

Stratégie et environnement général

Dans le commerce de détail suisse, Coop renforce sa position en lançant des formats et assortiments innovants tout en misant sur le numérique pour proposer à ses clients des offres cross canal et des services inédits. Dans le commerce de gros, le groupe Coop entend poursuivre avec Transgourmet à la fois une croissance organique et son expansion vers de nouveaux marchés. Dans la production, Coop fait le choix de l'intégration verticale pour ses approvisionnements stratégiques.

Profil de l'entreprise

Commerce de détail, commerce de gros et production

Le groupe Coop opère dans les domaines d'activité du Commerce de détail et du Commerce de gros/ Production. Dans le commerce de détail, Coop gère en Suisse, outre les supermarchés, différents formats spécialisés, dont beaucoup occupent une position de leader sur le marché. Dans le commerce de gros, le groupe Coop se déploie en Allemagne, en Pologne, en Roumanie, en Russie, en France, en Autriche et en Suisse par l'intermédiaire du groupe Transgourmet, le numéro deux européen du cash and carry et du foodservice. Dans la production, la plus grande entreprise du groupe Coop est Bell Food Group, qui est active à l'échelle internationale. Coop compte, outre Bell, plusieurs autres entreprises de production en Suisse.

Le groupe Coop est une société coopérative

Riche d'une histoire de plus de 150 ans, le groupe Coop est une entreprise coopérative organisée en six Régions et qui compte quelque 2,6 millions de sociétaires. En tant que société coopérative, il est entièrement centré sur les désirs de ses clients, les sociétaires, et ne vise pas une maximisation des profits. C'est ce qui lui permet de planifier sur le long terme.

Stratégies et objectifs

Suivre les Lignes directrices

Notre vision et nos Lignes directrices communes, ainsi que les missions spécifiques aux différentes entreprises du groupe Coop, inspirent notre action au quotidien et forment notre culture d'entreprise. Les plus de 86 000 collaborateurs du groupe ont une seule et même vision: «Ensemble jusqu'au sommet». Les Lignes directrices sont elles aussi communes à tous les formats de magasin et entreprises du groupe. Elles traduisent la conception que nous avons de notre travail: proximité, variété, image, innovation et partenariat. Les missions sont spécifiques aux entreprises et formats qui composent le groupe Coop. Elles reflètent leur positionnement dans la branche et leur orientation stratégique. Chacune des missions contribue à la mise en œuvre de la vision et des Lignes directrices du groupe.

Croissance et internationalisation

Le groupe Coop suit deux grands axes en matière de croissance et d'internationalisation. Dans le commerce de détail, sa priorité est d'optimiser de façon ciblée son réseau de points de vente national

afin de consolider sa position sur le marché suisse. Pour ce faire, il s'attache à intégrer les nouvelles tendances en faisant évoluer son offre et en lançant de nouveaux formats. Profitant des opportunités offertes par la numérisation, les entreprises de Coop ont, par ailleurs, lancé de nouveaux magasins en ligne, proposé de nouvelles prestations de services et renforcé leurs offres cross canal. Dans le commerce de gros, le groupe Coop entend développer la position du groupe Transgourmet en gagnant de nouveaux marchés en Europe, ceci tant par une croissance organique qu'au travers d'acquisitions.

Intégration verticale

Coop a choisi d'intégrer la production dans ses activités pour sécuriser l'approvisionnement des matières premières essentielles, que ce soit pour la viande avec Bell Food Group, l'eau avec Pearlwater, les céréales avec Swissmill ou le riz avec Reismühle Brunnen. Cette intégration verticale présente un autre avantage: elle permet à Coop de répondre rapidement aux nouvelles tendances et d'exploiter les synergies possibles dans ses deux domaines d'activité que sont le Commerce de détail et le Commerce de gros/Production. La mise en service des nouveaux sites de Pratteln (BL) et de Schafisheim (AG) vient confirmer la pertinence stratégique du choix de l'intégration verticale. La construction du site de Schafisheim, qui a été le plus grand chantier de l'histoire de Coop, s'est achevée en 2016. Outre une boulangerie-pâtisserie industrielle avec production de surgelés, le complexe abrite une centrale de gestion des vides et une centrale de distribution de produits surgelés. Dans le cadre de sa stratégie Logistique et Boulangerie LoBOS, Coop a mis en service en 2017 son nouveau site de production à Pratteln, qui accueille les installations de production de Chocolats Halba, de Sunray et de Cave. Ces partenariats étroits permettent à Coop de gagner encore en efficacité dans les domaines de l'approvisionnement et de la logistique et d'offrir ainsi au consommateur des prix plus avantageux.

Passage au numérique

En matière de numérisation, Coop poursuit deux grands axes: elle entend mobiliser le potentiel du numérique pour, d'une part, répondre encore mieux aux souhaits du client et lui simplifier le processus d'achat et, d'autre part, rendre les processus d'arrière-plan encore plus efficaces et moins coûteux. Elle place ici ses priorités sur l'amélioration des processus de commande numériques et sur le recours à des techniques d'automatisation ultramodernes grâce à une logistique centralisée. Coop voit également dans la numérisation l'opportunité de se lancer dans de nouveaux business models. C'est ainsi qu'elle acquiert actuellement de précieuses expériences avec sa place de marché ouverte Siroop. L'enjeu du numérique a, par ailleurs, motivé Coop à devenir le partenaire principal de Digital Switzerland.

Coop se distingue aussi par son approche cross canal, qui vise à relier commerce en ligne et commerce sédentaire. Les entreprises de Coop comptent en 2017 parmi les entreprises leaders dans le commerce en ligne. Presque tous les formats spécialisés disposent d'un magasin en ligne. Les commandes passées en ligne sont livrées à domicile ou peuvent être retirées par le client, soit dans un magasin du format concerné, soit dans l'un des quelque 1100 points de retrait Pick-up. Disposant d'un réseau de magasins très dense, le groupe Coop développe résolument le nombre de ses points de retrait en Suisse. Il exploite au total 42 magasins en ligne, dont 24 dans le Commerce de détail et 18 dans le Commerce de gros/Production.

Stratégie d'approvisionnement

Le groupe Coop renforce l'approvisionnement local et régional, en particulier en Suisse. Priorité est donnée au développement durable, que ce soit pour les achats en Suisse ou à l'étranger. Coop mène ainsi à bien de nombreux projets respectant des normes écologiques et sociales élevées en collaboration avec des producteurs, dans les pays émergents et en développement en particulier. Cela permet aux producteurs de dégager des revenus réguliers et leur assure une production stable.

L'approvisionnement en Asie des produits alimentaires et non alimentaires est assuré par Eurogroup Far East Ltd., une filiale du groupe Coop. Celle-ci accompagne également les partenaires commerciaux d'Extrême-Orient dans la mise en application des normes écologiques et sociales. L'approvisionnement des fruits et légumes en Espagne et en Italie est confié à Alifresca, une autre filiale de Coop. Son rôle dépasse le cadre de l'assurance qualité: Alifresca ravitaille en effet tous les points de distribution du groupe Coop dans toute l'Europe, garantissant la disponibilité de la marchandise en quantités suffisantes sur les marchés. Créer des synergies dans l'approvisionnement, tel est également le but d'Agecore, un groupement d'achat visant à développer les activités transfrontières dans le secteur du commerce de détail. Agecore regroupe le groupe Coop, l'Allemand Edeka, l'Espagnol Eroski, le Fran-

çais ITM (Mousquetaires/Intermarché), l'Italien Conad et le Belge Colruyt. Il s'agit de l'un des plus grands groupements d'achat d'Europe.

Stratégie qualité

Depuis plus de 110 ans, Coop veille, dans ses laboratoires, à ce que ses produits répondent aux normes de qualité élevées qu'elle s'est fixées. Les produits y sont analysés en fonction des risques qu'ils présentent non seulement pour vérifier s'ils sont conformes aux dispositions légales en vigueur en termes de qualité et de sécurité, mais aussi, et surtout, pour assurer que les normes strictes définies par l'entreprise sont respectées à tous les niveaux de la chaîne des marchandises. Compte tenu de l'enjeu stratégique que représente la qualité, Coop a mis en service, en 2017, un nouveau centre qualité doté du laboratoire privé le plus moderne de Suisse au sein de la nouvelle Centrale de production de Pratteln. Les partenaires commerciaux et les collaborateurs de Coop jouent, eux aussi, un rôle majeur dans la maîtrise de la qualité des produits. Coop s'entoure de partenaires fiables qui remplissent les critères de qualité requis et font certifier leurs processus de fabrication selon des normes internationales. Pour ses marques propres et ses labels, elle a élaboré des concepts de contrôle afin de garantir le respect des consignes. Coop mène ses propres contrôles, qui sont effectués par des experts en assurance qualité, mais travaille aussi en collaboration avec des organismes de contrôle indépendants.

Processus de fixation des objectifs

Le groupe Coop met en œuvre depuis 2001 un processus de fixation des objectifs uniforme suivant une logique top down («du haut vers le bas»), qui permet de déployer des stratégies de longue haleine en mesures concrètes année après année. Coop fixe chaque année des objectifs généraux communs à l'ensemble du groupe sur la base desquels tous les services, jusqu'aux niveaux opérationnels de l'entreprise, élaborent des mesures concrètes. Afin de pérenniser son engagement responsable, le groupe Coop a défini, pour tous ses domaines d'activité, des objectifs pluriannuels basés sur les trois piliers de son concept de développement durable.

Environnement économique et politique

Evolution actuelle du commerce de détail suisse

Le commerce de détail suisse n'a pas profité de la hausse des dépenses de consommation en Suisse ni de l'immigration. Les chiffres d'affaires du secteur ont reculé aussi bien en termes réels qu'en termes nominaux. La demande dans le secteur alimentaire a subi un revers inattendu, qui n'a pas été compensé par les prix globalement un peu plus élevés. Pour la première fois depuis 2010, les chiffres d'affaires nominaux générés dans le secteur non alimentaire du commerce de détail suisse ont à nouveau grimpé et ce, bien que les prix aient baissé. Cette évolution s'est confirmée aussi en termes réels – une première depuis 2014.

En comparaison directe avec la Suisse, le niveau des prix dans l'Union européenne a fait un bond de près 20% ces dix dernières années. Le niveau des prix en Suisse est, lui, resté presque inchangé, ce qui permet de tabler à long terme sur une inversion de la tendance. Les achats effectués à l'étranger n'ont par conséquent pas continué de progresser.

Evolution dans le commerce de gros et l'industrie

Le commerce de gros et l'industrie n'ont, eux non plus, pas tiré profit de la stabilisation de la demande de consommation en Suisse. Le commerce de gros alimentaire a subi le repli du marché de la restauration en Suisse tandis que les producteurs de denrées alimentaires ont ressenti les effets de la forte concurrence et de la pression exercée sur les marges. Dans certains pays comme l'Allemagne, la France et surtout la Pologne et la Roumanie, où la conjoncture est restée favorable, le commerce de gros et l'industrie ont profité de la progression de la consommation privée. La Russie peut, elle aussi, se réjouir d'une inversion de tendance: son économie s'est lentement redressée et la consommation privée a retrouvé le chemin de la croissance.

Coop s'engage en faveur d'une infrastructure de transport performante et d'un environnement libéral

Pour Coop, il est impératif que les biens de consommation courante soient à la disposition des consommateurs dans toute la Suisse au bon moment, en quantité suffisante et en offrant une qualité optimale. C'est pourquoi Coop s'engage en faveur d'un système de transports et de logistique opéra-

tionnel et performant. Elle est tributaire, dans ce domaine, de la mise en place d'un cadre réglementaire libéral et efficace et d'un financement du rail et de la route qui soit pérenne et conforme au principe de causalité. Avec sa filiale Railcare, Coop dispose d'une entreprise ferroviaire innovante qui lui permet de s'investir dans des projets porteurs d'avenir tels que «Cargo Sous Terrain», qui reliera les centres logistiques aux grandes villes suisses par un réseau de transport souterrain entièrement automatisé, à partir de 2030.

Coop veut une agriculture durable, en phase avec le marché

Coop est favorable à la politique «agricole suisse 2014–2017». Celle-ci doit être poursuivie dans le même esprit pour permettre à l'agriculture suisse de conserver son avance en matière de production durable. Coop place la barre très haut dans ce domaine, s'attachant à créer de la valeur ajoutée pour ses clients. Il est donc essentiel que l'agriculture suisse se dote d'objectifs ambitieux dans les domaines du développement durable et de la protection animale, par exemple en ce qui concerne le plan d'action Produits phytosanitaires ou dans le domaine du bien-être animal.

Produits sucrés: Coop souhaite la liberté de choix assortie d'une communication transparente

Dans le débat sur une nouvelle loi fédérale visant à restreindre l'accès aux produits alimentaires à haute valeur énergétique, Coop s'est positionnée clairement en faveur de la liberté de choix des consommateurs. De son point de vue, une gestion responsable des denrées contenant du sucre ne s'obtient que par une communication transparente. Coop permet à ses clients d'opérer des choix éclairés en pratiquant un étiquetage clair des valeurs nutritionnelles. Par ailleurs, elle est engagée depuis plus d'une décennie en tant que sponsor de «fit4future», une initiative en faveur d'une alimentation saine et de l'exercice physique, elle s'est associée à l'initiative nationale «actionsanté» en vue de réduire la teneur en sucres dans les produits et elle soutient le projet «Gorilla», qui fait la promotion d'un mode de vie sain auprès des écoliers. Coop s'oppose à la mise en place d'une taxe fédérale appliquée directement sur les produits, qui représenterait une atteinte à la liberté économique et pourrait frapper plus durement les ménages aux revenus modestes.

Coop pour une loi sur la protection des données libérale et eurocompatible

Grâce au haut degré de numérisation de son économie, l'industrie suisse a su se positionner avec succès ces dernières décennies. La numérisation est également devenue un enjeu majeur et stratégique au cours des dernières années pour le groupe Coop, qui compte 42 magasins en ligne ainsi que diverses offres cross canal en ligne. Dans le cadre de la procédure de consultation relative à la révision totale de la loi fédérale sur la protection des données, Coop s'est déclarée en faveur d'une solution compatible avec le droit en vigueur dans l'UE. Le message du Conseil fédéral permet de tabler sur la mise en place d'une solution libérale et eurocompatible, à même de garantir une protection suffisante des données.