



UMIAMI - Analyse

Introduction

Umiامي est une start-up du secteur de l'industrie agroalimentaire, fondée en 2020, et dont la production à grande échelle a commencé dans le courant de l'année 2023. Son processus de production unique, basé sur une technique dite d'*umisation*, permet de produire des filets de viande végétale à partir de 11 ingrédients d'origine naturelle, similaires tant en goût qu'en texture à de la viande animale. Ce processus de fabrication est une innovation de la part de cette entreprise (ce qui lui a valu le titre de Jeune Entreprise Innovante), et la démarque de ses concurrents sur le marché. Elle propose actuellement une gamme de deux produits : principalement des filets imitant le poulet, ainsi qu'une gamme de faux poissons.

Actuellement, l'entreprise est divisée en plusieurs entités juridiques, remplissant chacune des rôles différents et complémentaires dans le processus de production et de commercialisation des filets végétaux. Ces entités juridiques comportent : UMIAMI SAS, la société-mère du groupe, basée à Paris et UMIAMI ALSACE, sa filiale de production, basée à DUPPIGHEIM, et à titre plus secondaire : UMIAMI Inc., une filiale aux Etats-Unis. Au sein de chacune de ces filiales, sont présents différents pôles clefs nécessaires au bon déroulement de l'ensemble des opérations. Parmi ces pôles figure la Direction des Systèmes d'Information (DSI), au sein de laquelle j'effectue mon alternance.

L'année 2024 sera décisive pour UMIAMI : la production à grande échelle ayant commencé au milieu de l'année 2023, c'est le chiffre d'affaires de cette année qui

déterminera si l'entreprise peut entrer dans une stratégie de croissance, ou si elle doit ajuster son mode de fonctionnement pour fournir de meilleurs résultats.

Afin de présenter UMIAMI dans son ensemble, il convient de présenter les différents services et filiales qui la composent, et d'analyser la façon dont ses différents postes s'articulent dans la poursuite d'un objectif commun. Cela étant fait, il sera ensuite possible d'imaginer comment l'entreprise devrait réagir en cas d'augmentation de ses effectifs.

Les différents pôles d'UMIAMI

UMIAMI est une entreprise relativement jeune : de ce fait, il n'existe pas toujours une division claire entre les différents pôles et différentes entités juridiques. Certains services sont spécifiquement rattachés à une entité, quand d'autres sont "hybrides", c'est-à-dire qu'ils peuvent être amenés à exercer des fonctions au sein de plusieurs entités différentes.



Partant de postulat, il convient donc de distinguer les services des deux entités UMIAMI SAS et UMIAMI ALSACE, puis de présenter les services hybrides qui peuvent être amenés à travailler au sein de ces deux entités. Enfin, un bref aperçu de UMIAMI Inc., filiale américaine, sera abordé.

I) UMIAMI S.A.S

Entité mère du groupe UMIAMI, c'est au sein de celle-ci que se trouvent notamment le comité exécutif, responsable de la direction du groupe, ainsi que les départements sales & marketing, stratégie & finance et recherche & développement.

A) Comité exécutif

Le comité exécutif de l'entreprise (abrégé comex), est un groupe restreint de hauts dirigeants qui ont pour rôle de définir et mettre en oeuvre la stratégie globale de l'entreprise. On y trouve diverses personnes ayant toute des rôles différents dans cette stratégie globale.

Le comité exécutif d'UMIAMI est investi d'un certain nombre de fonctions clés : il élabore la stratégie, en fixant les objectifs à court et long terme, en décidant des moyens à mettre en oeuvre pour les atteindre. Il prend des décisions concernant la gestion des opérations et s'assurent que les différents services fonctionnent efficacement pour s'assurer de la bonne exécution des décisions.

Divers membres composent le comex.

1) CEO

Le CEO (Chief Executive Officer) est le plus haut responsable opérationnel d'une entreprise. En français, et dans le cadre d'UMIAMI, c'est en réalité la qualification de Directeur Général qui convient. Son rôle est notamment de définir la stratégie globale de l'entreprise, à l'aide du comex. Il est également responsable et représentant, vis-à-vis des tiers, de l'entreprise et de l'exécution de ses décisions.

2) Head of Sales

Le Head of Sales, ou Directeur des Ventes, est responsable de la stratégie et de la performance commerciale. Il élabore et met en oeuvre la stratégie de vente d'une entreprise, en définissant les objectifs à atteindre et les plans d'action pour y parvenir. Il s'occupe notamment de la direction des équipes de vente, de l'identification et de l'exploitation des opportunités commerciales et de l'analyse des performances de vente. Il travaille en collaboration avec d'autres départements (marketing, développement de produits, ...) pour s'assurer que les stratégies de vente sont alignées avec les objectifs de l'entreprise. Il définit enfin les politiques de gestion de la relation client.

3) Chief Growth Officer

Le Chief Growth Officer, ou Directeur de la Croissance, est responsable de l'identification et de l'exploitation des opportunités de croissance au sein de l'entreprise. Il développe et implémente des stratégies pour stimuler la croissance de l'entreprise. Il travaille en collaboration avec différents services et analyse des données pour identifier les tendances du marché et les opportunités de croissance, afin d'élaborer des nouvelles stratégies de marketing et d'innovation produit.

4) Chief People Officer

Le Chief People Officer, ou Directeur des Ressources Humaines, est responsable de la gestion du capital humain d'une entreprise. Il élabore et met en oeuvre la stratégie des ressources humaines en adéquation avec les objectifs globaux de l'entreprise. Il supervise les processus de recrutement, d'intégration mais aussi de formation des salariés. Il gère également le relationnel avec les salariés, notamment en cas de conflits sociaux, ainsi que la définition des politiques de rémunération et d'avantages de l'entreprise. Il est aussi responsable de la conformité de la politique RH de l'entreprise aux différentes lois et réglementations en vigueur.

5) Chief Financial Officer

Le Chief Financial Officer, ou Directeur Financier, est responsable de la gestion des finances de l'entreprise. Ses missions incluent notamment l'élaboration de la stratégie financière de l'entreprise, la supervision de la gestion financière quotidienne de l'entreprise, la préparation de rapports présentant les états financiers, ainsi que l'analyse des performances financières de l'entreprise et l'anticipation de perspectives de croissance ou de contraintes financières. Il veille également au bon respect par l'entreprise de l'ensemble des lois et réglementations financières.

6) Legal Director

Le Legal Director, ou Directeur Juridique, est responsable de l'ensemble des aspects juridiques de l'organisation. Ses missions incluent notamment la fourniture de conseils juridiques à l'ensemble des services de l'entreprise, afin de s'assurer de la conformité légale et réglementaire de l'ensemble des opérations, la gestion des risques juridiques par la proposition de stratégies pour les atténuer ou les éviter, la supervision de la négociation et de la rédaction des contrats auxquels l'entreprise est partie, la gestion de des droits de propriété intellectuelle et industrielle de l'entreprise (brevets, marques, droits d'auteurs, secrets commerciaux) ainsi que la gestion des contentieux juridiques.

7) Board Chairman Industrialization

Consultant extérieur siégeant au comex, son rôle est, en tant qu'expert du domaine, de guider les membres du comex dans la prise de décisions. Il peut notamment fournir des conseils stratégiques sur l'industrialisation, l'optimisation des processus, l'intégration de nouvelles technologies pour améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché, et plus largement, l'orientation dans toute décision permettant à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité dans son secteur.

B) Sales & Marketing

Le département Sales & Marketing est responsable de la génération de revenus et de la croissance de l'entreprise. Ses fonctions sont diverses et incluent par exemple :

- Le développement de la stratégie commerciale de l'entreprise (identification de marchés cibles, définition de positionnement produits, établissement des prix et des canaux de distribution) ;
- La mise en oeuvre de campagnes de marketing pour générer de la demande pour les produits d'UMIAMI ;
- L'analyse de marché : les membres du département effectuent des analyses de marché pour comprendre les tendances, les besoins et le positionnement des concurrents sur le marché, afin d'optimiser la stratégie de l'entreprise.

C) Stratégie & Finance

Le département Stratégie & Finance est responsable de l'alignement des ressources financières de l'entreprise à ses objectifs à court et long terme. Il exerce une double mission de définition d'une stratégie ainsi que le contrôle de la gestion financière du groupe pour s'assurer de sa croissance et de sa viabilité. Ses missions incluent :

- La planification stratégique : le département élabore des stratégies financières pour s'assurer de la bonne exécution des stratégies globales de l'entreprise ;
- L'analyse et la gestion financière : les membres effectuent des analyses pour évaluer la performance de l'entreprise et les opportunités d'investissement, et veillent à la bonne gestion de la trésorerie de l'entreprise.
- Financement & investissements : les membres sont chargés de trouver les opportunités de financement de l'entreprise et définissent les stratégies d'investissement.
- Rapport de conformité & gestion des risques : les membres rédigent des rapports sur la conformité de l'entreprise aux exigences légales et réglementaires et anticipent des solutions de gestion des risques financiers.

Ses fonctions sont essentielles dans l'optimisation des processus décisionnels au sein du comex.

D) Recherche & développement

Le département Recherche & développement (R&D) est en charge de la conception des produits, et de l'optimisation des processus de production. Ses fonctions incluent notamment :

- L'innovation : la R&D est un département moteur de l'innovation au sein de l'entreprise, que ce soit dans la conception de nouveaux produits que dans l'amélioration des produits existants ;
- Recherche : il effectue des recherches pour comprendre les tendances du marché et les besoins des consommateurs, ainsi qu'une veille des avancées technologiques pour orienter les projets de développement et garantir qu'ils répondent à un besoin réel et sont compétitifs.
- Test & validation : le département R&D est responsable de rigoureusement tester un produit avant sa mise en production, pour veiller à la conformité à l'ensemble des normes qui régissent le secteur agroalimentaire ;
- Propriété intellectuelle : la R&D est également en charge des brevets et des autres formes de protection de la propriété intellectuelle et industrielle.

Les différents services rattachés à UMIAMI SAS ayant été présentés, il convient maintenant de présenter les différents services du site de production UMIAMI ALSACE.

II) UMIAMI ALSACE

UMIAMI ALSACE est la filiale dont la mission principale est la production à grande échelle des produits. Basé au sein du site de production à DUPPIGHEIM, on y retrouve diverses fonctions clés, communes à toutes les usines du secteur agroalimentaire.

A) Directeur d'usine

Le directeur d'usine est responsable de la gestion quotidienne et stratégique du site de production. Ses principales responsabilités incluent :

-
- La gestion de la production : il supervise l'ensemble des opérations qui concourent à la production pour s'assurer de leur efficacité ;
 - Planification stratégique : il définit et met en oeuvre des actions conformes à la stratégie globale de l'entreprise pour atteindre les objectifs de production et optimiser les coûts
 - Collaboration et supervision des autres services : il veille à la bonne synergie entre les différents pôles du site de production pour parvenir aux objectifs globaux.

B) Supply-chain

Le département supply-chain est chargé de gérer et optimiser le flux de matières premières et de produits finis. Ses missions incluent :

- La gestion des approvisionnements et des stocks : le département s'occupe de l'acquisition des matières premières et des composants nécessaires à la production. Il assure une gestion efficace des stocks, en minimisant les excédents et en évitant les ruptures de stock qui pourraient interrompre la production ou retarder les livraisons au client ;
- Organisation de la logistique et du transport : le département organise le transport des matières premières vers l'usine, et des produits finis vers les entrepôts ou vers les clients.
- Gestion de la relation avec les fournisseurs : la supply-chain gère les relations avec les fournisseurs pour assurer la fiabilité et la qualité des approvisionnements.

C) Maintenance

Le département de la maintenance assure le bon fonctionnement et la fiabilité des équipements et des infrastructures de l'usine. Ses missions comportent :

- Maintenance préventive : consiste en des inspections régulières et des tests des équipements pour prévenir les pannes ;

- Maintenance corrective : en cas de panne d'une machine, intervention pour réparer ou remplacer les équipements défectueux en un minimum de temps ;
- Maintenance prédictive : grâce à l'utilisation de technologies, vise à détecter les problèmes avant qu'ils ne deviennent critiques, permettant donc à l'équipe d'intervenir avant les pannes ;
- Amélioration continue : le département de la maintenance travaille à l'amélioration des processus et des équipements pour augmenter leur efficacité et réduire leurs coûts, et améliorer la sécurité des utilisateurs et les performances environnementales.

D) Equipe de production

L'ensemble des ouvriers et contremaîtres intervenant sur divers postes de la chaîne de production.

III) UMIAMI Inc.

Pour se développer sur le marché américain, une entreprise française a besoin d'une filiale américaine. C'est à cette fin qu'a été créée UMIAMI Inc. Son rôle est de gérer l'acheminement et la distribution des produits finis sur le sol américain. Des commerciaux et des postes de supply-chain y sont basés.

IV) Services hybrides

D'autres services sont en oeuvre dans le fonctionnement d'UMIAMI. Ils sont ici qualifiés d'hybride, car ils sont amenés à intervenir dans les différentes entités juridiques et sur des sites différents. Ils sont globalement tous rattachés à UMIAMI SAS, mais leur domaine d'intervention inclut l'ensemble des filiales du groupe.

A) Ingénierie

L'ingénierie est un pilier d'UMIAMI. Elle a un rôle clé dans la conception et le développement des produits, dans leur production à grande échelle et dans l'optimisation des processus de production. Ses missions incluent notamment :

- La conception et le développement : ils conçoivent et développent les produits, et particulièrement leur production à grande échelle par l'intermédiaire des processus industriels ;
- Amélioration des processus : ils travaillent à l'amélioration continue des processus de production pour augmenter l'efficacité et réduire les coûts ;
- Innovation & recherche : dans la même optique que l'amélioration des processus, les ingénieurs veillent à ce que les processus de production soient en évolution permanente, afin de maintenir une compétitivité sur le marché.

B) QHSE

Le département Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement, veille à la qualité des produits ou services, à la sécurité des employés et au respect des normes d'hygiène et de protection de l'environnement. Ses missions incluent :

- Le contrôle qualité : le département veille à la qualité des produits finis au regard des standards établis par l'entreprise et des normes réglementaires ;
- Le contrôle hygiène : le département définit et contrôle les normes d'hygiène pour prévenir les risques sanitaires au sein de l'entreprise, pour les salariés et les produits finis ;
- La sécurité au travail : le département développe et applique des politiques de sécurité pour prévenir les accidents, notamment sur le site de production ;
- Gestion environnementale : le département s'assure que l'entreprise minimise son impact environnemental, en conformité avec les lois et normes environnementales ;

C) Administration & ressources humaines

Ce département fusionne la gestion des tâches administratives et celles liées aux ressources humaines. Ses missions comportent :

- Gestion administrative : il gère les tâches administratives quotidiennes nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ;

- Recrutement et intégration : responsable des processus de recrutement et d'intégration de l'entreprise ;
- Formation : organise les sessions de formation continue des salariés ;
- Relation RH : ce département est également la clé de voûte dans la gestion des relations entre les salariés et la direction. Ils interviennent pour prévenir et gérer les conflits sociaux et mettre en place la politique RH.

D) Direction des Systèmes d'Information

La Direction des Systèmes d'Information (DSI), au sein de laquelle j'effectue mon alternance, est responsable de la gestion, de l'implémentation et du maintien de l'infrastructure informatique et des systèmes d'information qui soutiennent les opérations et les objectifs stratégiques de l'UMIAMI.

Elle est en charge de définir l'architecture, concevoir, installer, déployer et maintenir en condition opérationnelle l'ensemble des systèmes d'information.

Ses activités sont découpées en 5 segments :

- Management : Segment assuré par le Directeur du Système d'Information, cette activité vise à assurer un pilotage transversal de la DSI, animer la coordination et la communication des différents métiers, assurer la gestion du portefeuille de projets, garantir une architecture technique et une urbanisation fonctionnelles du Système d'Information et assurer la gestion administrative du service ;
- Mode Projet : c'est un principe d'organisation qui vise à ajouter et mettre en oeuvre des composants fonctionnels, organisationnels, logiciels et/ou matériels nécessaires aux différents processus métiers ;
- Maintenance évolutive : elle a les mêmes objectifs que le mode projet mais dans une dimension moindre, sans nécessité de déployer un dispositif "lourd" de coordination et de pilotage ;

- Assistance & support : l'objectif est de rétablir ou fournir dans les meilleurs délais, un service soit dégradé, soit interrompu, soit requis en minimisant l'impact négatif sur l'activité des collaborateurs et de l'entreprise ;
- Exploitation & Administration : ces activités correspondent au travail régulier, quotidien, programmé, visant à maintenir l'ensemble du système d'information matériel et logiciel en condition opérationnelle de bon fonctionnement.

Actuellement, la DSI est composée de trois membres :

- Le directeur des systèmes d'information : dont les missions visent à superviser et à coordonner l'action de la DSI par rapport à l'ensemble des autres pôles d'UMIAMI ;
- Le chef de projet informatique : dont les missions sont de définir des solutions techniques, au regard des exigences du directeur des systèmes d'information, pour sécuriser et harmoniser la collecte et le traitement des données de l'entreprise, ainsi que d'assurer la sécurité de celles-ci.
- L'alternant Chef de Projet IT : moi-même, dont les missions sont d'appuyer le chef de projet informatique dans la recherche et la mise en place de solutions techniques pour l'ensemble des processus métiers.

Les différents pôles d'UMIAMI ayant été présentés, il convient maintenant de se livrer à une analyse du fonctionnement de l'entreprise.

Analyse de l'organisation et du fonctionnement d'UMIAMI

UMIAMI est une entreprise relativement récente. Fondée en 2020, la majorité de son personnel a été recruté au courant de l'année 2023. Seuls les cadres et divers

responsables sont présents depuis le départ. Ainsi analyser le fonctionnement et l'organisation d'UMIAMI nécessite toutes les réserves qui s'imposent : l'entreprise est encore en évolution constante et les résultats sont attendus sur le tournant de l'année 2024. Ce sont ceux-ci qui détermineront l'évolution de l'organisation et du fonctionnement interne de l'entreprise.

Plusieurs points peuvent toutefois être soulevés.

Actuellement, UMIAMI fonctionne comme une organisation centralisée : l'ensemble des décisions stratégiques sont prises au sein du Comité Exécutif, et les différents services et entités qui la composent agissent conformément à ces objectifs.

Les différents pôles sont identifiés : ainsi, il y a une répartition du travail claire au sein de l'entreprise. Chaque pôle agit dans le périmètre de ses missions pour atteindre les stratégies définies par le Comex. Les responsables de ces différents pôles agissent en collaboration les uns avec les autres pour parvenir aux objectifs communs.

Ainsi, une certaine autonomie et indépendance est laissée à chaque pôle dans sa structuration et dans la définition et la réalisation de ses missions, mais ils doivent veiller à rester dans le périmètre de leurs missions. Chaque pôle est donc à la fois indépendant, autonome, et complémentaire.

Comme indiqué, il est encore trop tôt pour se prononcer clairement sur l'efficacité des processus décisionnels au sein d'UMIAMI. Toutefois, la réalité du terrain actuellement montre que les processus ne sont pas encore arrivés à maturité : chaque département ayant eu une certaine autonomie et un manque de cadre clair à sa création, il n'y a pas un cadre commun clairement défini. Chaque département enregistre et manipule ses données sans cadre clair.

La DSI a été constituée après certains pôles, et doit maintenant agir en correctif de l'ensemble des mauvaises pratiques qu'y s'y sont développées (utilisation forte de tableurs Excels, manque de certains outils indispensables dans le secteur de l'agroalimentaire, etc...).

Mon rôle au sein de l'entreprise va donc être d'intervenir en soutien du DSI et du chef de projet informatique, pour permettre l'installation de systèmes de centralisation des données (base de données), la conception et/ou le déploiement de solutions

informatiques pour améliorer les processus métier et la communication des données entre eux, et dans une moindre mesure, la maintenance de l'ensemble de ces solutions.

L'enjeu est de taille, mais cette expérience ne pourra qu'être formatrice.

Perspectives d'évolution

Le marché des substituts aux protéines animales est en perpétuelle évolution et représente un enjeu environnemental d'avenir. Sur ce point, UMIAMI se démarque de sa concurrence par l'instauration d'un procédé de fabrication unique rendant son produit compétitif sur le marché.

A ce titre, UMIAMI a toutes les cartes en main pour entrer dans une stratégie de croissance, à condition que son bénéfice de l'année 2024 soit à la hauteur des objectifs définis par le Comex.

La première croissance envisageable est une augmentation de la capacité de production : à ce titre, on peut imaginer l'ouverture de nouveaux sites de production, en Alsace ou à travers la France. Si le Comex l'estime pertinent, on pourrait même imaginer des sites de production à l'étranger, pour faciliter la distribution des denrées sur une échelle européenne ou internationale.

Le bilan de l'année 2024 permettra également de constater où les ventes de produits UMIAMI sont les plus importantes. Ainsi, si les objectifs sur le marché américains sont accomplis, on pourrait imaginer un agrandissement de Umiامي Inc., notamment par l'implantation d'autres filiales de distribution sur le sol américain.

Le marché japonais est également envisagé par les dirigeants : l'entreprise pourrait implanter une filiale de distribution sur le marché japonais.

De telles évolutions impliqueraient des enjeux nouveaux pour l'ensemble des pôles actuels : par exemple, un accroissement de leurs effectifs, et pourquoi pas une sectorisation de ces différents pôles (par exemple, la création d'un pôle marketing spécifique sur le marché américain ou japonais).