

Stratégie et environnement général

Grâce au lancement d'assortiments innovants, au déploiement de concepts de magasin modernes et à la création de nouveaux formats, Coop pose des jalons qui renforcent sa position dans le commerce de détail suisse. Passage au numérique, automatisation des processus et transformation de la chaîne d'approvisionnement face aux nouveaux enjeux sont ses fers de lance dans tous les domaines. Avec Transgourmet, Coop entend élargir ses compétences dans le commerce de gros et s'étend sur les marchés existants. Dans la production, Coop fait le choix du développement durable et de l'intégration verticale pour ses approvisionnements stratégiques tout en récoltant les bénéfices d'une organisation efficace.

Profil de l'entreprise

Commerce de détail, commerce de gros et production

Le groupe Coop opère dans les domaines d'activité Commerce de détail et Commerce de gros/Production. Dans le commerce de détail, il gère en Suisse, outre les supermarchés, différents formats spécialisés, dont beaucoup occupent une position de leader sur le marché. Dans le commerce de gros, il 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. Outre Bell, le groupe compte 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, qui compte plus de 2.5 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

Une vision et des lignes directrices communes, associées aux missions spécifiques aux entreprises du groupe, constituent la base du travail quotidien et de la culture d'entreprise. Les plus de 90 000 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 tendances de manière ciblée en faisant évoluer son offre et en lançant de nouveaux formats. Profitant des opportunités offertes par le numérique, les entreprises de Coop ont aussi lancé de nouveaux magasins en ligne, proposé de nouvelles prestations de services, renforcé leurs offres omnicanal et amélioré leurs processus. Dans le commerce de gros, le groupe Coop entend développer la position des unités de Transgourmet en gagnant de nouveaux marchés en Europe, 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 chocolat avec Chocolats Halba/Sunray. L'intégration des entreprises de production présente un autre avantage: elle permet à Coop de s'adapter rapidement aux nouvelles tendances et de dégager des synergies dans ses deux domaines d'activité que sont le Commerce de détail et le Commerce de gros/Production. Tous deux travaillent en étroite collaboration pour exploiter ces synergies dans l'approvisionnement et la logistique. De même, les entreprises de production fabriquent des produits pour l'un comme pour l'autre des deux domaines. Les objectifs du groupe sont d'exploiter toutes les synergies possibles, de différencier son offre et de gagner encore en efficacité pour offrir au consommateur des prix plus avantageux.

Passage au numérique

Dans le cadre du passage au numérique, Coop poursuit deux grands objectifs: 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.

L'entreprise s'est dotée, à cette fin, d'un concept de passage au numérique résolument orienté vers les services à la clientèle, qui repose sur les sept piliers thématiques suivants: "E-commerce & CRM", "Category management & achats", "Communication", "Gestion du flux de marchandises", "Logistique", "E-backoffice" et "Infrastructure informatique".

L'accent est mis sur l'approche omnicanal, qui vise à relier commerce sédentaire et commerce en ligne. Les entreprises de Coop comptent parmi les entreprises leaders en Suisse dans le commerce en ligne. Le groupe possède le magasin en ligne coop.ch, qui propose l'assortiment des supermarchés, et presque tous ses formats spécialisés ont désormais leur propre magasin en ligne. Les commandes passées en ligne sont livrées à domicile ou retirées par le client, soit dans un magasin du format concerné, soit dans l'un des quelque 1 100 points de retrait Pick-up (click and collect). 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 40 magasins en ligne, dont 23 dans le Commerce de détail et 17 dans le Commerce de gros/Production.

Outre l'omnicanalité, la plate-forme d'e-commerce Microspot.ch figure également parmi les priorités de Coop. Microspot.ch est la plate-forme non alimentaire du groupe Coop. Ce portail d'achat en ligne suisse intègre des grossistes nationaux et internationaux agissant en tant que distributeurs, et propose à ses clients une offre aussi complète que diversifiée. Elle commercialise également des produits issus de formats non alimentaires du groupe Coop tels que Coop Brico+Loisirs, Import Parfumerie et Christ Montres & Bijoux.

Le passage au numérique offre de nombreuses opportunités de pénétrer de nouveaux marchés. Coop favorise l'innovation dans le cadre de l'initiative Digital Switzerland, dont elle est le partenaire principal, et du Kickstart Accelerator, pôle d'innovation numérique pour les start-ups.

Stratégie d'approvisionnement

Avec sa stratégie d'approvisionnement, Coop entend sécuriser l'accès aux sources de matières premières et assurer leur qualité. L'entreprise privilégie, avec l'agriculture suisse, les partenariats inscrits dans la durée. L'achat de produits régionaux et locaux ainsi que de produits bio joue à cet égard un rôle majeur. 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 exigeantes 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. Les succursales à Hong Kong, Shanghai, Delhi et, depuis le printemps 2020, à Hô-Chi-Minh permettent au groupe d'assurer sur place le respect et la mise en œuvre de toutes les exigences de qualité et d'apporter un soutien aux partenaires commerciaux d'Extrême-Orient pour la mise en application des normes écologiques et sociales. L'approvisionnement en fruits et légumes d'Espagne et d'Italie est confié à Alifresca, une autre filiale de Coop, dont le rôle dépasse le cadre de l'assurance qualité: Alifresca ravitaille en effet aussi tous les points de distribution du groupe Coop dans toute l'Europe, garantissant la disponibilité de la marchandise en quantités suffisantes sur les marchés. La Division Food d'Alifresca a pu développer l'approvisionnement et la livraison de fromages provenant d'Italie et intégrer d'autres lignes de produits comme le panettone. Créer des synergies dans l'approvisionnement, tel est également le but d'Agecore, un groupement d'achat européen d'envergure internationale visant à développer les activités transfrontières dans le secteur du commerce de détail. Coop privilégie les partenariats pérennes avec ses fournisseurs tant en Suisse qu'à l'étranger. C'est en collaboration avec eux qu'elle optimise la chaîne d'approvisionnement et exploite des synergies.

Management de la qualité

Depuis 115 ans, Coop vérifie dans ses laboratoires si ses produits répondent aux exigences de qualité élevées qu'elle s'est fixées. Les produits y sont analysés pour tous les maillons de la chaîne des marchandises en fonction des risques qu'ils présentent d'enfreindre les dispositions légales en termes de qualité et de sécurité ou les standards sectoriels et normatifs en vigueur. Les partenaires commerciaux et les collaborateurs de Coop jouent, eux aussi, un rôle majeur dans l'assurance de la qualité des produits. Coop s'entoure de partenaires commerciaux 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, l'entreprise a élaboré des concepts de contrôle pour garantir le respect des consignes. Coop mène ses propres contrôles, 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 efficaces, année après année. Il 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, définissent 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

Le commerce de détail sous le signe de la pandémie

La pandémie de coronavirus a fortement marqué le commerce de détail suisse en 2020. La décision prise par le Conseil fédéral de fermer les magasins non alimentaires du 17 mars au 10 mai 2020 et de limiter l'assortiment aux produits de première nécessité a entraîné une forte baisse du chiffre d'affaires. Le commerce de détail s'est redressé dans les mois qui ont suivi avant d'essuyer un nouveau revers à l'automne et en hiver avec l'arrivée de la deuxième vague, qui s'est accompagnée d'une nouvelle fermeture des magasins non alimentaires et de restrictions dans le secteur de la restauration dans certains cantons. Les hôtels et les restaurants ont beaucoup souffert et certains formats non alimentaires ont vu leurs ventes reculer. Les magasins alimentaires, qui ont pu rester ouverts toute l'année, ont enregistré globalement une forte progression des ventes. Le secteur alimentaire a profité du repli

du tourisme d'achat freiné par des restrictions de déplacement ponctuelles, d'une part, et du recul des repas pris à l'extérieur en raison de l'augmentation du télétravail, d'autre part.

Engagement en faveur de l'économie circulaire

L'économie circulaire a encore pris de l'importance au cours de l'année sous revue, comme en témoignent diverses interventions politiques exigeant que des mesures soient prises dans les domaines de la préservation des ressources, de la durée de vie des produits et de la collecte et du recyclage des emballages. Coop est consciente de la responsabilité qu'elle porte dans le bouclage des cycles et s'investit tout particulièrement dans le domaine des emballages. Elle a notamment mis en place une collecte de capsules de café en aluminium et testé de nouvelles solutions d'emballages plus écologiques. Dans ce domaine, il est important qu'un effort soit déployé à l'échelle internationale de manière concertée et que chaque maillon de la chaîne de valeur, de la production à la vente en passant par la collecte et le recyclage, soit impliqué et travaille en étroite collaboration avec les autres. Coop s'engage en faveur d'une telle approche dans le cadre de la Plateforme économie circulaire de Swiss Recycling, qui réunit tous les acteurs concernés autour d'une même table.

Politique agricole 2022+

L'évolution du cadre politique dans le secteur agricole a fait l'objet d'intenses débats parlementaires en 2020. Autre priorité de l'agenda, outre le message sur la réforme de la politique agricole à partir de 2022: la réduction de l'utilisation de pesticides, des votations étant prévues en 2021 sur les deux initiatives qui visent la réduction, voire l'interdiction de l'utilisation de pesticides de synthèse. Convaincue qu'il est nécessaire d'agir dans ce domaine, Coop a notamment plaidé en faveur de l'inscription dans la loi sur l'agriculture d'un objectif contraignant de réduction des pesticides. De plus, dans le cadre d'une vaste alliance composée de producteurs, de transformateurs et d'associations de protection de l'environnement, Coop s'est engagée en faveur d'un examen rapide du projet sur la réforme agraire, qui tient compte des nouvelles exigences des consommatrices et consommateurs face au secteur agro-alimentaire.