Wander?

En Suisse, nous nous développons principalement grâce aux produits Ovo et Twinings. Le marché des thés nous offre encore un potentiel appréciable, étant donné que la Suisse est encore une grande buveuse de café. En Allemagne, nous atteignons même un taux de croissance à deux chiffres, grâce à Ovo, suivi de Caotina. On notera que la pâte à tartiner Ovo marche particulièrement bien Outre-Rhin, puisque les Allemands en consomment quatre fois plus que de la poudre; chez nous, ce rapport est bien plus équilibré. L'Allemagne est l'un de nos débouchés prioritaires.

Quelle importance attachez-vous à la provenance suisse de vos produits?

Très grande. En Allemagne surtout, l'origine suisse est très prisée. Voilà pourquoi beaucoup de choses dépendent pour nous de la concrétisation de la nouvelle réglementation Swissness:



Photo: m. à d.

cette ordonnance doit tenir compte de la disponibilité des matières premières dans les qualités requises.

La Suisse n'a ni cacao ni orge comestible, nos deux principales bases. Partout où c'est possible, nous choisissons des produits suisses, par exemple pour le lait.

Dans d'autres pays, Ovomaltine est vue comme un produit local et non plus comme une marque suisse. C'est le cas en Angleterre, où elle est déjà sur le marché depuis plus de 100 ans, mais vendue de nos jours sous un autre nom «Ovaltine» et un autre design. Pour le marketing, les Anglais mettent davantage l'accent sur la nature et la santé; ils consomment l'Ovomaltine comme une «boisson du soir» alors que les Suisses la prennent plutôt comme un énergisant du matin.

Qu'est-ce qui vous semble important de la part de vos collaborateurs?

Qu'ils aient plaisir à venir travailler. Leur énergie nous permet de nous stimuler mutuellement pour des performances optimales. Notre affaire ne roule pas toute seule et nous devons nous de-

Arnold Furtwaengler est depuis 2011 directeur de Wander SA, qui développe, produit et distribue pour le marché européen des produits Ovomaltine, Caotina, Twinings ainsi que d'autres marques. Avant cela, il a été actif dans le marketing et la vente pendant 14 ans. Dans ses temps libres, ce double national hollando-suisse, qui a un faible pour le Muesli et le chocolat Ovo, est un sportif enthousiaste. Sur les pistes de ski, sa préférence va au Caotina noir mélange ...

mander en permanence ce que nous pouvons améliorer et comment rendre notre équipe encore plus performante. J'attends donc de chacun un esprit d'équipe et une attitude positive à l'égard des prestations.

Comment encouragez-vous cette motivation?

Avant tout en offrant l'image d'une direction exemplaire qui se montre heureuse à la tâche. Pour autant, notre place de travail n'est pas une oasis de farniente; tout le monde est là pour agir et produire. Nous sommes très clairs sur ce que nous attendons, mais savons aussi récompenser les résultats: notre «coupe Wander» distingue tous les trois mois la meilleure initiative de tous les secteurs de l'entreprise. En ces dernières années plutôt difficiles, il nous a paru très important de mettre en relief nos succès petits et grands. Nous avons tout lieu d'être fiers de nos prestations. ■