

# Stratégie et environnement général

Grâce au lancement d'assortiments innovants, à son orientation vers le développement durable, 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. Avancée du 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 à la fois sur les marchés existants et sur de nouveaux marchés. 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, en Suisse et, depuis peu, en Espagne, 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, une société coopérative

Riche d'une histoire de plus de 150 ans, le groupe Coop est une société coopérative, organisée en six Régions, qui compte plus de 2.5 millions de sociétaires. Elle est entièrement centrée sur les désirs de ses clients, les sociétaires, et ne vise pas une maximisation des profits. C'est ce qui lui permet de planifier et d'investir 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 95 420 collaboratrices et collaborateurs du groupe partagent 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 et de développer 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 faire évoluer son offre, à développer les formats existants et à en lancer de nouveaux. Profitant des opportunités offertes par le numérique, les entreprises 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. 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.

### Virage numérique

En accélérant le virage numérique, Coop vise principalement à répondre encore mieux aux souhaits de la clientèle et à simplifier son processus d'achat, mais aussi à rendre les processus d'arrière-plan toujours plus efficaces et moins coûteux.

Coop s'est dotée, à cette fin, d'un concept de numérisation résolument orienté vers les services à la clientèle, qui repose sur les sept piliers thématiques suivants: "E-commerce et CRM", "Category management et 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 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 tous ses formats spécialisés non alimentaires ont leur propre magasin en ligne. Les commandes passées en ligne sont livrées à domicile ou retirées par la clientèle, 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 41 magasins en ligne, dont 24 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 enjeux 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 de produits non alimentaires. Il commercialise également des produits issus de formats non alimentaires du groupe Coop tels que Coop Brico+Loisirs et Import Parfumerie.

Le virage du 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-Ville 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 116 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 traduire des stratégies de long terme 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

### Croissance dans le commerce de détail suisse

La pandémie de Covid-19 a une nouvelle fois entraîné d'importants transferts de la demande. Avec le renforcement des mesures sanitaires, les dépenses de consommation des ménages ont reculé au début de l'année, en raison de la fermeture des commerces physiques ne vendant pas de biens de consommation courante pendant environ un mois et demi et de celle des restaurants jusqu'au début de l'été. La recommandation de télétravailler a par ailleurs conduit de nombreux employés à rester à la maison. Ces mesures ont entraîné un transfert des dépenses des services vers les biens de consommation. Le commerce de détail alimentaire a encore profité au premier semestre de la fermeture des restaurants et des restrictions qui s'appliquaient alors au tourisme d'achat, mais n'a ensuite pas pu renouer avec le niveau record atteint l'année précédente avec la pandémie. Les chiffres d'affaires réalisés avec les denrées alimentaires sont toutefois restés nettement supérieurs à ceux enregistrés en 2019. Le commerce de détail non alimentaire, quant à lui, a vu ses chiffres d'affaires s'effondrer pendant le confinement. La demande s'est toutefois rapidement redressée après la réouverture et le secteur a ensuite affiché une croissance sur l'ensemble de l'année par rapport à l'exercice précédent, profitant du transfert des dépenses des services vers les biens de consommation durables comme les meubles ou les appareils électroniques.

### Rejet de la loi sur le CO<sub>2</sub>

Soutenue par Coop et la CI du commerce de détail suisse, la loi sur le CO<sub>2</sub> a finalement été rejetée par les Suisses. Un refus regrettable selon Coop, mais qu'il faut accepter. Le pays manque désormais d'une stratégie contraignante pour réduire les émissions de gaz à effet de serre tous secteurs confondus, objectif qu'il s'est engagé à atteindre dans le cadre de l'Accord de Paris sur le climat. Il s'agit maintenant de trouver rapidement de nouvelles solutions. Coop et la CI du commerce de détail suisse se mobiliseront pour que soient trouvées des solutions efficaces et ambitieuses, qui prennent en compte les différents secteurs de manière appropriée.

### Initiatives anti-pesticides

L'initiative pour une eau potable propre et celle sur les pesticides ont toutes deux été rejetées aux urnes. Coop et la CI du commerce de détail suisse se sont, elles aussi, prononcées contre en raison de la portée des revendications. La CI du commerce de détail suisse s'est toutefois activement engagée lors des débats parlementaires en faveur d'un contre-projet. Après la suspension du développement de la politique agricole à partir de 2022 (PA22+), le Parlement a notamment adopté en mars une trajectoire de réduction ancrée dans la loi pour les pesticides et les éléments nutritifs. Coop a suivi de près la procédure parlementaire, s'engageant en faveur d'une réglementation crédible dans ce domaine.