



La distribution spécialisée en bio dans le marché alimentaire de demain : Observations en Allemagne, en Belgique et en Italie

NATEX^{BIO}
Fédération des transformateurs et distributeurs bio

ECOZEPT

Andreas Jändl und Dr. Burkhard Schaer
GbR

Info@ecozept.de

www.ecozept.com

En Allemagne:

Oberer Graben 22,

D-85354 Freising

Tel: +49(0)8161/1482-0

Fax: +49(0)8161/1482-22

En France:

145 rue Guillaume Janvier

F-34070 Montpellier

Tel.: +33(0)467584227

Fax: +33(0)467061250

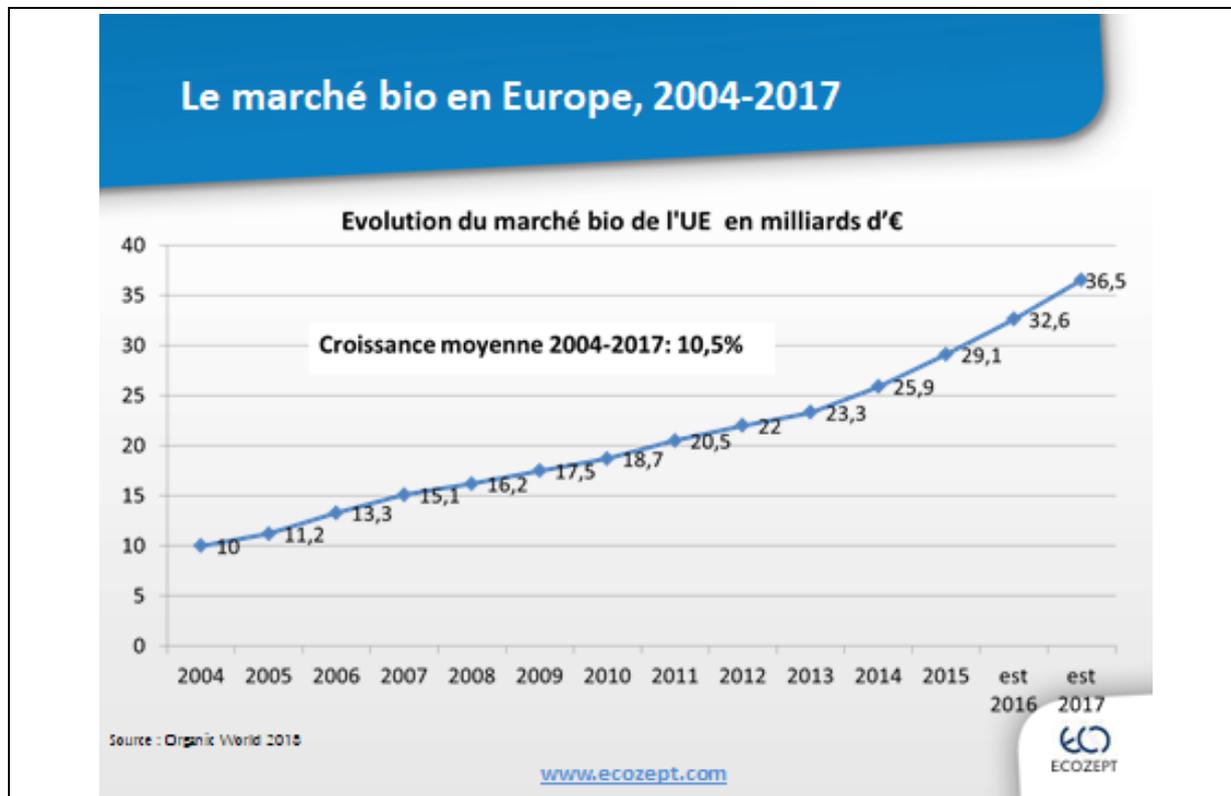
Contenu

1	Le marché bio : mise en perspective internationale.....	3
2.1.	Le marché bio en Europe.....	3
2.2.	Développement du bio dans différents pays Européens	4
2.3.	Les marchés bio les plus volumineux	5
2.4.	Les marchés bio : un bond en avant.....	6
2.5.	Une consommation par habitant encore limitée	7
2.6.	Les parts du marché du bio	9
2.7.	Structures de distribution du marché bio	10
3.	L'Allemagne.....	11
3.1.	Le marché alimentaire en Allemagne.....	11
3.1.1.	Les « drogeriemärkte », un format à part	12
3.1.2.	La GDA allemande et ses echecs dans le bio.....	13
3.1.3.	La GDA allemande dominée par le discount	14
3.1.4.	Le challenge de la restructuration	15
3.1.5.	Les dynamiques de concentration	16
3.2.	La distribution spécialisée bio en Allemagne	17
3.2.1.	Le succès des filialistes bio	18
3.2.2.	Particularités de la distribution spécialisée en Allemagne	19
3.2.3.	Le « Reformhaus », un format à part	20
3.2.4.	Evolution des structures de la distribution spécialisée en Allemagne	21
3.2.5.	La clientèle : le vrai point fort de la distribution spécialisée.....	23
3.3.	La crise 2016-2017 et ses facettes.....	24
3.4.	Les raisons de la « crise »: facteurs transversaux.....	25
3.5.	Les raisons de la « crise »: facteurs liés à la GDA conventionnelle	26
3.5.1.	La GDA conventionnelle allemande : vue d'ensemble des points forts	27
3.5.2.	L'offensive « Qualité » de la GDA	28
3.5.3.	La GDA engagé dans le bio	29
3.5.4.	La GDA allemande et sa communication sur le bio.....	30
3.5.5.	La GDA conventionnelle et les marques bio	33
3.5.6.	GDA conventionnelle et l'amont agricole bio	34
3.6.	Les raisons de la « crise »: facteurs liés à la GDA conventionnelle	36
3.6.1.	Vue d'ensemble des faiblesses de la distribution spécialisée.....	36
3.6.2.	Une logistique (trop ?) complexe	38
3.6.3.	Les marques bio : le sujet de la « fidélité ».....	40
3.7.	Les perspectives du commerce spécialisé en bio	42
3.7.1.	Exemples d'acteurs qui réussissent	43
3.7.2.	Actions et mesures qui réussissent	48
3.8.	Conclusions pour la distribution spécialisée en Allemagne	51
3.8.1.	Les perspectives pour les magasins indépendants.....	51
3.8.2.	Les perspectives pour les filialistes	52
3.8.3.	La « crise » - déjà derrière nous ?	53
3.8.4.	Ce que la « crise » illustre	55
3.8.5.	La nécessité de se renouveler	56
4.	Belgique	58
4.1.	Le marché alimentaire	58

4.2.	Un triopole qui domine la Grande Distribution Alimentaire.....	59
4.3.	Evolution des formats de vente dans la GDA belge	60
4.4.	Le nombre de points de vente en recul.....	61
4.1.	Le marché bio en Belgique	62
4.1.1.	Le marché bio belge entre Flandre et Wallonie	62
4.1.2.	Différences avec la France	63
4.1.3.	Le paysage de la distribution spécialisée en bio	64
4.1.4.	Les canaux du marché bio	65
4.1.5.	L'évolution des parts de marché (alimentaire bio).....	66
4.2.	L'évolution actuelle : les forces en présence	67
4.2.1.	« Autres facteurs ».....	68
4.2.2.	Facteurs en faveur de la GDA conventionnelle.....	69
4.2.3.	L'offensive bio du discount.....	70
4.2.4.	Le bio en GDA classique	71
4.2.5.	Nouveaux concepts en GDA classique	72
4.2.6.	GDA classique : le poids du bio dans la communication.....	73
4.2.7.	La GDA et le développement durable.....	74
4.2.8.	La GDA conventionnelle et les « marques bio emblématiques »	75
4.2.9.	La « RSE » (responsabilité sociétale des entreprises) en GDA	77
4.2.10.	Nouveaux concepts et formats en GDA	78
4.2.11.	Une réponse au « drive » et au « local ».....	79
4.2.12.	Bioplanet / Colryut	80
4.2.13.	Les facteurs limitants dans la distribution spécialisée en bio	81
4.2.1.	Les forces de la distribution spécialisée en bio	82
4.2.2.	Les faiblesses de la distribution spécialisée en bio	83
4.2.3.	Exemples de réussite	84
5.	Italie.....	89
5.1.	Le marché alimentaire en Italie	89
5.1.1.	Structure de la distribution et consommation.....	90
5.2.	Le marché bio en Italie	92
5.2.1.	Généralités et différences avec la France	92
5.2.2.	Caractéristique de la distribution bio.....	93
5.3.	La distribution spécialisée	98
5.3.1.	Caractéristiques des magasins bio en Italie.....	100
5.4.	Conclusion pour l'Italie	104
6.	Conclusion générale	105
6.1.	Le marché alimentaire et la GDA conventionnelle.....	105
6.2.	La distribution spécialisée en bio	106
6.2.1.	Les magasins bio, demain	108
6.2.2.	Deux réflexions proposées aux lecteurs	110
7.	Sources	112

1 Le marché bio : mise en perspective internationale

2.1. Le marché bio en Europe



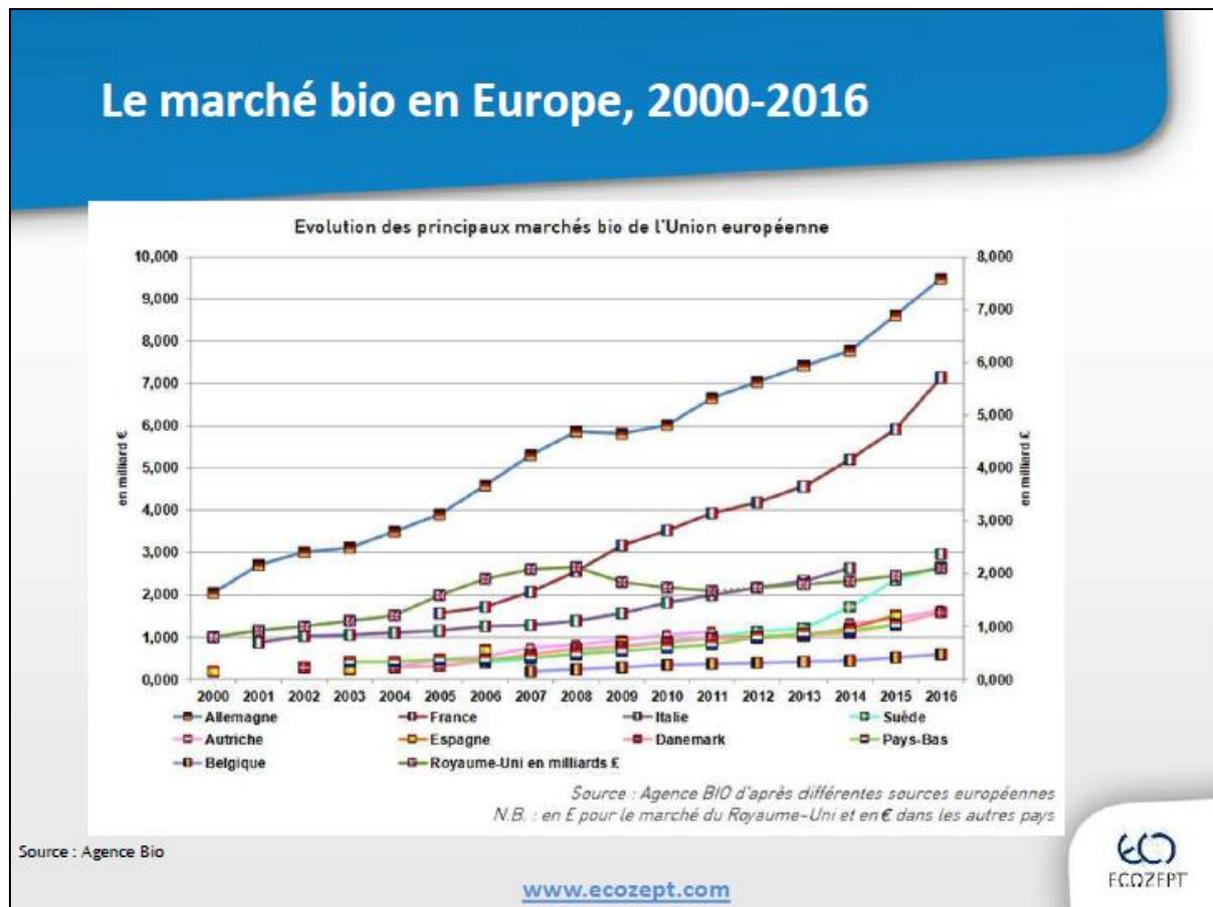
La croissance du marché bio observée dans l'Union Européenne est forte et stable depuis 2004, traduisant une tendance de consommation orientée de plus en plus vers les valeurs du développement durable et de l'éthiquement correct.

Une accélération est même à observer depuis 2016, conséquence des fortes croissances dans une série de pays.

Quand, en 2008/2009, la plus grande crise économique de l'après-guerre frappe aussi l'Europe, le bio continue sa croissance sans perturbation observable sur la moyenne européenne.

La croissance du bio s'accélère même ces dernières années.

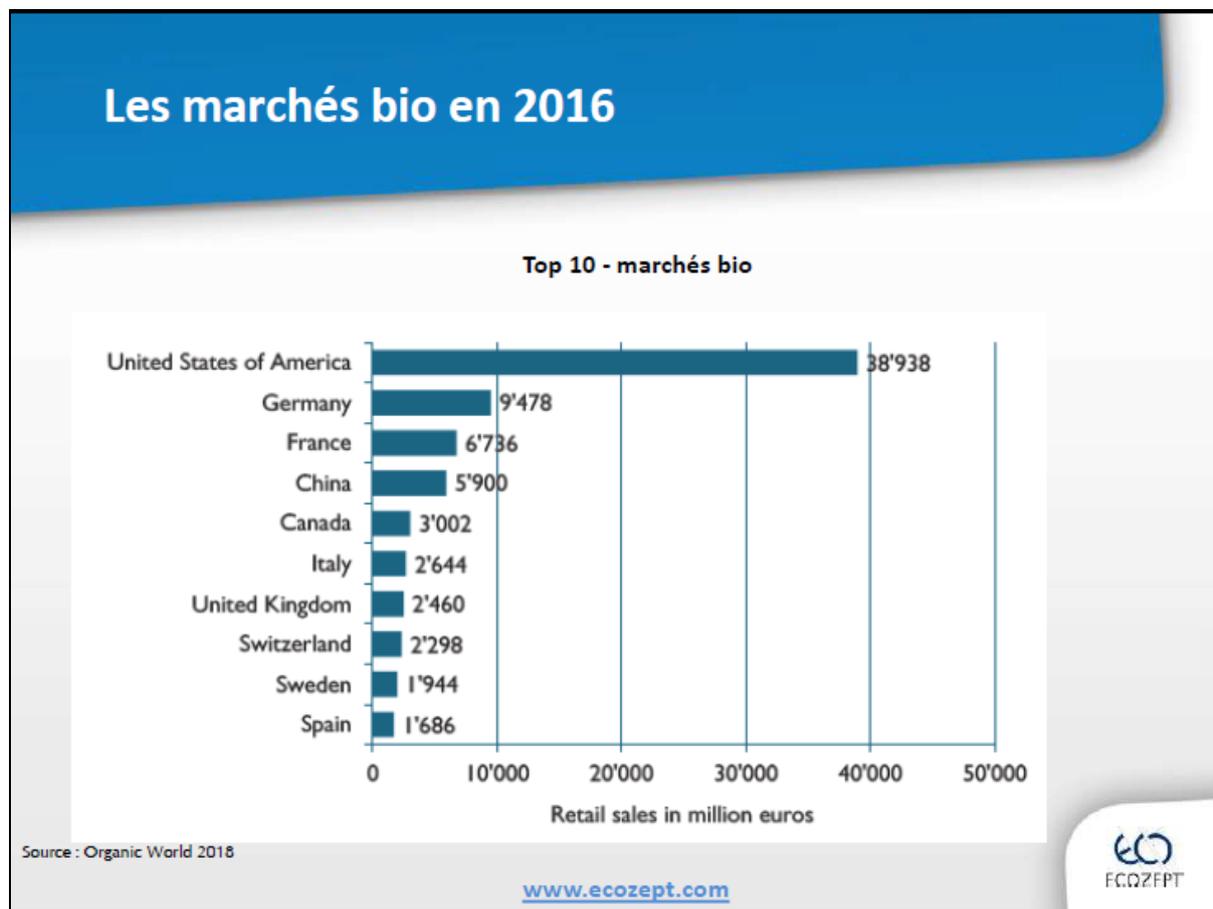
2.2. Développement du bio dans différents pays Européens



A l'intérieur des différents pays, le développement du bio est un peu moins stable que dans la moyenne européenne. On observe notamment :

- un plafond de croissance en Allemagne en 2009/2010. Ce tassement s'explique par une réduction des prix en moyenne, pendant que les volumes restent stables,
- une décroissance assez nette en Angleterre entre 2008 et 2011. Ici, c'est bel et bien un effet de la crise financière qui, venant des Etats-Unis, a touché le Royaume Uni plus tôt et plus fortement que les autres pays européens. Plusieurs études ont été réalisées pour comprendre le phénomène et les observations mènent au constat suivant : ce seraient les décideurs en grande distribution qui auraient réduit l'offre bio dans les rayons sous l'impression de la crise financière. En effet, ces décideurs ont anticipé que les consommateurs allaient réduire les dépenses pour le bio, quand la crise aurait affecté leur pouvoir d'achat. Cette anticipation a eu, dans un marché très largement dominé par la grande distribution, la nature d'une prophétie auto-réalisatrice et a eu des conséquences destructrices pour les filières alimentant la Grande Distribution. Les consommateurs bio anglais n'ont pas abandonné le bio pour autant, et se sont tournés vers la distribution spécialisée (peu présente), les ventes sur internet et la vente directe (paniers). Ces canaux de distribution sont sortis fortifiés de la crise et détiennent des parts de marché plus importants qu'avant la crise,
- en Suède, en 2014 et 2015, on voit une accélération très forte dépassant les 30% de croissance suite à une politique volontariste de la Grande Distribution (la distribution spécialisée étant absente en Suède).

2.3. Les marchés bio les plus volumineux



Au niveau mondial les marchés bio en Allemagne (82 millions d'habitants) et en France (67 millions d'habitants) détiennent les places 2 et 3, entre les Etats-Unis (326 millions d'habitants) et la Chine (1,4 milliards d'habitants). Un ranking que l'on ne retrouve dans aucun autre secteur industriel.

Suivent le Canada (33 millions d'habitants) en place 4, avant d'autres pays européens dont deux avec une population en dessous de 10 millions d'habitants, la Suisse et la Suède où la consommation bio par habitant est donc forte.

Le Royaume Uni (66 millions d'habitants) stabilise petit à petit sa place dans le ranking après la régression du marché bio suite à la crise financière.

Notons aussi la présence de l'Italie et de l'Espagne dans ce classement, deux pays où le bio avait il y a quelques années encore un rôle de « production pour l'export vers les pays du nord de l'Europe », mais où la consommation domestique s'est rapidement développée.

On peut s'attendre à ce que l'Inde, le Brésil et la Russie percent dans le groupe de tête d'ici quelques années.

2.4. Les marchés bio : un bond en avant



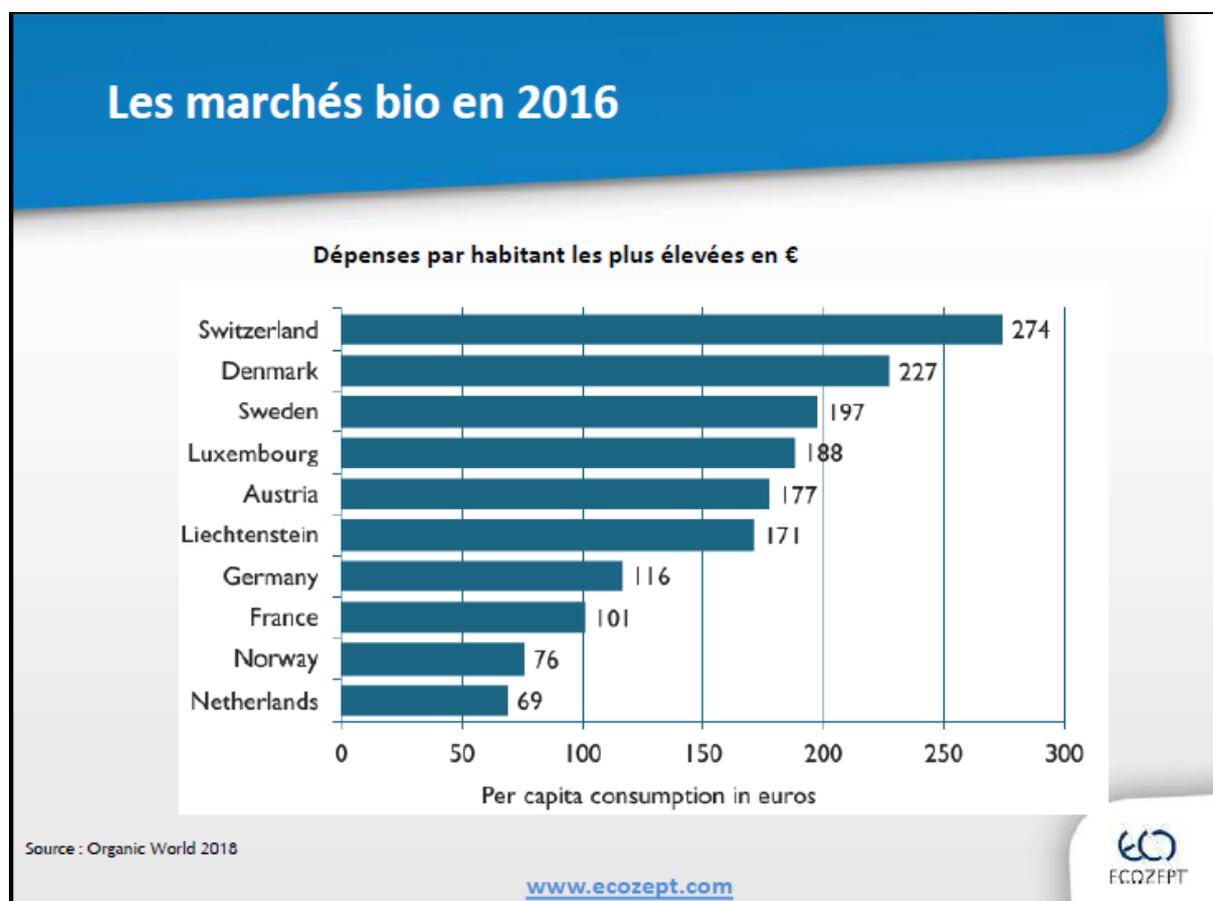
Dans ces dix pays avec la croissance bio la plus forte au niveau mondial on ne retrouve que des pays européens et beaucoup de petits pays.

La France n'est dépassée que par l'Irlande, où le bio est dans une logique de rattrapage après des années de développement lent. Le Danemark, où le bio est déjà un marché mature depuis quelques années, la croissance forte est remarquable. C'est aussi le cas pour l'Autriche : marché mature sans aucun signe de vieillesse.

La Norvège densifie la distribution (dans les rayons du conventionnel) du bio, et peut donc être considérée comme un marché encore en maturation, comme la Finlande.

L'Italie continue sa croissance en consommation domestique et l'Espagne récupère après un déclin dû à la crise économique.

2.5. Une consommation par habitant encore limitée



Les champions du monde de la consommation bio par habitant sont les Suisses. Suivi de très près par les Danois. Ces deux pays distancent le reste du monde depuis quelques années déjà, même si leurs marchés sont différents : En Suisse, un duopole dans la Grande Distribution (COOP et MIGROS) se fait une compétition féroce où une des armes tactiques est l'assortiment bio, avec une offre large et profonde. La distribution spécialisée est présente en Suisse, surtout dans la partie germanophone, même si elle n'est pas très dynamique ces dernières années.

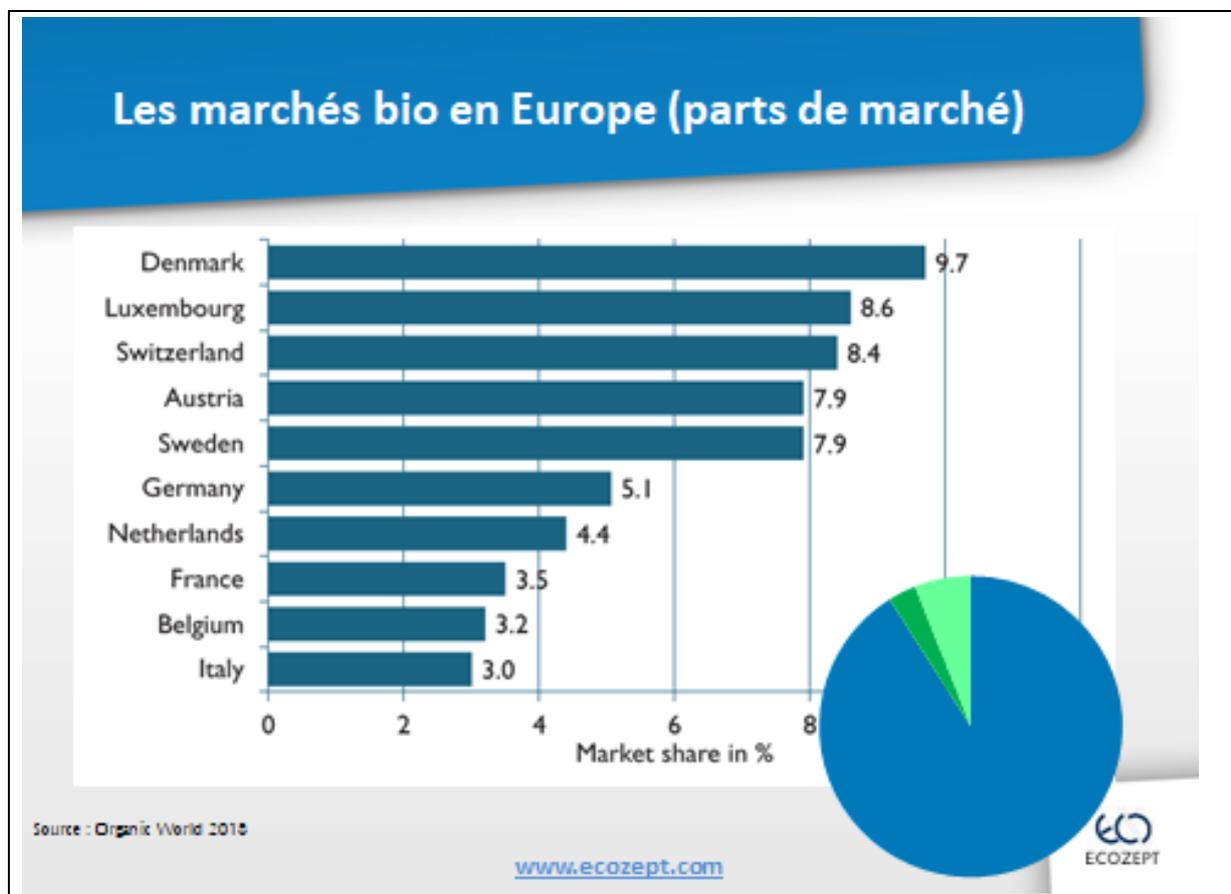
Au Danemark, absence quasi totale de la distribution spécialisée, mais une présence forte des produits bio en Grande Distribution, constituée en oligopole étroit. L'influence du géant laitier Arla Foods est significative avec une surreprésentation nette des produits laitiers dans la consommation bio (40 % du lait consommé par les Danois est bio).

Notons aussi que même chez les champions, les dépenses pour le bio (en moyenne par habitant et par an) ne dépassent pas l'équivalent d'un caddy de supermarché – et encore, seulement rempli à moitié (cf. page suivante).

En 2017, un consommateur moyen dépense, pour le bio et par année



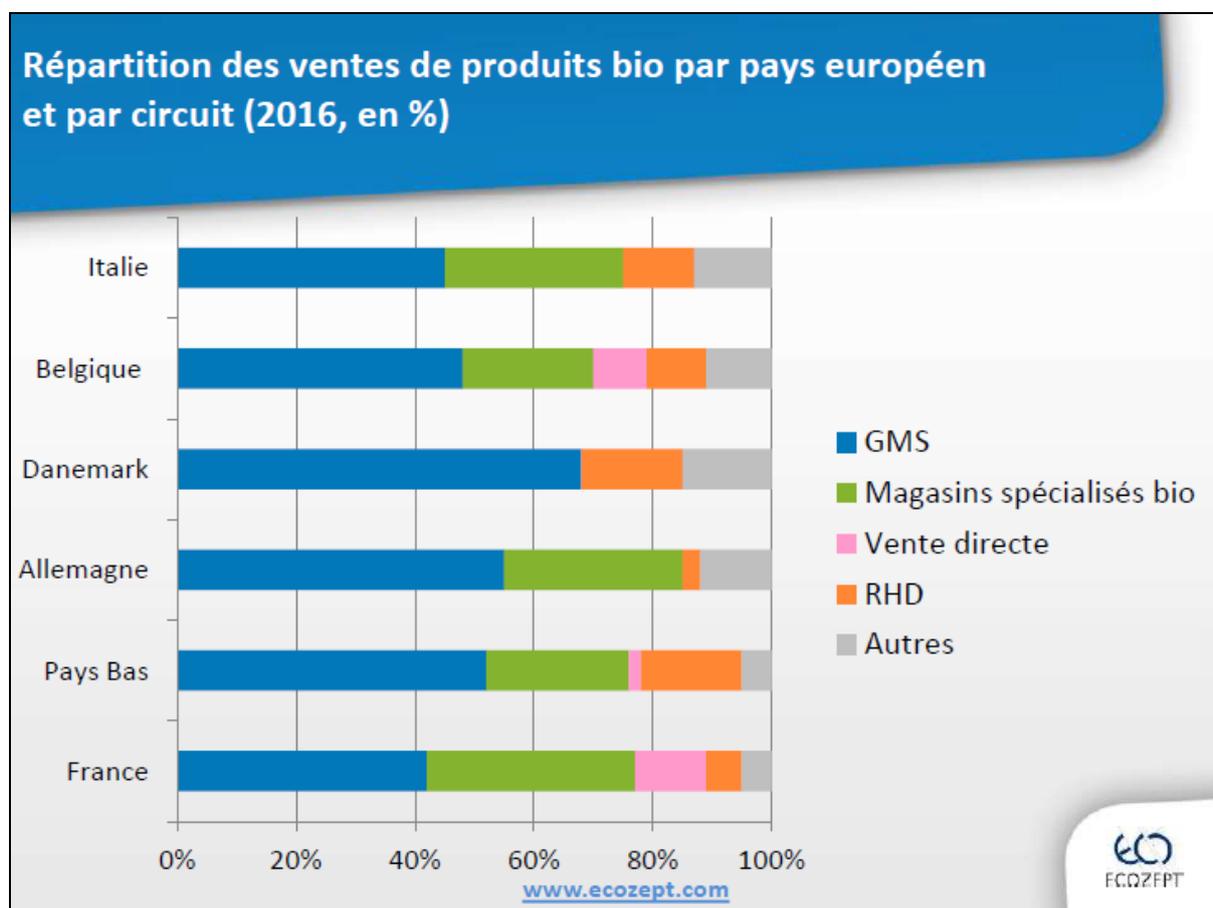
2.6. Les parts du marché du bio



Ceci juste pour rappeler que même si on doit constater que le bio est définitivement sorti de la niche, les parts de marché restent autour de 5 % et qu'il y a encore 95 % du marché alimentaire à conquérir.

L'élargissement de la consommation bio doit rester la ligne de mire de tout travail stratégique. C'est ici où il faut mettre le focus, et non pas sur la compétition entre acteurs. Focaliser sur une bataille entre distribution spécialisée et la grande distribution serait une approche bien trop nombriliste et « intra-bio ».

2.7. Structures de distribution du marché bio



Aucun marché bio ne ressemble à un autre. Chaque marché reflète par la structure même de sa distribution son histoire et ses forces motrices.

La France, l'Allemagne, les Pays-Bas sont des pays où la distribution spécialisée a d'abord façonné le marché et aussi pris le risque entrepreneurial de créer des points de vente pour le bio.

Le Danemark (comme le Royaume Uni, l'Autriche ou encore la Suisse) sont des marchés où c'est la Grande Distribution Alimentaire (GDA) qui a poussé le marché bio en investissant dans une offre au sein de leurs points de vente.

Plusieurs études ont démontré que les marchés bio à plusieurs piliers de distribution, donc avec une présence importante de la distribution spécialisée, évoluent de façon plus stable. Ce sont des marchés qui résistent mieux aux fluctuations possibles du marché.

3. L'Allemagne

3.1. Le marché alimentaire en Allemagne

Le marché alimentaire en Allemagne

Les principales différences avec la France:

- le phénomène des zones commerciales autour des villes n'a jamais pris de l'ampleur
- beaucoup moins d'Hypermarchés qu'en France (850 vs 2100)
- le paradigme du prix bas a façonné le marché depuis les années 1950: vente à perte, faibles bénéfices (et scandales alimentaires ...)
- présence des « Drogeriemärkte », format inexistant en France: 4.700 points de vente de 400 à 1000 m², leur part du marché bio en Allemagne est estimé à 12%
- la Grande Distribution n'a jamais réussi à implanter une chaîne de magasins bio

www.ecozept.com



Les politiques et lois sur l'occupation des sols ont toujours freiné, en Allemagne, la prolifération des commerces dans le pourtour des agglomérations.

Par conséquent les centres villes sont relativement bien fournis en commerces alimentaires de taille moyenne et les grands centres commerciaux sont rares. Le format « hypermarché » n'a pas percé comme en France.

En Allemagne, la vente à perte des produits alimentaires n'a jamais été interdite. Depuis les débuts de la grande distribution dans les années 1950, le marché alimentaire allemand est caractérisé par une concurrence féroce, qui s'est cristallisée, pendant des décennies dans une guerre de prix qui a écrasé les marges dans toutes les filières, et à tous les niveaux. La filière certainement la plus touchée par ce paradigme du prix bas est la filière des produits carnés, la viande étant un produit emblématique du « miracle » économique d'après-guerre. La forte consommation de viande était le symbole même de la richesse des nouvelles classes moyennes allemandes. Le secteur des produits carnés a pour cette même raison été secoué par des scandales forts (viandes contaminées, avariées, plusieurs crises ESB –« vache folle », filières clandestines montées, en partant des pays de l'est). Ces scandales sont finalement aussi une des raisons de l'essor du bio.

3.1.1. Les « drogeriemärkte », un format à part



Les « Drogeriemärkte », ici un exemple de filiale de la chaîne « dm ». Lumineux et d'aspect moderne et qualitatif, on y rencontre un personnel qualifié, en blouse blanche comme en pharmacie, capable de fournir un conseil en alimentation et en soins corporels. L'assortiment est axé sur l'alimentation (sèche, pas de frais), sur la petite enfance, l'hygiène et les soins, la cosmétique, la détergence et des accessoires de ménage. Les autres chaînes importantes sont Müller et Rossmann. « dm » a, pendant de longues années, impulsé le marché bio en élargissant sa gamme notamment avec la marque Alnatura.

3.1.2. La GDA allemande et ses echecs dans le bio



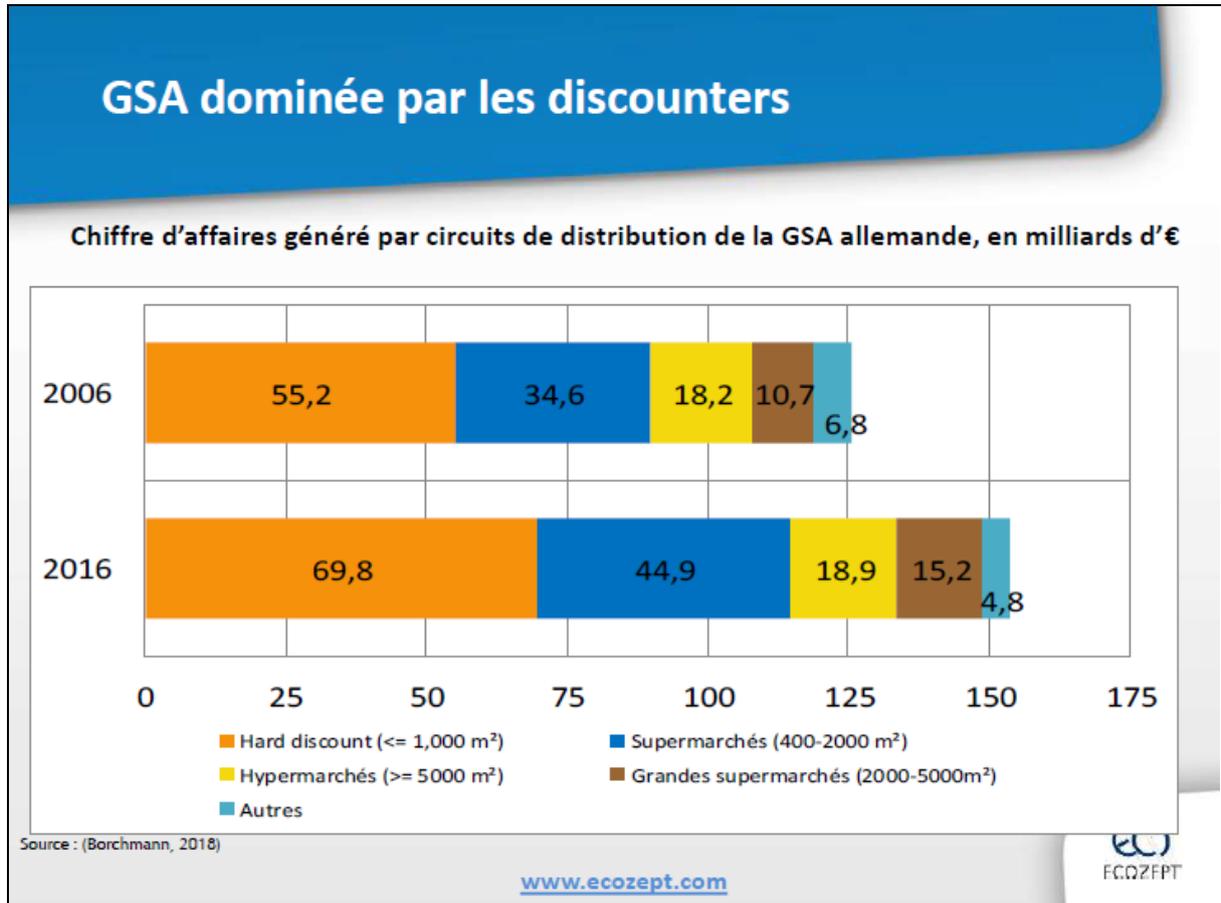
TEMMA a été la dernière tentative de la distribution conventionnelle (par la maison REWE; deuxième enseigne de la GDA en Allemagne), de monter une chaîne de magasins bio.

D'autres initiatives par le même acteur REWE, avaient également échoué, tels que les « Brelow Bauern » (« Paysans Brelow ») dans les années 1990 et « Füllhorn » (« La Corne d'Abondance ») dans les années 2000. Ces anciens concepts étaient positionnés plus proches de l'univers classique des magasins bio, pendant que « TEMMA » répondait à une tendance nostalgique dans la consommation alimentaire : « TEMMA » évoque « Tante Emma », le sobriquet qu'on donnait en Allemagne aux petites épiceries de quartier, fréquents encore dans les années 1950. L'idée avait été saluée par les observateurs du marché qui y voyaient une jonction intéressante des tendances de consommation « développement durable » et « retro-lution ».

On explique ces échecs par un management trop peu volontaire et inadapté aux particularités du marché bio. REWE n'aurait pas dédié suffisamment de personnel qualifié (en catégorie management, par exemple) à son projet qui, de plus, n'aurait pas été soutenu par l'intégralité du haut management de la maison REWE. Ceci expliquerait aussi le choix des emplacements pour les 9 magasins TEMMA : généralement des emplacements de qualité moyenne.

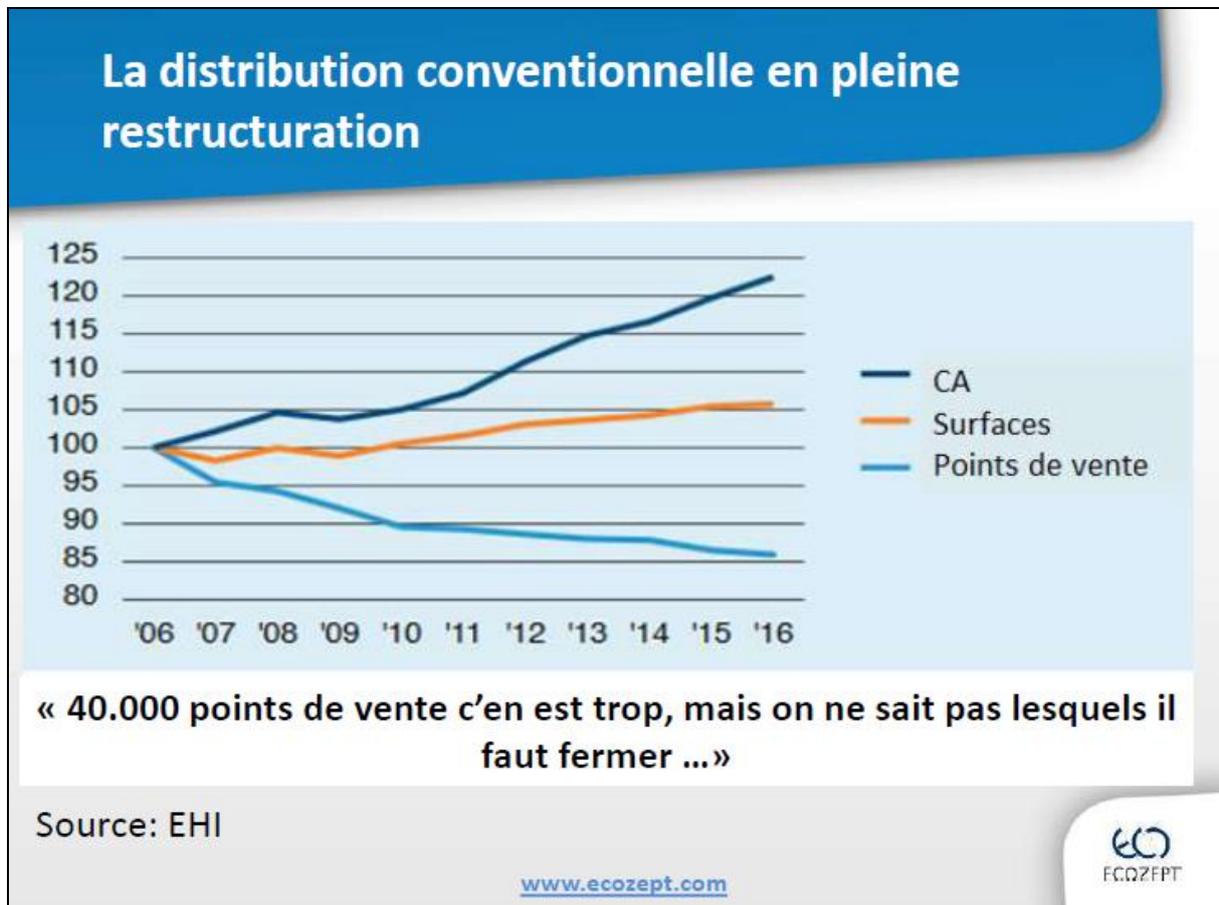
Deux points de vente TEMMA à Cologne continuent à fonctionner sous la direction de Mme Speck, ancienne de chez REWE, qui poursuit l'aventure à son compte.

3.1.3. La GDA allemande dominée par le discount



L'évolution de la grande distribution alimentaire est fortement marquée par les chaînes de discount. On voit dans ce graphique aussi l'importance toute relative des hypermarchés et des grands supermarchés. Le format gagnant est le magasin de taille intermédiaire (supermarchés de 400 – 2000 m²).

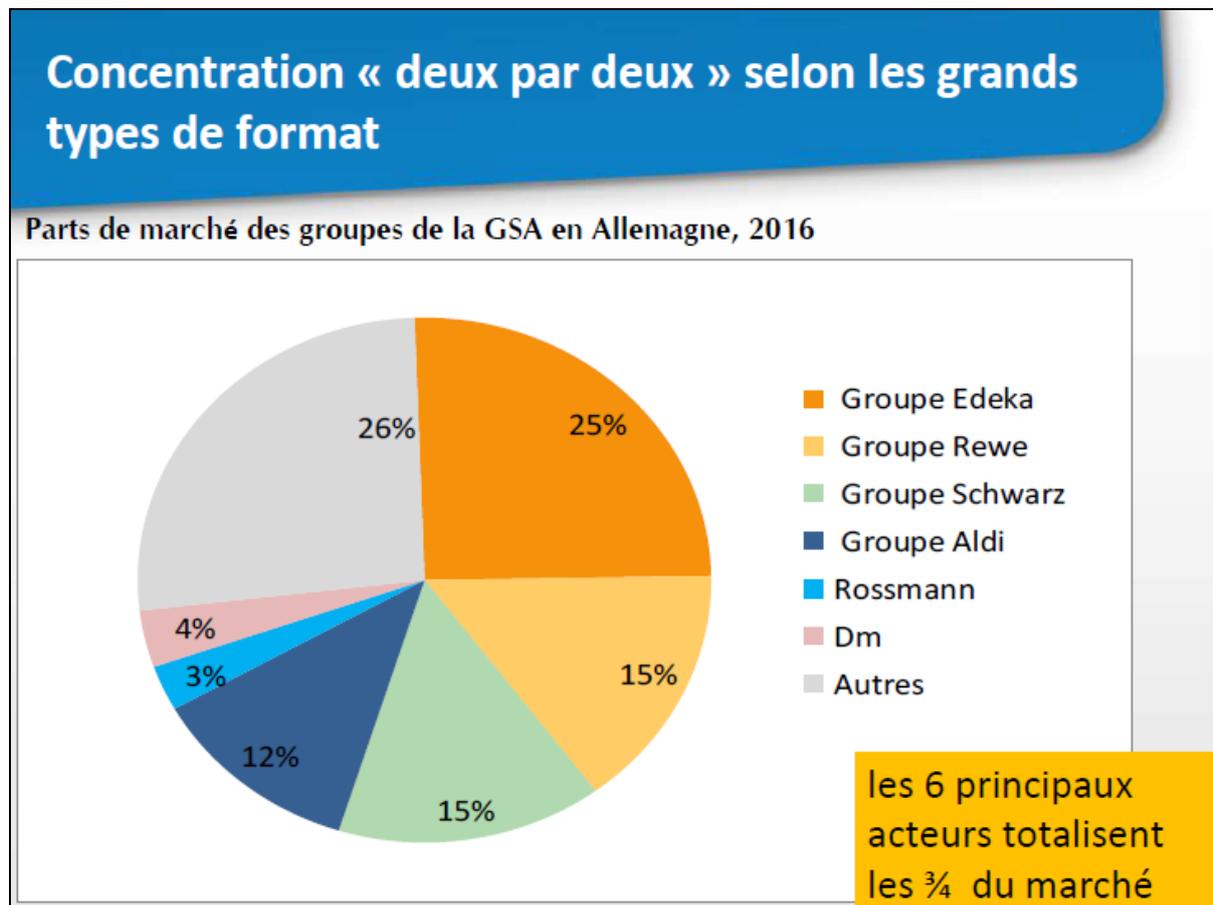
3.1.4. Le challenge de la restructuration



En Allemagne comme ailleurs, la distribution alimentaire compte trop de points de vente. Fermer, rénover, rouvrir, déplacer en centre-ville, reprendre des points de vente à d'autres chaînes, ceci sont des opérations importantes dans lesquelles toutes les maisons investissent fortement.

On voit le chiffre d'affaires monter, aussi sous l'effet d'une hausse générale des prix, les surfaces elles aussi augmentent, le nombre de points de ventes par contre est en recul.

3.1.5. Les dynamiques de concentration

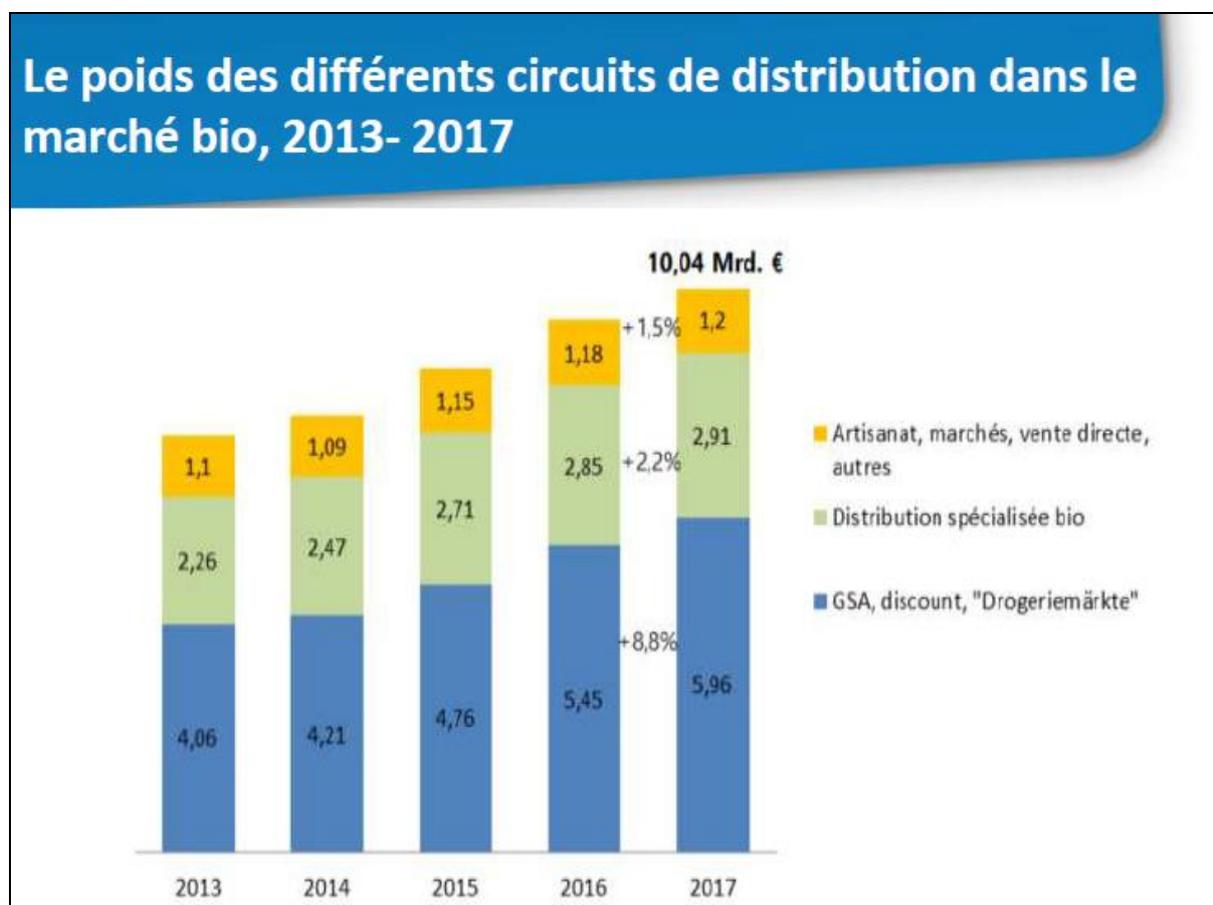


Phénomène intéressant dans la GDA allemande : des duopoles se forment par grande catégorie de format (discount, « Drogeriemärkte » et GDA classique).

Aldi et Lidl (Group Schwarz) dominent le discount. Rossmann et Dm se partagent l'essentiel du domaine « Drogeriemärkte ». EDEKA et REWE regroupent de plus en plus d'enseignes dans la GDA classique.

Des observateurs et experts interviewés s'attendent à un duopole semblable en distribution spécialisée bio : les grossistes bio, Dennree et Weiling se partageront bientôt le marché. Dans les chaînes de magasins bio, ce serait de nouveau Dennree (à travers sa chaîne « Denny ») et Alnatura qui formeraient un duopole.

3.2. La distribution spécialisée bio en Allemagne

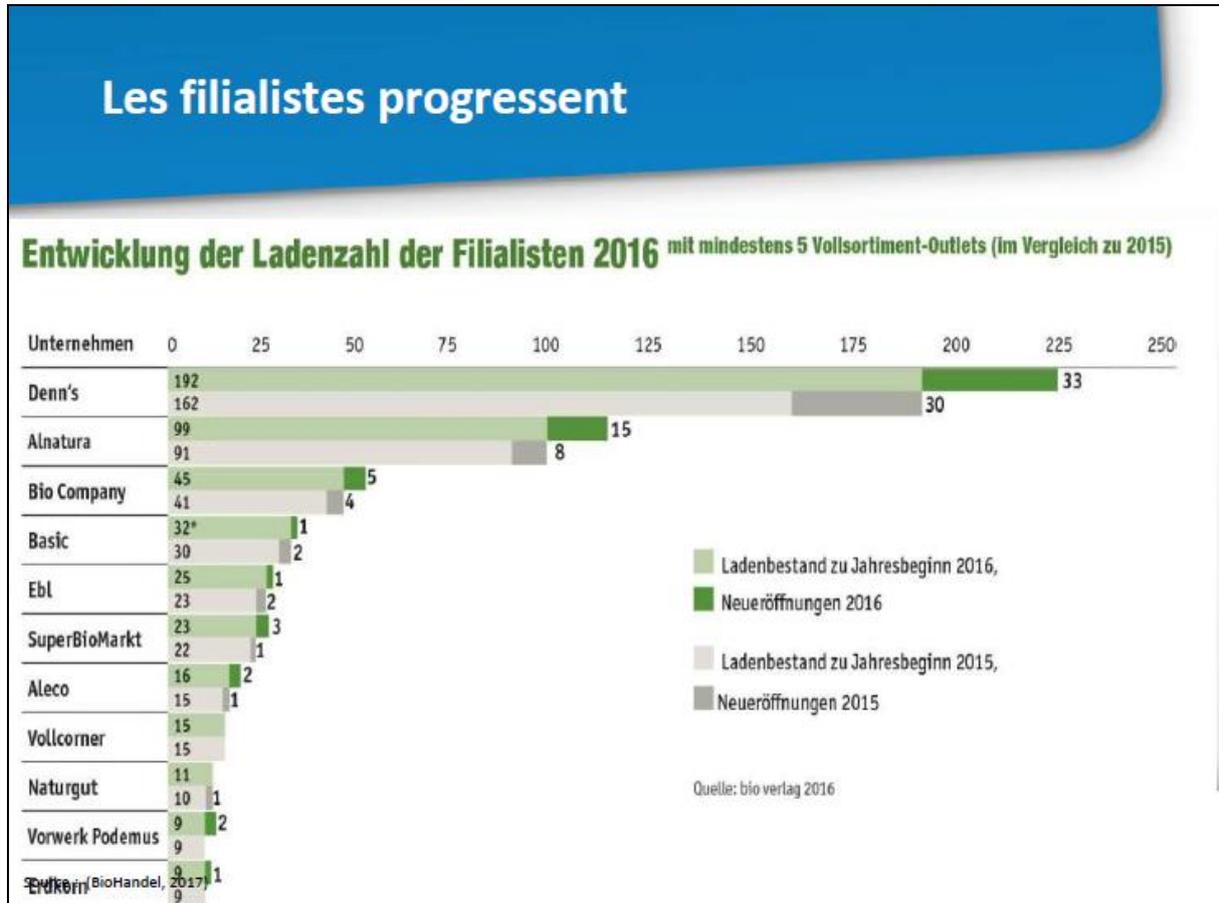


Dans le marché bio en Allemagne, pendant la première moitié des années 2010, la distribution spécialisée en bio a réussi à croître plus fortement que la GDA.

Ça a été la période de « roll-out » du concept du supermarché bio, porté par les différentes chaînes de supermarchés et superettes bio. Très comparables à des supermarchés conventionnels par leur apparence (300-400 m²), intérieur très technique et lumineux, ambiance sobre et neutre, ces points de vente correspondaient aux attentes d'une communauté de consommateurs en centre-ville et dans la périphérie urbaine : des jeunes professionnels et jeunes familles. Ces consommateurs cherchaient un format de consommation facile, «éthiquement correct », mais « sans engagement ni militantisme » - les magasins bio classiques ne pouvaient pas répondre à ces attentes.

C'est à partir de 2016 que le concept s'essouffle, justement parce que trop proche de la distribution conventionnelle où, à ce moment-là, les assortiments bio s'étoffent. Les clients des supermarchés bio, qui n'ont jamais abandonné les achats en GDA conventionnelle pour une partie de leurs courses alimentaires ou non-alimentaires, et peu fidélisés par leurs lieux de vente bio commencent à augmenter leurs achats bio en GDA conventionnelle.

3.2.1. Le succès des filialistes bio



On voit ici, l'accélération de créations des points de vente, type « supermarché bio ». Les deux leaders nationaux, Denn's et Alnatura, densifient leur réseau.

Les autres chaînes, souvent implantées dans une région (p. ex. Basic dans le Sud ou Superbiomarkt dans l'Ouest) ou une métropole (Bio-Company à Berlin, Ebl dans la région de Nuremberg) grandissent proportionnellement à leur taille.

Mais (ce qui ne se voit pas dans le graphique) les chiffres d'affaires croissent sous-proportionnellement à l'agrandissement des surfaces. La rentabilité par point de vente est en baisse.

C'est une course aux emplacements attractifs, qui est en train de s'opérer, où le critère « attractivité » à deux dimensions :

- derniers emplacements libres et commercialement prometteurs
- emplacements « logiques » pour la densification des réseaux, en termes de logistique et d'organisation interne.

Cette course se fait en partie au détriment des magasins bio indépendants. Denn's par exemple, grâce à l'activité de grossiste de sa maison-mère « Dennree », suit de près les évolutions des magasins bio. Si les observations du grossiste Dennree permettent ainsi d'identifier un candidat à la reprise, par la chaîne Denn's, des négociations sont engagées qui se soldent souvent par le rachat.

Les autres acteurs procèdent de façon comparable. Des moyens agressifs peuvent être engagés, tel que la création d'un nouveau supermarché de chaîne, en proximité immédiate d'un magasin bio traditionnel. Ouverture qui, dans ces cas, s'accompagne d'une communication agressive et

d'une politique-prix rudement orientée vers le prix bas, rendant, la survie du point de vente traditionnel, difficile.

3.2.2. Particularités de la distribution spécialisée en Allemagne

La distribution spécialisée bio en Allemagne

Les principales différences avec la France:

- les supermarchés bio et chaînes de magasins correspondent à un phénomène récent
- les supermarchés bio sont généralement filialisés et standardisés
- présence de 330 magasins bio « vente à la ferme »
- présence des « Reformhäuser », magasins diététiques: format le plus ancien, 1200 points de vente, achats et communication centralisés: coopérative « neuform »

www.ecozept.com



La France a inventé aussi bien le format du « magasin bio en chaîne » (La Vie Claire, 1946) que le supermarché bio. Les Allemands ont repris le concept plus tard, les toutes premières tentatives sont lancées par « Superbiomarkt » dans les années 1990.

Les chaînes de supermarchés bio prennent leur envol seulement à la fin des années 2000. Contrairement aux chaînes de magasins bio en France, les chaînes allemandes se présentent sous une grande homogénéité, en termes de taille, d'agencement, d'organisation et d'aspect. Comme dans la GDA conventionnelle, on essaie de reproduire le même magasin, à l'identique, pour tout nouvel emplacement.

Deux formats sont particuliers pour le marché allemand et peu connus en France :

La **vente à la ferme « élargie »** : ces grands points de vente ont évolué d'un lieu de vente à la ferme, d'abord limité aux produits bruts et fermiers, vers un magasin bio à assortiment complet. Ils constituent env. 10 % du marché bio et évoluent de façon remarquablement stable, ayant réussi la fidélisation de leurs consommateurs.

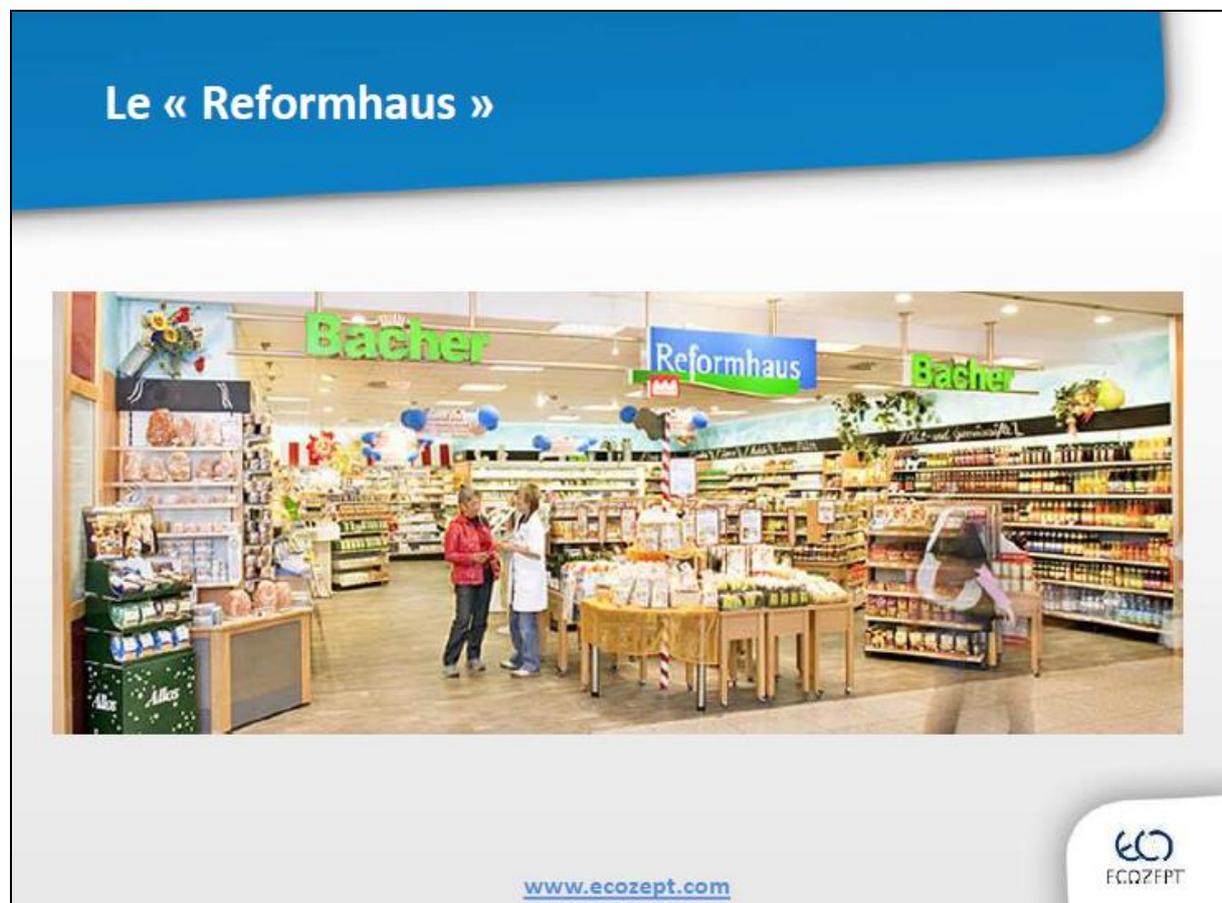
Les « **Reformhäuser** », sont les points de vente pour produits bio les plus anciens au monde. Créés à Berlin et dans les autres grandes villes germanophones (Vienne) au début du 20^{ème}, ils naissent en même temps que l'agriculture biologique et répondent à un mouvement de « retour à la nature » (Reformbewegung), proche du végétarisme, des clubs de sports et d'activités en pleine nature (club de randonnées mais aussi les premiers clubs naturistes font partie de ce mouvement). Sans réel homologue en France, on peut appeler ces magasins « magasins

diététiques ». Leur assortiment est axé sur l'alimentaire sec, sur les compléments alimentaires, la cosmétique naturelle. Très tôt, ces magasins ont répondu au « sans gluten » et aux autres régimes alternatifs. Un personnel compétent, souvent en blouse blanche, est formé pour fournir un conseil alimentaire et cosmétique /soins. En mauvaise posture entre les magasins bio et les pharmacies, souvent situés en centre-ville sur des emplacements très chers, les Reformhäuser sont passés par plusieurs crises de restructuration et leur nombre a baissé de moitié pendant ces derniers 20 ans.

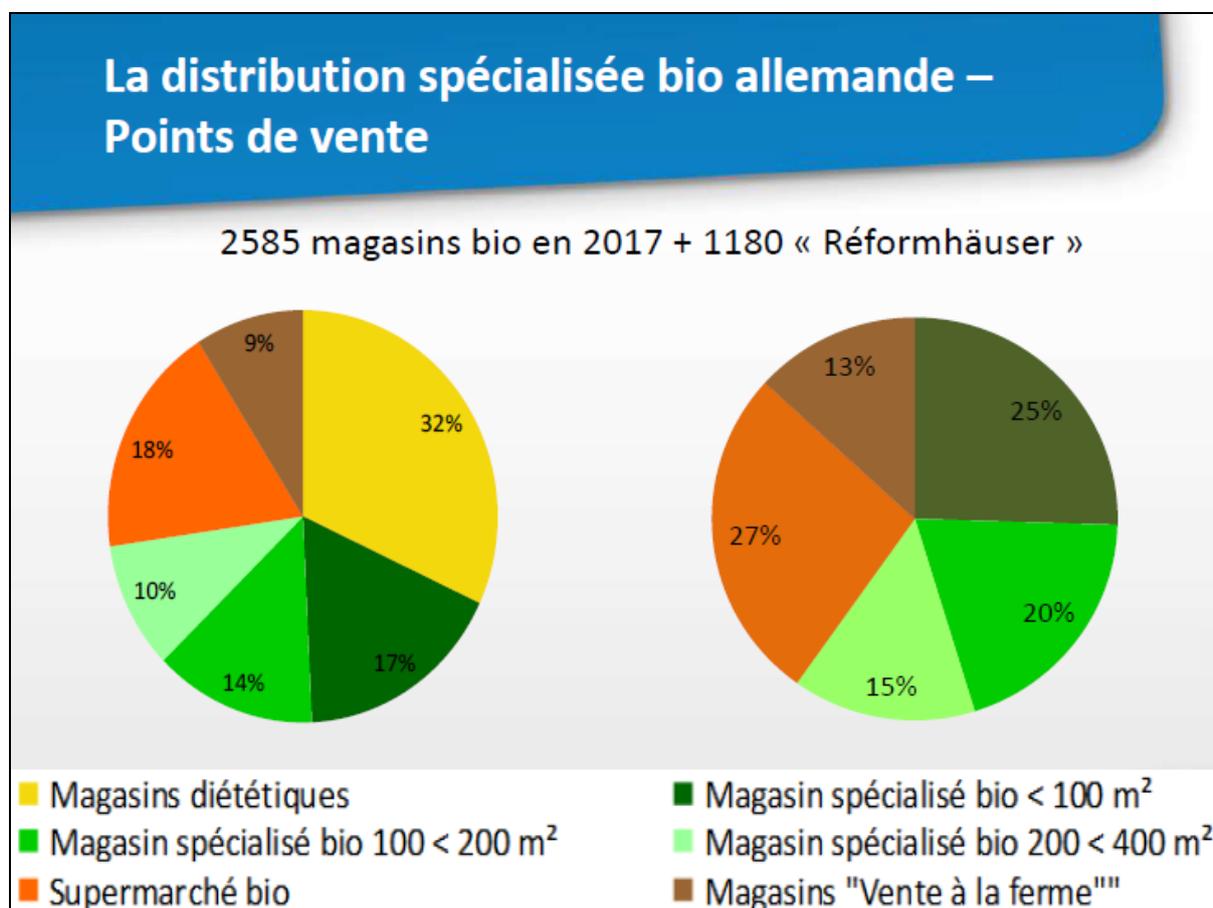
Les commerçants « Reformhäuser » sont indépendants mais s'approvisionnent en grande partie auprès d'une plateforme d'achats coopérative, la « Neuform ». Cette plateforme recueille aussi des informations sur le secteur et propose des formations.

Certains Reformhäuser réussissent très bien leur pari et combinent efficacement les rôles de magasin diététique et bio, compétent en alimentation et nutrition. Relookés et modernisés, organisés en chaine, ces points de vente sont parmi les plus rentables de la distribution spécialisée en Allemagne (cf. ci-dessous, « Bacher », une chaine de Reformhäuser de 90 points de vente).

3.2.3. Le « Reformhaus », un format à part



3.2.4. Evolution des structures de la distribution spécialisée en Allemagne

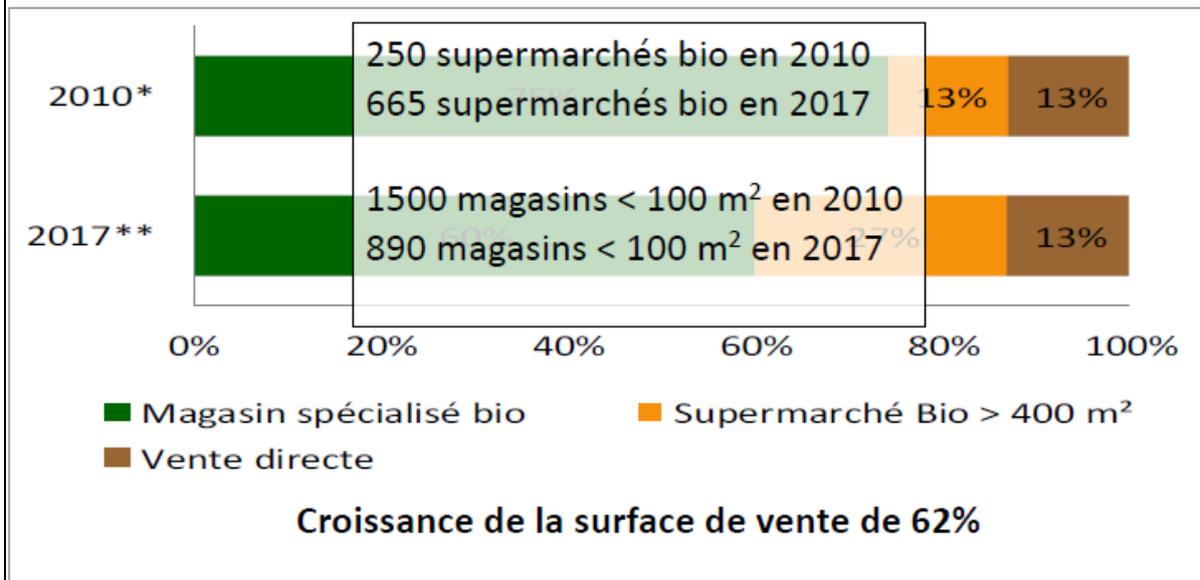


On compte presque 2600 magasins bio et env. 1200 magasins diététiques en Allemagne, donc dans l'ensemble 3800 points de vente de la distribution spécialisée en bio. Pour mieux comparer avec la France, le graphique à droite ne représente que les magasins bio.

Le graphique suivant montre le développement des classes de taille de magasins. On voit l'évolution des supermarchés bio, la croissance importante de la surface de vente totale et la réduction du nombre de points de vente plus petits que 100 m².

Restructuration de la distribution spécialisée bio

Développement des magasins depuis 2010

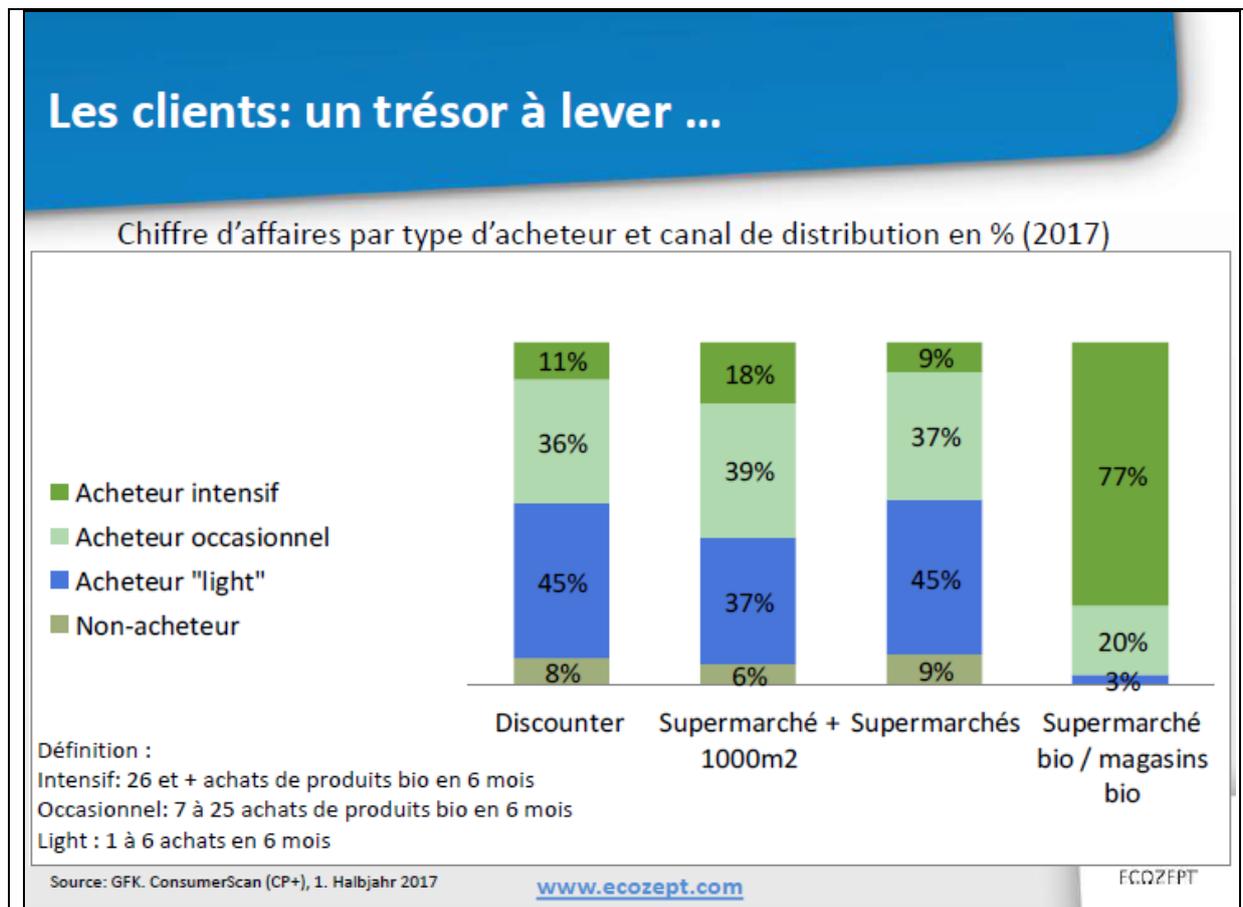


Source: Bioverlag

www.ecozept.com

ECOZEPT

3.2.5. La clientèle : le vrai point fort de la distribution spécialisée



Ce graphique montre très clairement l'accès privilégié, qu'ont les magasins bio et supermarchés bio, à la clientèle bio « intensive ».

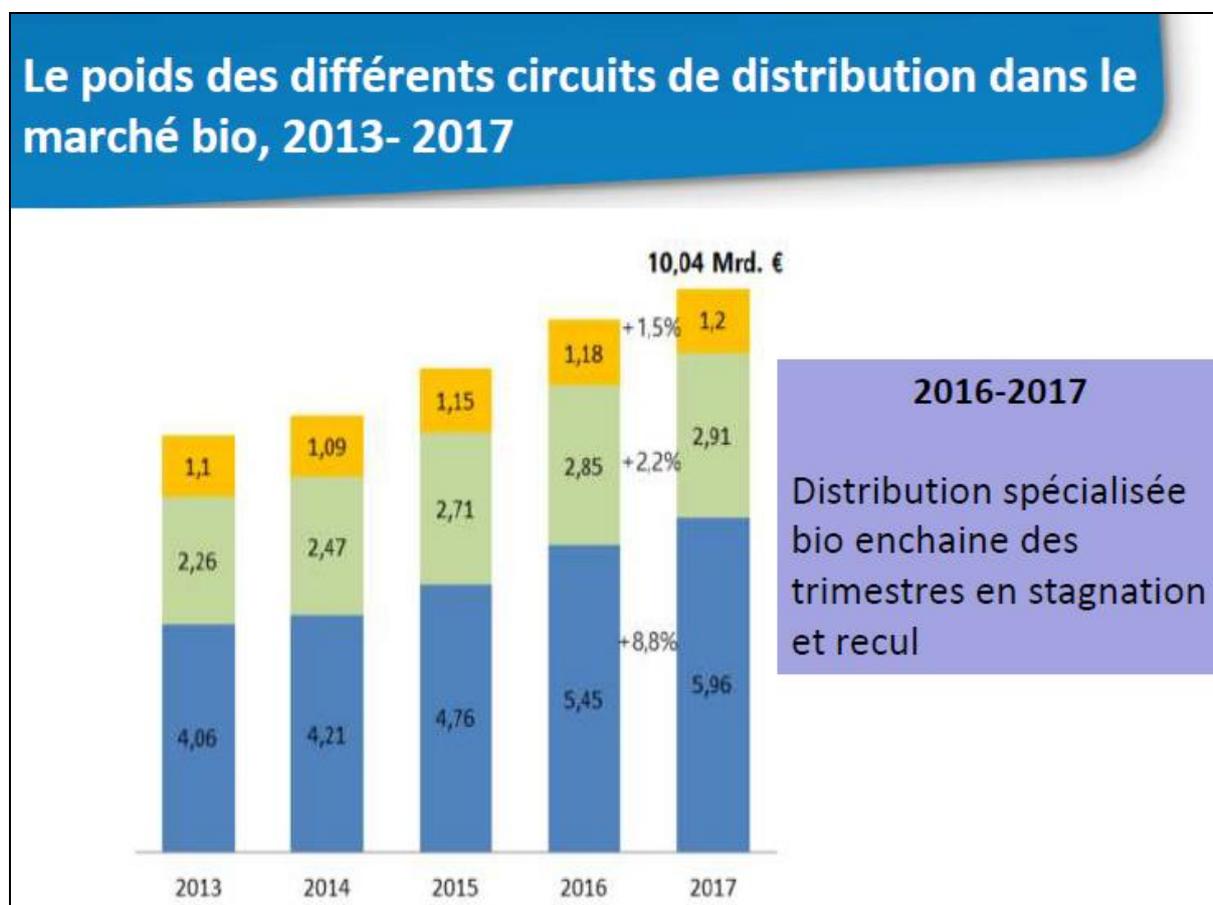
Les consommateurs intensifs, dans cette étude réalisée par la GfK en 2017, en Allemagne, réalisent au moins un achat bio chaque semaine. La très grande majorité de ces personnes fréquente la distribution spécialisée.

C'est fait sont importants, mais encore insuffisants pour décrire ce type de consommateur : quel est son panier, quel panachage opère-t-il entre différents lieux de vente, quel sont ses caractéristiques sociodémographiques ?

Dans tous les cas, c'est cette communauté de consommateurs qu'essaie d'attirer la GDA avec ses offensives dans le bio, parce qu'elle dispose d'un fort pouvoir d'achat et parce qu'elle est à la pointe des tendances de consommation.

Dans cette course vers la clientèle attractive, les magasins bio parent en pôle-position, mais la compétition n'est pas gagnée d'avance, si la fidélisation fait défaut.

3.3.La crise 2016-2017 et ses facettes



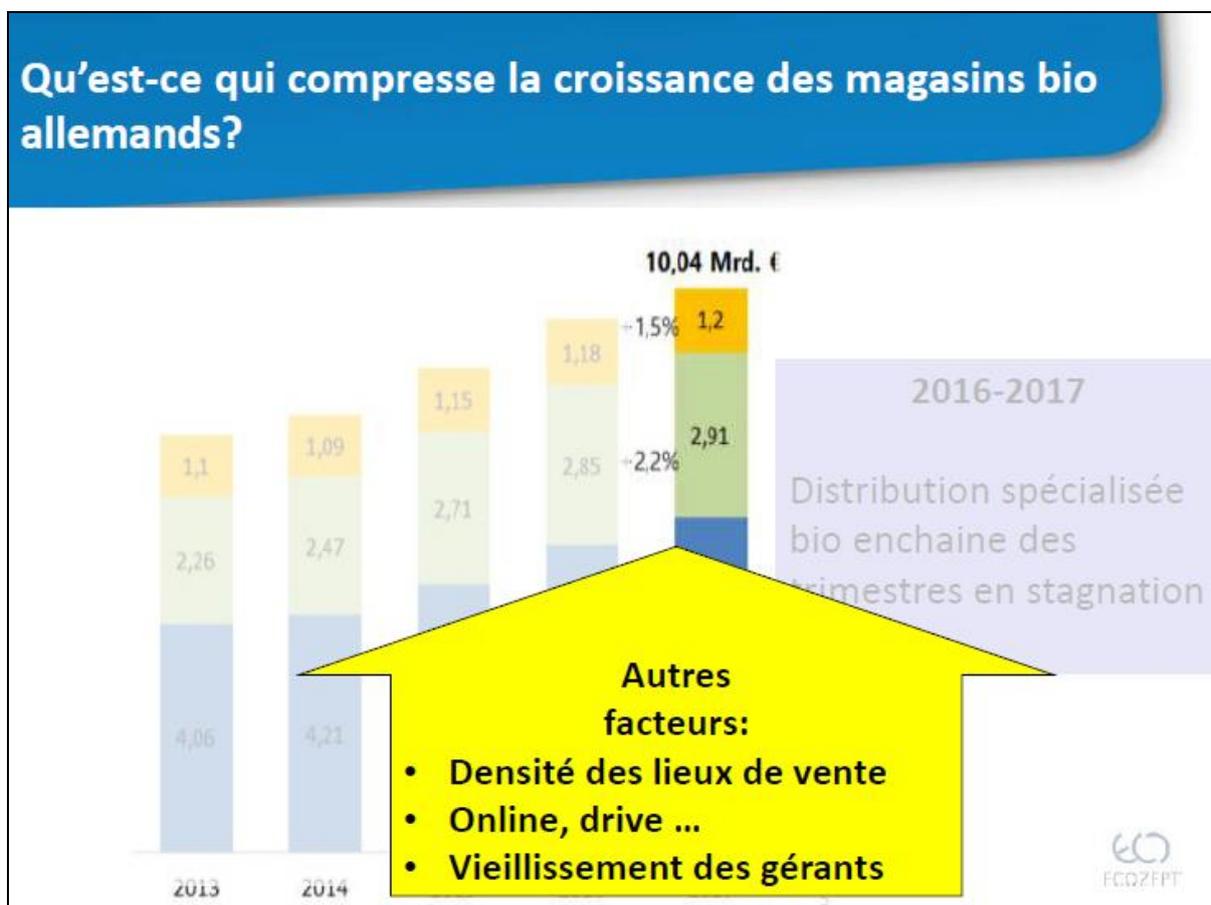
Tous les médias couvrant la distribution alimentaire en Allemagne, mais aussi ailleurs en Europe, ont relayé les chiffres décevants de la distribution spécialisée en Allemagne. Les interprétations allaient jusqu'à prédire « un début de la fin des magasins bio ».

Les analystes moins négatifs posaient toutefois la question sur le rôle naturel des magasins bio dans un marché bio mûrissant, où l'offre bio est ubiquitaire.

L'analyse, qui suit sur ces prochaines pages, met les nouvelles forces de la GDA face aux faiblesses que la distribution spécialisée montre en ce moment, pour certaines accumulées depuis quelques années, pendant les périodes de forte croissance.

Sera également analysé, un troisième groupe de forces transversales.

3.4. Les raisons de la « crise »: facteurs transversaux



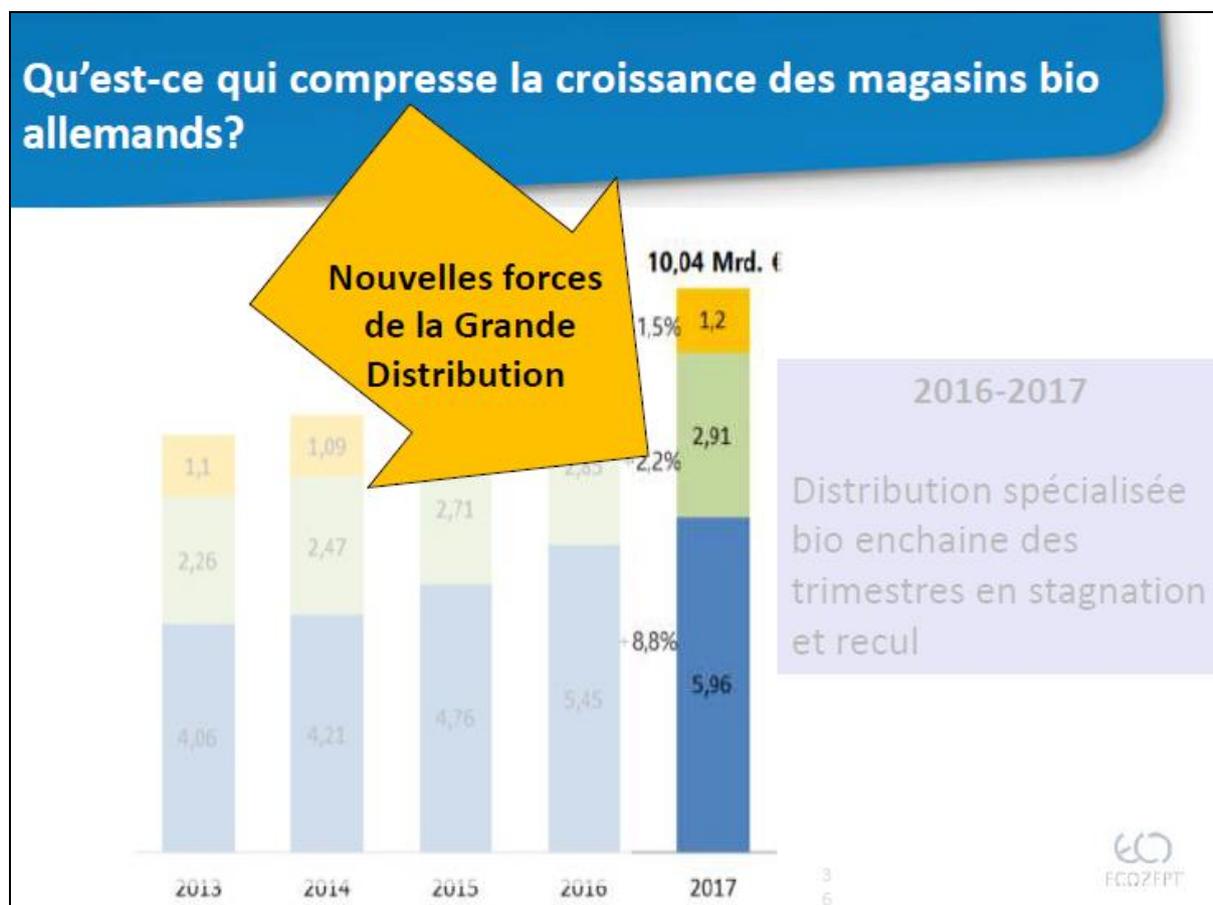
Le marché alimentaire est dans une période de profonds bouleversements. La densité trop élevée des points de vente en est un syndrome.

Les nouvelles façons de vendre des produits de consommation courante tels le e-commerce et le drive, challengent l'ensemble des acteurs et si des nouveaux concepts voient fréquemment le jour dans ces deux domaines, rares sont les vraies histoires à succès. Beaucoup de projets de vente en ligne ne sont pas rentables, et de nombreux « drive » sont fragiles.

Beaucoup d'acteurs cherchent donc leur voie dans ce monde de la distribution alimentaire qui change en profondeur. Des investissements importants sont engagés dans des « ballons d'essai ». Ces phénomènes concernent le marché alimentaire dans son ensemble, mais ils se ressentent certainement plus fortement dans le domaine du bio qui en tant que « petit mouvement à la pointe des tendances » a un comportement sensible de « séismographe ».

Le bio est plus spécifiquement concerné par un phénomène biographique : la génération des fondateurs de très nombreux magasins mais aussi des entreprises de distribution et de transformation arrivent à l'âge de la retraite. Selon un avis, partagé par beaucoup de nos interlocuteurs, dans cette génération d'entrepreneurs-fondateurs, des caractères forts sont présents, pas toujours prêts à préparer la transmission de leurs projet de vie. Le renouvellement des générations se fait donc souvent difficilement et tardivement.

3.5. Les raisons de la « crise »: facteurs liés à la GDA conventionnelle



La GDA allemande, dans son virement stratégique vers une offre alimentaire plus qualitative et moins orientée sur le prix bas, a développé une série de politiques qui lui permettent de proposer des produits bio de façon cohérente et attractive. Nous allons voir ces politiques par la suite.

3.5.1. La GDA conventionnelle allemande : vue d'ensemble des points forts

GSA et bio : aspects de réussite

Stratégie « reconquête de la qualité » depuis la fin des années 2000

Le bio tient une place centrale dans cette stratégie, sinon « la » place centrale

Embellissement des lieux de vente

Les doigts au pouls des tendances

Très forte communication sur l'origine régionale

Grande force de frappe dans la communication, « décomplexé »

Occupation du champ « développement durable, notamment par le duo de tête « REWE-EDEKA »

Connaissance très poussée des potentiels du marché (big data)

Assortiment bio conséquent « pour tous les jours »

Compétence et volonté de coopérations verticales, bio et équitables

www.ecozept.com



Dans le mouvement de reconquête de la qualité, dont nous avons déjà parlé, le bio tient une place de clé de voûte dans toutes les maisons de la GDA.

La GDA en Allemagne met d'ailleurs, le développement durable dans un sens large, au cœur de sa communication (et, de surcroît, dans ses stratégies).

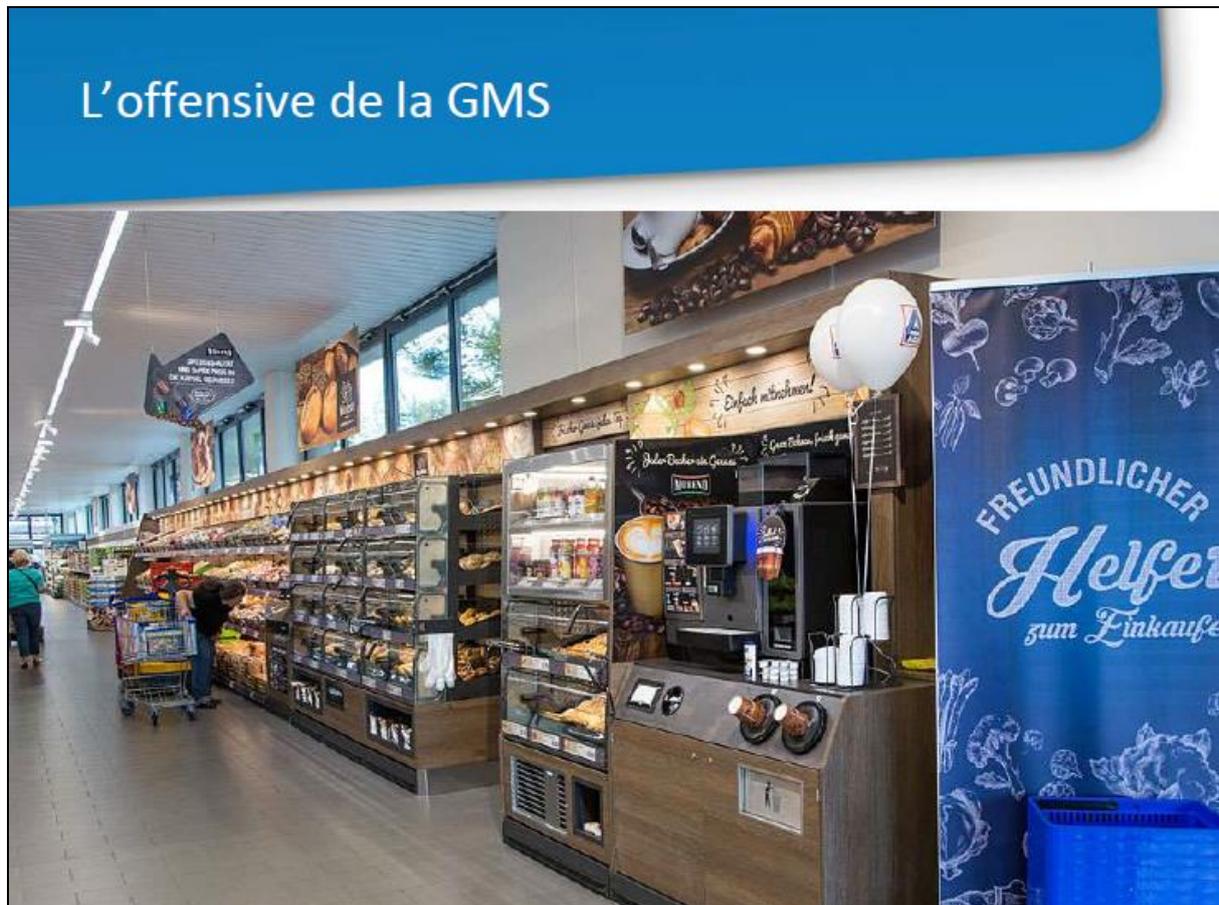
On a ainsi vu naître des labellisations pour l'origine locale et régionale, sur l'approvisionnement équitable, sur le recyclage, les bioplastiques, l'énergie verte etc.

Un paramètre est crucial dans ces évolutions : le « Big Data ». En effet, la connaissance très fine des volumes et quantités vendues, des rotations, des élasticités-prix, des groupes de consommateurs et des tendances actuelles, permet aux acteurs de la GDA de calibrer leurs projets dans le bio avec une grande précision. Il leur est donc relativement facile de s'engager, avec l'amont agricole, sur des volumes et qualités sur le long terme, parce qu'ils peuvent assez exactement estimer l'évolution des ventes.

Cette réduction du risque par la connaissance poussée de la consommation, est une des explications pour les filières construites par la GDA. Ce sont des projets très bien conçus, avec contractualisation pluriannuelle (5 ans) et un réel partage de risque entre l'agriculteur et la distribution.

Par la suite, nous allons détailler quelques-une de ces points forts.

3.5.2. L'offensive « Qualité » de la GDA



Embellir et moderniser les magasins – même le discount en fait un élément-clé de son repositionnement.

L'image montre une nouvelle filiale ALDI. Si le concept de présentation reste basique et si ça sent toujours le carton mouillé, il faut néanmoins reconnaître que cet espace accueil avec du pain frais et un espace café n'a plus rien à voir avec l'image du discount.

L'approvisionnement se fait en coopération avec les grandes associations des agriculteurs bio en Allemagne, qui s'expriment de façon satisfaite sur ce canal de valorisation. Il leur permet d'écouler de grandes quantités rapidement, ce qui enlève de la pression après les récoltes ou aux moments de surproduction. Les prix et les conditions sont correctes et transparentes, les contrats souvent pluriannuels.

Bioland, la plus grande association agricole bio en Allemagne, a récemment approfondi sa coopération avec Lidl et permet à ce distributeur d'utiliser son logo.

3.5.3. La GDA engagé dans le bio

Tegut: part de marché de 25% pour la bio!



www.ecozept.com



Pionnier du bio en GDA, la chaîne TEGUT, avec env. 250 supermarchés dans le centre de l'Allemagne, propose 3000 références en bio et fait un quart de son chiffre d'affaires avec le bio. Très engagé dans la construction des filières avec des producteurs locaux, la chaîne fait depuis peu partie du groupe MIGROS en Suisse (très impliqué dans l'évolution du bio en Suisse, depuis les années 1980).

Même s'il se trouve seulement à la 21^{ème} place des acteurs de la distribution alimentaire en Allemagne, TEGUT est certainement la chaîne GDA la plus compétente dans le bio en Allemagne et ses solutions sont attentivement observées par toutes les maisons.

3.5.4. La GDA allemande et sa communication sur le bio



Une communication décomplexée au sujet du bio, et une surreprésentation claire du bio dans la communication des chaînes de GDA : ALDI n'hésite pas de s'autoproclamer « premier commerçant bio en Allemagne ».

C'est certainement vrai : les discounters allemands, ALDI et LIDL en tête, jouent quantitativement un rôle déjà très important dans le marché bio. Dans les grandes catégories de produits (carottes, pommes de terre, lait, œuf) ils sont leaders de marché et réalisent souvent entre 40 % et 60 % des ventes totales des catégories citées.

Toutefois, les assortiments restent étroits et ne dépassent guère les 100 références en moyenne (allant jusqu'à 300 références bio chez Aldi), dont une grande partie n'est pas disponible en continue.

Edeka: explique l'agriculture bio

#ZUKUNFTLEBEN
DAS NACHHALTIGKEITSMAGAZIN

Jetzt mitmachen!

EDEKA Südwest

Mitmachen

16 Nachhaltigkeits-Ziele

Gelöbte Projekte

Verantwortung für Mitarbeiter

Nachhaltige Produkte

Regionalität

Bio-Produkte

WWF-Partnerschaft

Tierwohl

Fairer Handel

Gütesiegel im Überblick

Tragelassen

Umwelt & Energie

Gesellschaftliche

Dafür steht ökologische Landwirtschaft

KLIMASCHUTZ

- Humus bindet CO₂ im Boden
- Weniger Lachgas-Emissionen durch organischen Dünger

ARTENVIELFALT

- Lebensraum für viele Tiere
- Verzicht auf chemische Dünger und Pflanzenschutzmittel

BODENPFLEGE

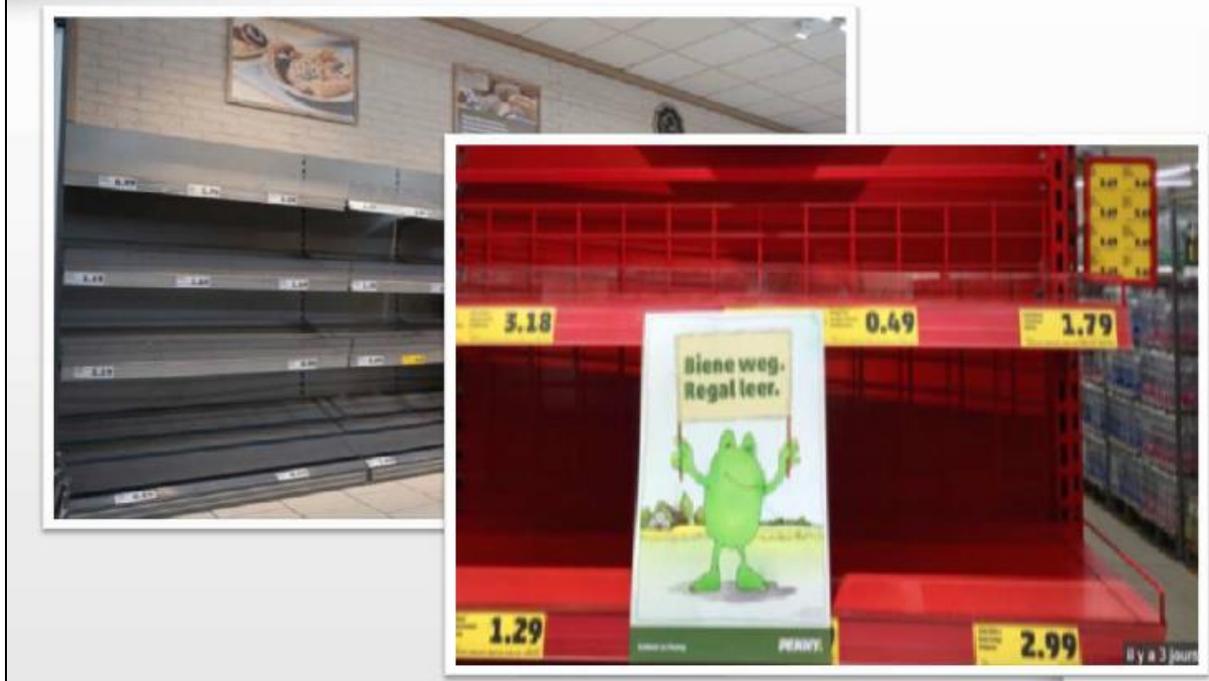
- Wertvolle Nährstoffe durch Kompost und Mist
- Abwechslungsreiche Fruchtfolge statt Monokulturen durch Bindung im Boden

UMWELT-FREUNDLICHKEIT

- Verzicht auf Gentechnik und Pestizide
- Weniger Nitrat im Grundwasser durch Bindung im Boden

Le leader de la GDA allemande, EDEKA, met lui aussi le poids sur le bio dans sa communication, en surreprésentant cette partie de ses activités très nettement. Le bio ne pèse qu'entre 4 et 6 % dans le chiffre d'affaires des magasins EDEKA. Entre 600 et 1200 références (dont environ 350 en MDD) couvrent toutefois les besoins quotidiens et ainsi l'offre bio, dans ces supermarchés, devient de plus en plus attractive.

Penny vide les rayons : « plus d'abeilles – plus de produits »



La GDA allemande communique volontairement et parfois de façon spectaculaire sur les sujets du développement durable dans un sens large.

Le discounteur Penny (qui fait partie du deuxième groupe GDA, le plus grand en Allemagne, REWE) a ainsi voulu mettre en évidence les conséquences des insecticides sur l'offre alimentaire, en sortant tous les produits des rayons dont la production dépend de la pollinisation par les abeilles. Le slogan de l'action : « abeilles disparues, rayons vides ». En plein débat sociétal sur les néonicotinoïdes, cette action a reçu un écho notable.

3.5.5. La GDA conventionnelle et les marques bio

Edeka: partenariat avec Alnatura



www.ecozept.com



La GDA allemande a réussi à attirer plusieurs marques jusqu'ici emblématiques pour la distribution spécialisée bio.

La coopération EDEKA – ALNATURA a eu un effet de choc sur l'ensemble de la distribution bio. ALNATURA est un acteur historique, hybride avec sa propre chaîne de magasins (deuxième plus grande chaîne de magasins bio en Allemagne) et sa propre marque qui, elle, est distribuée aussi chez d'autres chaînes et magasins bio. La marque ALNATURA (assortiment sec très large) repose sur une série de filières très soigneusement construites et des coopérations de longue date avec des transformateurs et l'amont agricole. La marque a déjà été distribuée, depuis longtemps, dans les « Drogeriemärkte » de la chaîne dm, dont le management est issu de la même famille que les fondateurs d'ALNATURA ».

C'est « dm » qui a déclenché le repositionnement de la marque, en annonçant qu'une nouvelle marque de distributeur « dm bio » allait remplacer une partie des références ALNATURA.

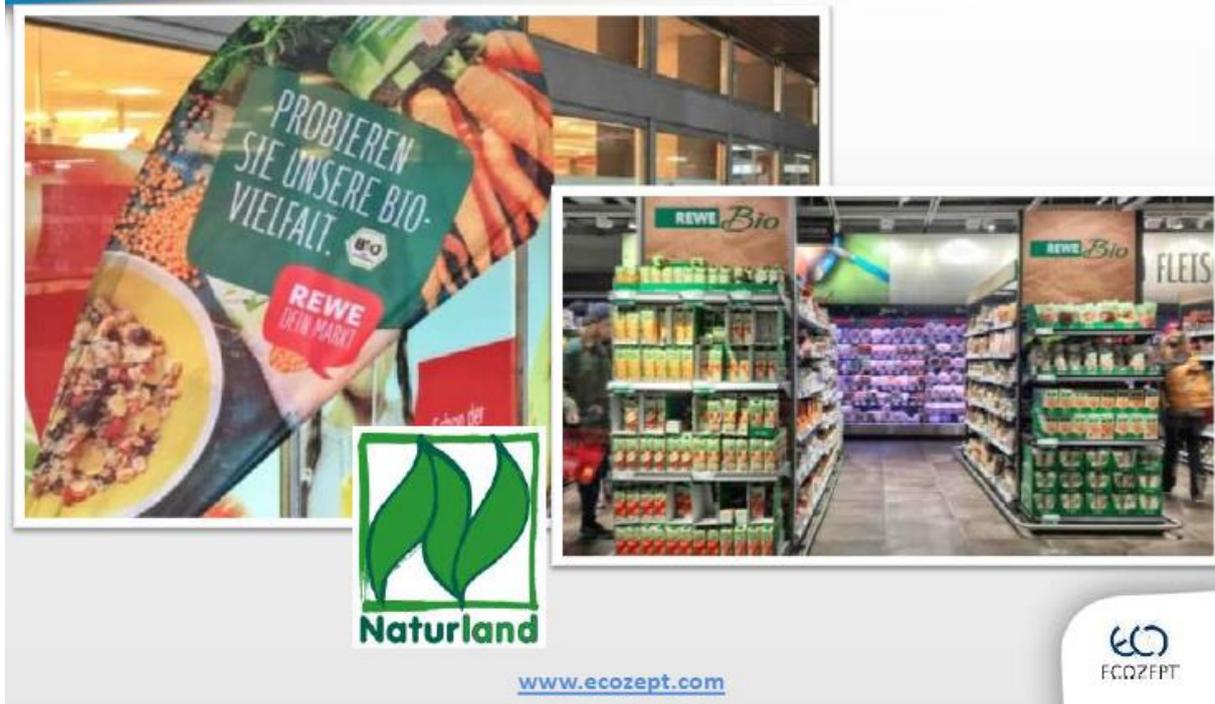
Devant cette menace, ALNATURA a accepté la proposition d'EDEKA de venir élargir l'offre bio dans ses supermarchés. Le succès a été fulgurant et on attribue une grande partie de la croissance du bio en GDA en 2017, rien qu'au « phénomène ALNATURA ».

EDEKA a profité du gain de crédibilité et les magasins bio, dont ALNATURA faisait une partie importante de l'assortiment, ont encaissé le coup de cette nouvelle concurrence directe, au moins pendant toute une période où les consommateurs sont allés « tester » la gamme bio chez EDEKA.

Depuis, ALNATURA a complètement décloisonné sa politique de distribution et s'est ouverte à d'autres chaînes de distribution. C'est la marque de loin la plus importante dans le marché bio allemand.

3.5.6. GDA conventionnelle et l'amont agricole bio

Rewe: coopération avec Naturland



Le numéro 2 de la distribution alimentaire en Allemagne REWE coopère avec la deuxième association de l'agriculture biologique, Naturland, et met bien en avant le logo Naturland. Les logos des associations bio (Bioland, Naturland, Demeter, Biokreis etc. – il y en a une quinzaine en Allemagne) sont assez bien connus par les consommateurs, qui leur accèdent un niveau de garanties, supérieur à celui du label bio européen. En s'associant à ses groupements de producteurs, la GDA renforce donc sa crédibilité, en tant que revendeur de produits bio.

Contractualisation: distribution conventionnelle & amont bio



Le premier acteur de la GDA en Allemagne, EDEKA, coopère avec la première association de producteurs bio, Bioland.

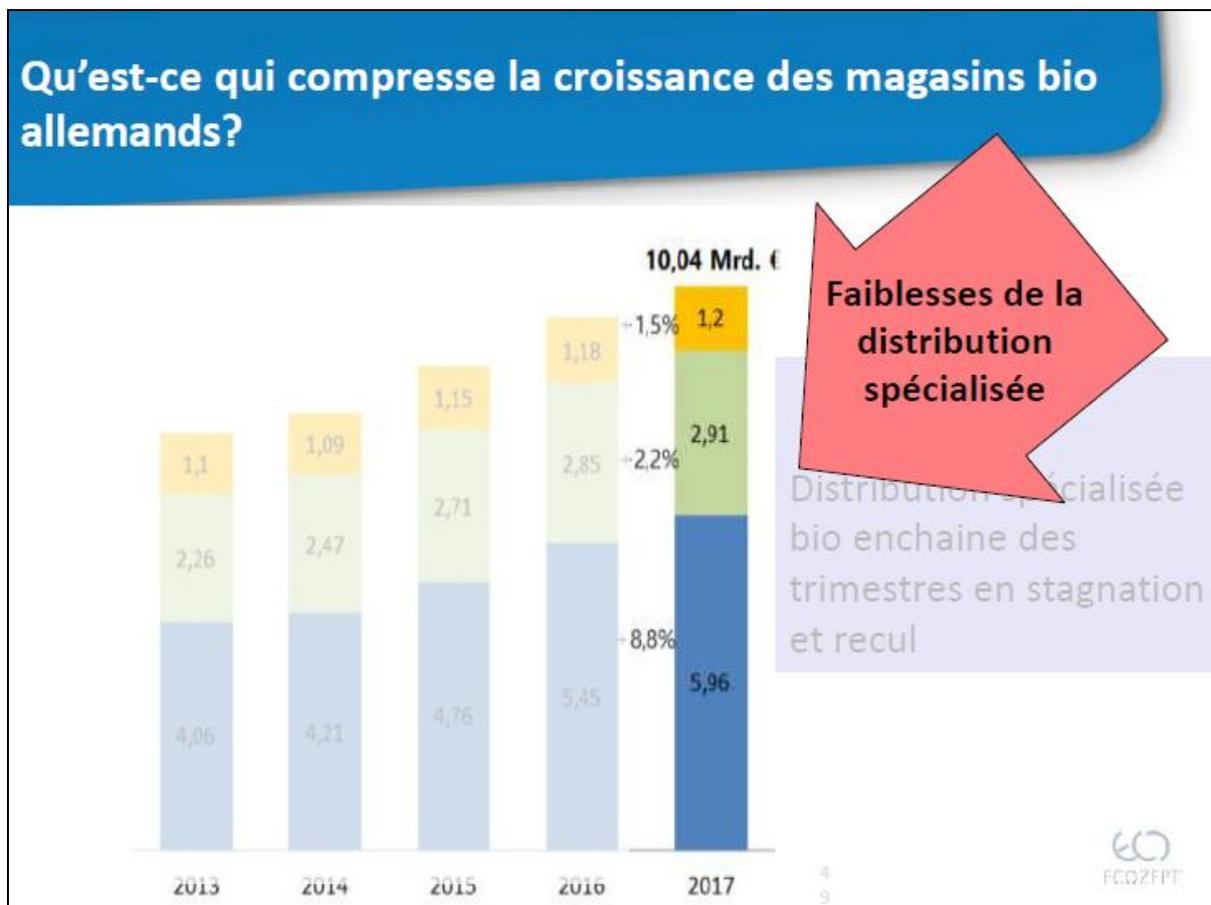
Sur la photo on voit une exploitation maraîchère Bioland, de 5 ha sous serre, une des plus grandes serres en Allemagne, agriculture conventionnelle et biologique confondues. Située dans le Nord du pays, autonome en énergie grâce à l'éolien et au biogaz cette exploitation assure l'approvisionnement des supermarchés bio EDEKA (Nord) avec tomates, courgettes, poivrons, aubergines etc. pendant la moitié de l'année.

EDEKA Sud a construit un projet comparable avec un maraîcher Bioland du Sud de l'Allemagne. EDEKA labellise avec « Bioland » et vend les produits sous sa marque « Bio – Unsere Heimat, echt und gut » (Bio-notre patrie, notre pays, authentique et bon).

Un autre projet du même style concerne les œufs bio : contractualisation pluriannuelle avec la coopérative « Biohennen ».

Les observateurs approuvent le sérieux des contrats et font remarquer qu'ils dépassent, par leurs engagements, souvent les projets de la distribution spécialisée en bio.

3.6. Les raisons de la « crise » : facteurs liés à la GDA conventionnelle



3.6.1. Vue d'ensemble des faiblesses de la distribution spécialisée

Regardons maintenant sur les pages suivantes, les faiblesses que la distribution spécialisée a accumulées ces dernières années et dont les sources bibliographiques et experts interrogés font état.

Les deux illustrations sur la page suivante montrent l'essentiel : une grande partie de la distribution spécialisée en bio s'est trop rapprochée de la GDA en termes de concepts et codes. De façon paradoxale, la distribution spécialisée bio a fait, ces dernières années, du prix bas un de ses arguments les plus utilisés dans sa communication, pendant qu'en même temps, la GDA a abandonné cet argument pour parler qualité, origine et développement durable. L'agencement des magasins bio, souvent assez technique et neutre contribue au rapprochement dans la perception des consommateurs.

Par conséquent, Les supermarchés bio en Allemagne ressemblent trop aux supermarchés conventionnels, aux yeux des consommateurs, les assortiments seuls, peu novateurs, ne peuvent plus les distinguer suffisamment. L'autre facteur, où la distribution spécialisée ne convainc plus, est le personnel. Sa formation et sa motivation ont évolué de façon négative et l'Allemagne a connu plusieurs scandales où les chaînes de magasins bio n'ont pas respecté les minima syndicaux dans leurs conditions de travail.

Les compétences managériales font également défaut dans une partie de la distribution spécialisée, où les pratiques commerciales sont peu professionnelles et n'ont pas évolué.

Qui a dit magasin bio?



www.ecozept.com



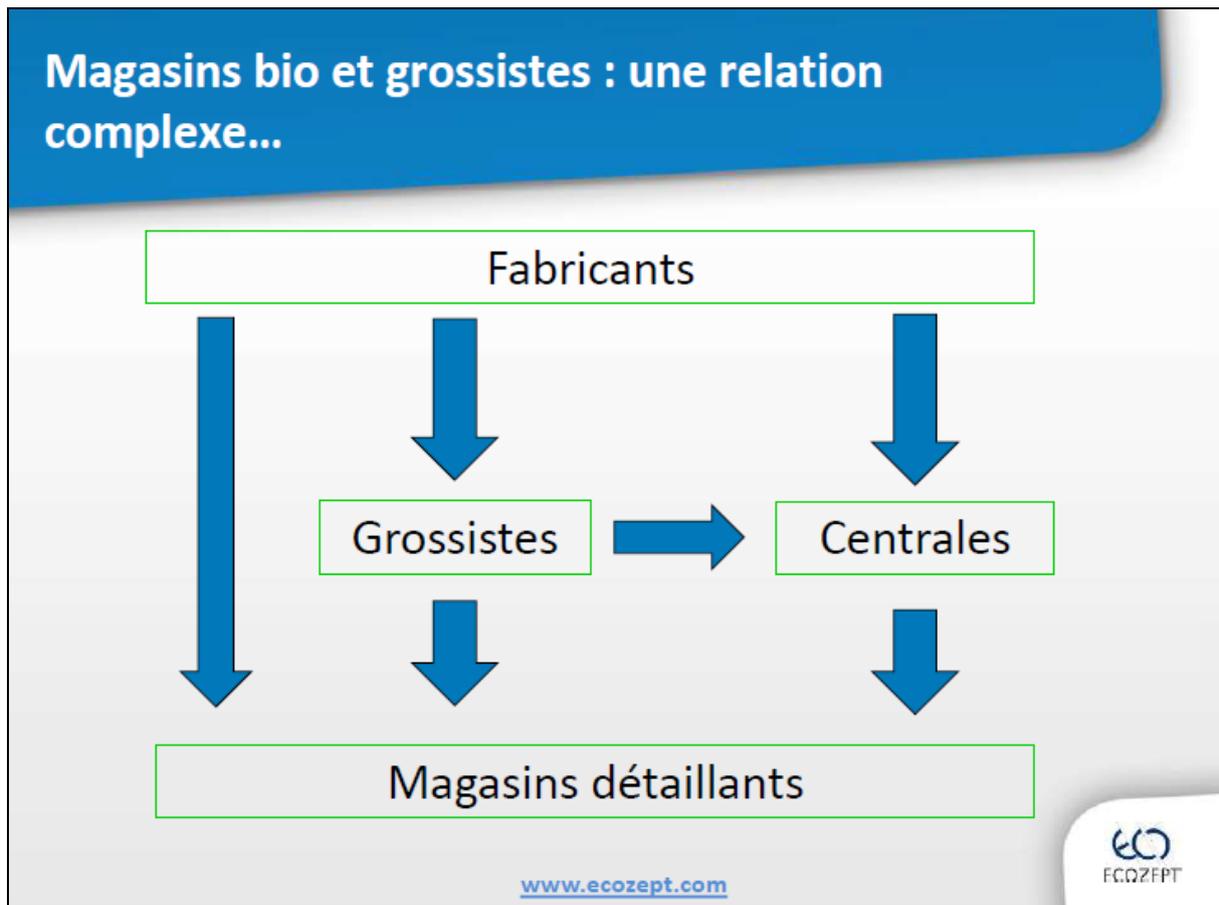
Les faiblesses de la distribution spécialisée bio

- ❌ Rapprochement du supermarché conventionnel et perte de différenciation
- ❌ Compétition « fratricide », axée sur le prix
- ❌ Manque de professionnalisation (Monitoring, logistique)
- ❌ Manque de visibilité en termes de communication (où la GMS est omniprésente)
- ❌ Assortiment: manque de réel concept, manque de différenciation et d'innovation produits
- ❌ Absence de stratégies pour le recrutement et la fidélisation de la clientèle
- ❌ Manque de projets structurants (perte du lien avec l'amont)
- ❌ La distribution spécialisée souvent en position de réaction plutôt que d'innovation
- ❌ Personnel de vente: mal payé, peu compétent, volatile

www.ecozept.com



3.6.2. Une logistique (trop ?) complexe



Un autre challenge de la distribution spécialisée est l'organisation de la chaîne des valeurs. Plus complexe que celle de la GDA conventionnelle, la chaîne d'approvisionnement des magasins bio a souvent un niveau additionnel, celui des grossistes qui livrent à la fois, centrales et magasins individuels. L'appréciation de ces « logisticiens de luxe » n'est pas unanime, comme le montrent les documents suivants.

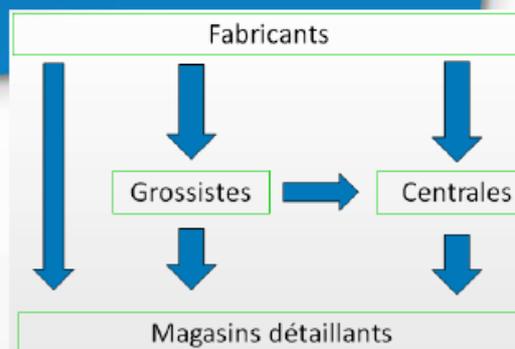
On critique le coût, le manque d'efficacité et le fait que les grossistes façonnent les assortiments en « étranglant » l'offre des fabricants, dont les innovations n'arrivent plus aux magasins individuels. Les critères de recrutement pour fournisseurs et gammes ne sont pas transparents et semblent souvent suivre plus l'urgence de gestion d'un portfolio déjà complexe, qu'une stratégie à long terme.

On salue, d'un autre côté, les services que rendent ces intermédiaires notamment aux magasins indépendants et de petite taille : informations sur le marché, formations, concepts de communication : beaucoup de petits commerçants ont besoin des grossistes dans ces domaines. Le plus grand atout des grossistes réside dans leur structure régionale : Potentiellement, ils peuvent relever le défi d'une régionalisation de l'offre en bio, Certains le font déjà de façon convaincante (notamment BODAN dans le Sud-Est de l'Allemagne). Pour d'autres c'est un axe de développement qui peut à mi- terme justifier leur existence sur un marché qui généralement a tendance à supprimer les niveaux intermédiaires.

Magasins bio et grossistes : une relation complexe...

- ⬇️ Coûteuse :
« *Nos chers livreurs de luxe* »
- ⬇️ Lourdeurs de gestion
- ⬇️ Ingérence
- ⬇️ Absence de stratégie de gamme
- ⬇️ Coûts peu transparents: produits / prestations

- ⇒ Certains ne veulent plus payer « que le produit »
- ⇒ Pression économique forte, concentration en vue
- ⇒ Challenge du big data
- ⇒ « **En 10 ans, il n'en restera que deux** »



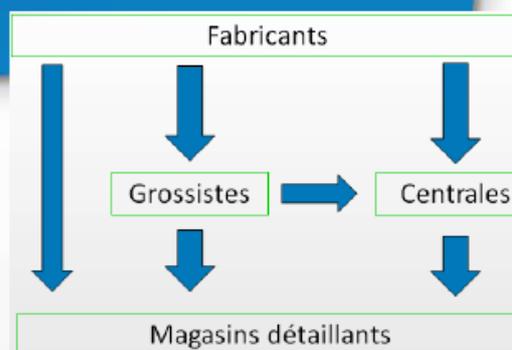
www.ecozept.com



Magasins bio et grossistes : une relation complexe...

- ⬆️ Aide décisionnelle précieuse
- ⬆️ Information, formation
- ⬆️ Connaissance fine du terrain
- ⬆️ Lien amont - aval

- ⇒ « Sans eux, les indépendants ne peuvent pas survivre! »
- ⇒ Coopérations horizontales et verticales : *origine régionale*
- ⇒ Optimisation des offres de formation
- ⇒ Déclinaison en deux formules de services pour les magasins de plus et de moins de 250m²
- ⇒ Un outil partagé précieux: registre EAN central



www.ecozept.com



3.6.3. Les marques bio : le sujet de la « fidélité »

Magasins bio et marques : une relation (récemment) houleuse

- Relations historiquement fortes, basées sur la qualité et les valeurs
- Certaines marques se positionnent en partenaire exclusif
- Le groupe « Wertemarken » s'engage pour la distribution spécialisée
- La coopération avec la distribution conventionnelle se fait sous « marque B » ou sous MDD
- Pas de « guerre » autour de la matière première
- « Tant que ce n'est pas le même produit 20 % moins cher, cela ne gêne personne »

www.ecozept.com



Nous l'avons vu, par l'exemple de la marque « ALNATURA », évoqué plus haut : en Allemagne, le fait que les marques historiquement attachées à la distribution spécialisée s'ouvrent à la GDA conventionnelle, a bouleversé le marché du bio.

Toutefois, que les fabricants-transformateurs travaillent en même temps avec les magasins bio et la GDA n'est pas nouveau, de très nombreuses marques le font sous une marque alternative ou sous MDD, et ceci depuis des décennies.

Certaines marques ont pourtant choisi de nouer leur destin à celui de la distribution spécialisée et revendiquent leur engagement exclusif avec ce canal de distribution (p. ex. « Spielberger », fabricant labellisé « demeter » de farines et de produits en assortiment sec).

D'autres marques, comme le groupe « wertemarken » ne renoncent pas à une fabrication partielle pour la GDA, mais s'associent ouvertement aux valeurs de la filière bio historique.

En Allemagne, contrairement à ce qu'on a pu observer en France, il n'y a pas encore de « guerre » autour de la matière première. La GDA ne met pas les acteurs mixtes sous pression pour remplir primordialement leurs engagements pour la distribution conventionnelle, ni pour raréfier l'offre disponible pour la distribution spécialisée, comme ça s'est vu en France.

Par conséquent, on ne discute pas sur ce sujet, avec la même virulence, outre-Rhin, mais avec plus de pragmatisme : tant que les différentiels-prix ne sont pas importants, la grande majorité de nos interlocuteurs ne voit pas de problème au fait, qu'une marque soit disponible dans les deux canaux de distribution.

Magasins bio et marques : une relation (récemment) houleuse

- ⬇ La distribution spécialisée exerce la même pression sur les prix que la grande distribution
- ⬇ Elle ne donne pas assez perspectives à long terme ni assez de garanties aux transformateurs et agriculteurs
- ⬇ Les MDD du commerce spécialisée menacent les marques
- ⬇ L'acceptation de nouvelles marques, de nouveaux produits sont longues, les volumes petits, la communication mauvaise

- ⇒ La distribution conventionnelle attire les marques avec volumes, professionnalisme, promesses (au moins à court terme)
- ⇒ Davert : perte de 10 millions € en distribution spécialisée 2016-2017, après son entrée chez DM

www.ecozept.com



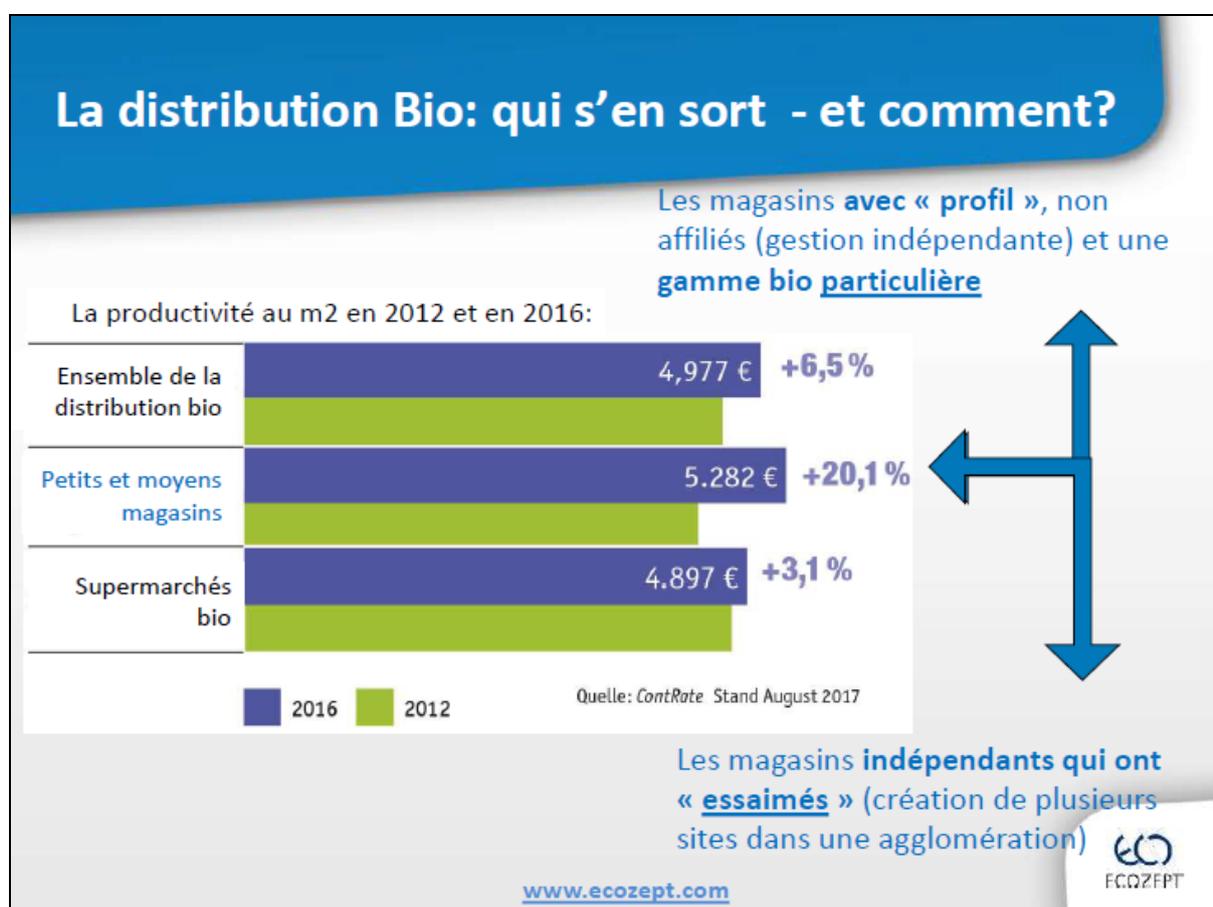
Les relations entre les marques et la distribution bio ne sont d'ailleurs pas toujours au beau fixe. Les marques se plaignent de voir les conditions et les prix mis sous pression et de ne pas avoir de perspectives de développement satisfaisantes dans la distribution spécialisée.

De plus, les chaînes et grossistes de la distribution spécialisée exercent une pression sur les marques pour produire sous MDD, comportement souvent comparable avec celle qu'exerce la GDA. On réclame aussi plus de courage de la distribution spécialisée, par rapport à l'élargissement des assortiments et l'acceptation de nouveautés.

On voit donc une marge d'action et de non-conflit, qui permet aux marques historiquement distribuées en magasin bio de travailler avec la GDA conventionnelle : projets de croissance importants, variations de la marque et politique-prix respectueuse.

Dans le cas de la marque « Davert », ce terrain de compromis et de coexistence possible n'a pas été respecté. Marque emblématique et historique, incontournable pour de nombreux magasins dans l'assortiment sec (riz, farines, graines...), Davert a fait le choix de distribuer chez une chaîne de « Drogeriemärkte », dm. La marque a brusqué ses anciens clients, en proposant non seulement son nom de marque chez dm, mais aussi de relooker intégralement la gamme pour son nouveau client conventionnel, avec un design multicolore et moderne et un packaging retravaillé. En même temps, pour la distribution spécialisée, Davert gardait ses anciens emballages démodés. Furieux et déçus, de nombreux acteurs ont sorti Davert de leurs rayons. Davert aurait, selon les estimations, enregistré une baisse de son chiffre d'affaires, en magasin bio, de 10 millions d'euros. Somme certainement compensée par les ventes chez dm, mais les dommages pour la marque auraient certainement pu être minimisés par une politique plus habile et respectueuse.

3.7. Les perspectives du commerce spécialisé en bio



Bien avant qu'on parle d'une réelle « crise » dans la distribution spécialisée en Allemagne, on pouvait observer une distinction nette dans le développement des différents types de magasins. En effet, entre 2012 et 2016, ce sont déjà les petits et moyens magasins individuels qui performant mieux que les formats plus grands et filialisés.

Parmi ce groupe, deux sous-groupes réussissent particulièrement bien : les magasins indépendants « mini-chaîne », ayant essaimé dans une agglomération, et les magasins qui ont su se donner un profil distinct, grâce à un assortiment spécialisé.

Les illustrations suivantes donnent d'autres cas de réussite dans la distribution spécialisée, formats et entreprises qui n'ont pas souffert de la baisse du chiffre d'affaires.

3.7.1. Exemples d'acteurs qui réussissent

Profil fort, qualité et service

Bio Company (Berlin, 56 points de vente)

- un concept régional: 100 fournisseurs locaux
- « Regionalstar 2018 »
- produits en vrac
- boucherie et service



Player à fort engagement régional dans et autour de la capitale allemande, BioCompany mise sur le régional, où il a su construire des filières avec l'amont agricole. Cette chaîne est une des rares à réussir un rayon vrac, assortiment peu présent en Allemagne, si on compare avec la France.

Le rayon boucherie de la chaîne, souvent présent sous forme de rayon traditionnel avec service de découpe, est un autre facteur de succès. C'est d'autant plus étonnant, que la distribution bio en Allemagne est beaucoup plus attachée au végétarisme que la distribution bio française. Le choix de BioCompany, de miser sur la boucherie est courageux et à contre-courant, dans l'environnement urbain de Berlin où la forte proportion de végétariens et de végétariens a suscité la création de la chaîne « veganz », magasin 100% bio et vegan.

Epicerie fine, gastronomie, charisme et partage



Vollcorner (Munich , 17 points de vente)

- Couple de gérants charismatique
- Grand pouvoir d'achat en face
- Restauration
- Top-personnel
- Coopérations nombreuses

www.ecozept.com

ECO
ECOZEPT

Vollcorner est un autre exemple de politique volontariste, dans la distribution spécialisée. Implantée à Munich, la chaîne met l'accent sur la qualité très élevée et se positionne en épicerie fine et ultra-moderne.

Ici aussi, les coopérations avec l'amont de production agricole et de transformation sont bien développées.

Grossiste MDD « haute en couleur »

Marque de distributeur à profil prononcé :

- coopération verticale
- origine régionale
- priorité au vrac et aux emballages consignés
- emballages réduits et durables

Elkershausen

- 140 employés
- Nord-centre de l'Allemagne
- Coopère avec autres grossistes:
« Die Regionalen »
- Travail sur les filières régionales
- Prise de parole politique

www.ecozept.com



Elkershausen est un de ces grossistes régionaux typiques pour le paysage de la distribution spécialisée en Allemagne. Sa réussite dans le contexte difficile est attribuée à son travail sérieux sur l'origine régionale et de coopération avec l'amont. La MDD est originale et casse avec les codes couleurs classiques du bio.

Stratégies de réussite : l'exemple de "biomammut"



biomammut[®]

Ihr Bio-Supermarkt mit dem riesigen Geschmack

Entité régionale (Bade-Wurtemberg)

7 sites - nouvelles créations

Renoue des liens avec les fournisseurs locaux via un grossiste

Très large gamme: 9000 références bio régional, saisonnier, « bio+ »:

Espaces de convivialité: restauration, cafés, etc.



www.ecozept.com

BioMammut est une de ces chaînes de petite taille à fort ancrage local. Avec ses grands espaces de vente, agencés entre le rustique et le moderne un peu comme un marché couvert ou un point de vente directe, cette chaîne propose une gamme très large, souvent régionale et des services complémentaires tel un restaurant ou un café.

Renforcer le lien avec l'agriculture

- Alnatura: action pour encourager la conversion
- Magasin bio à l'aspect d'une vente à la ferme
- Tagwerk, une coopérative consommateurs-producteurs, lance un abattoir 100 % bio



Plusieurs initiatives de la distribution spécialisée remettent leur lien avec l'agriculture en première ligne de leur communication. Tagwerk, une chaîne de magasins issue d'une coopérative consommateurs-agriculteurs dans le sud du pays, « Naturkost Bothfeld », un grand magasin de vente directe qui a évolué, sont des exemples de réussite. On retrouve dans cette veine la marque « ALNATURA », qui lance une initiative pour encourager les conversions vers le bio, en payant de son budget une extra-prime à la conversion.

3.7.2. Actions et mesures qui réussissent



Basic, chaîne de magasins, originaire de la région munichoise, réaffirme son attachement aux valeurs du mouvement du bio. Changer le pays, rien de moins, est le slogan de sa nouvelle campagne de communication. Dans cet élan, Basic met en avant sa compétence et la largeur de son assortiment de 12000 références.

Labellisation régionale / de l'origine

Les grossistes nationaux s'y mettent

- Dennree, Weiling répertorient leurs fournisseurs
- Accès par carte interactive, flash-codes
- Films documentaires
- Affiches, stop-rayons
- Mise en avant attractive de l'origine aussi pour les importations



www.ecozept.com

ECOZEPT

L'origine régionale constitue un challenge pour la distribution spécialisée, qui a longtemps réalisé des gains d'efficacité en s'organisant de façon suprarégionale, dans l'approvisionnement comme dans la distribution.

Face à la demande de consommateurs et face aux initiatives de la GDA, qui développe très activement les origines régionales, les grossistes bio ont revu leur politiques et s'organisent pour proposer du régional. Même les acteurs nationaux comme Weiling et Dennree ont mis en place des systèmes de labelling et de recensement de l'offre régionale.

Communication collective

Le BNN (syndicat national) lance une campagne
« le bio durable » - « nachhaltig bio »:

- Grand public, toutes voies de communication
- « *il doit être possible de lever 5 millions € pour cette campagne* »
- Toutes (ou presque) les entreprises du bio contribuent



Enkeltaugliche Landwirtschaft –

« Une agriculture qui respecte nos petits-enfants »

- Surtout sur internet - lobbying
- Groupe de fabricants, de détaillants et de porteurs d'intérêt



www.ecozept.cc

La communication collective est certainement l'enfant pauvre de la distribution spécialisée en Allemagne. La fédération nationale le « BNN – Bundesverband Naturwaren Naturkost » a dans le passé plusieurs fois lancé des projets de communication collective et une labellisation homogène des points de vente de la distribution spécialisée, sans percer avec ses activités dans la perception des consommateurs.

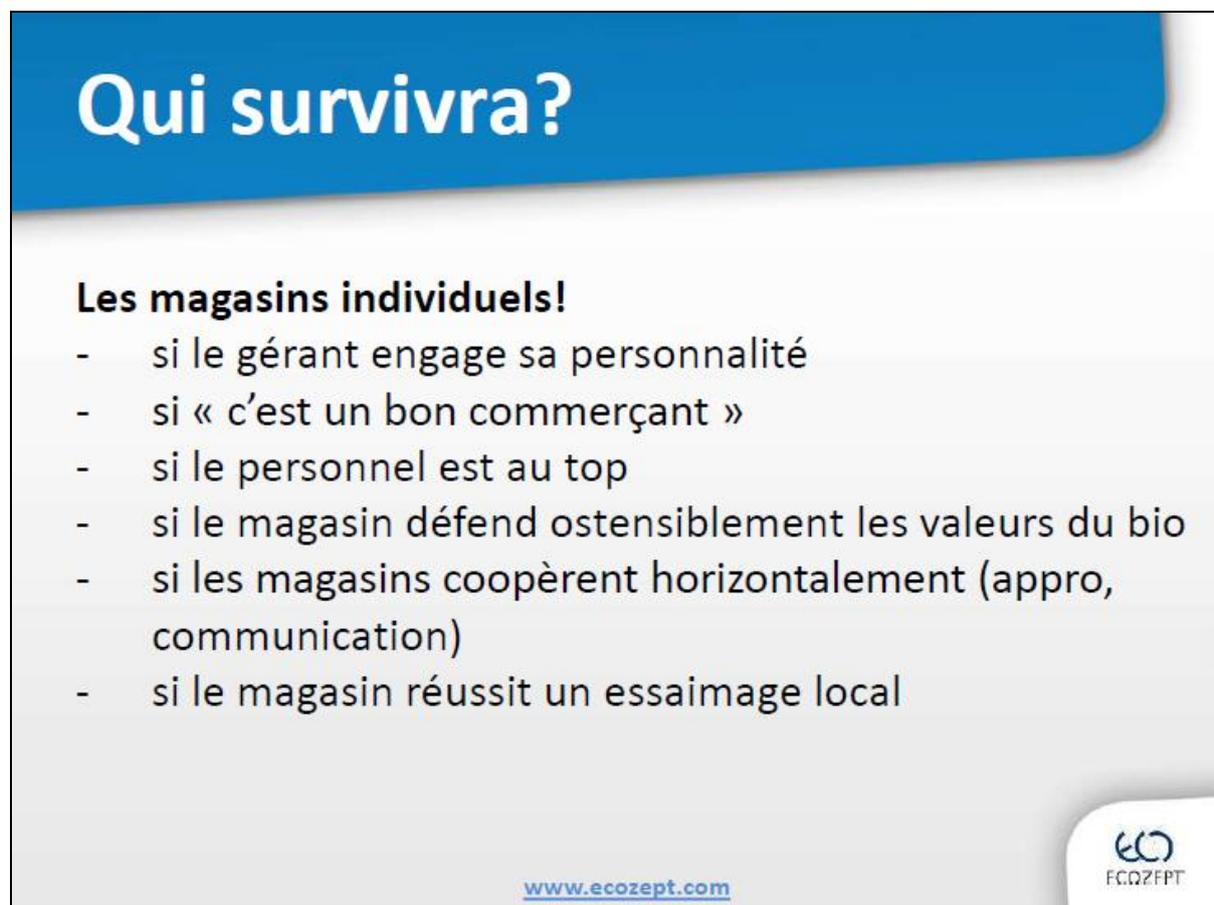
Sous la pression de la récente crise, l'élan collectif a fait naître un nouveau projet de communication collective, dont on attend les réalisations en 2018 / 2019.

Une autre initiative de communication collective, plus ancienne et portée par des transformateurs emblématiques et chaînes de distribution d'envergure, est « l'agriculture respectueuse de nos petits-enfants » (Enkeltaugliche Landwirtschaft).

Si le concept paraît intéressant, parce qu'il essaye de mettre à l'échelle humaine et intergénérationnelle le développement durable, il s'adresse (volontairement ou pas) clairement aux consommateurs les plus âgés (ceux qui ont des petits enfants). Un ciblage incomplet, si on pense à la nécessité de recruter plus de consommateurs parmi les jeunes générations.

3.8. Conclusions pour la distribution spécialisée en Allemagne

3.8.1. Les perspectives pour les magasins indépendants



Qui survivra?

Les magasins individuels!

- si le gérant engage sa personnalité
- si « c'est un bon commerçant »
- si le personnel est au top
- si le magasin défend ostensiblement les valeurs du bio
- si les magasins coopèrent horizontalement (appro, communication)
- si le magasin réussit un essaimage local

www.ecozept.com



Dans ces quelques impératifs, se résument les opinions des experts que nous avons interviewés. Marier professionnalisme « froid », technicité commerciale et passion émotionnelle, c'est l'exigence formulée à l'adresse de la profession des distributeurs bio.

Les magasins individuels doivent jouer la carte de la personnalité, chacun dans leur environnement immédiat, pour réussir dans le marché bio d'aujourd'hui.

3.8.2. Les perspectives pour les filialistes

Qui survivra?

Les chaines de magasin - supermarchés bio!

- si la gestion et la logistique sont au top
- si le personnel est compétent
- si la distinction avec les supermarchés conventionnels est claire
- si les filiales s'adaptent à leurs emplacements

« D'ici 10 ans, il n'y aura plus que deux chaines »

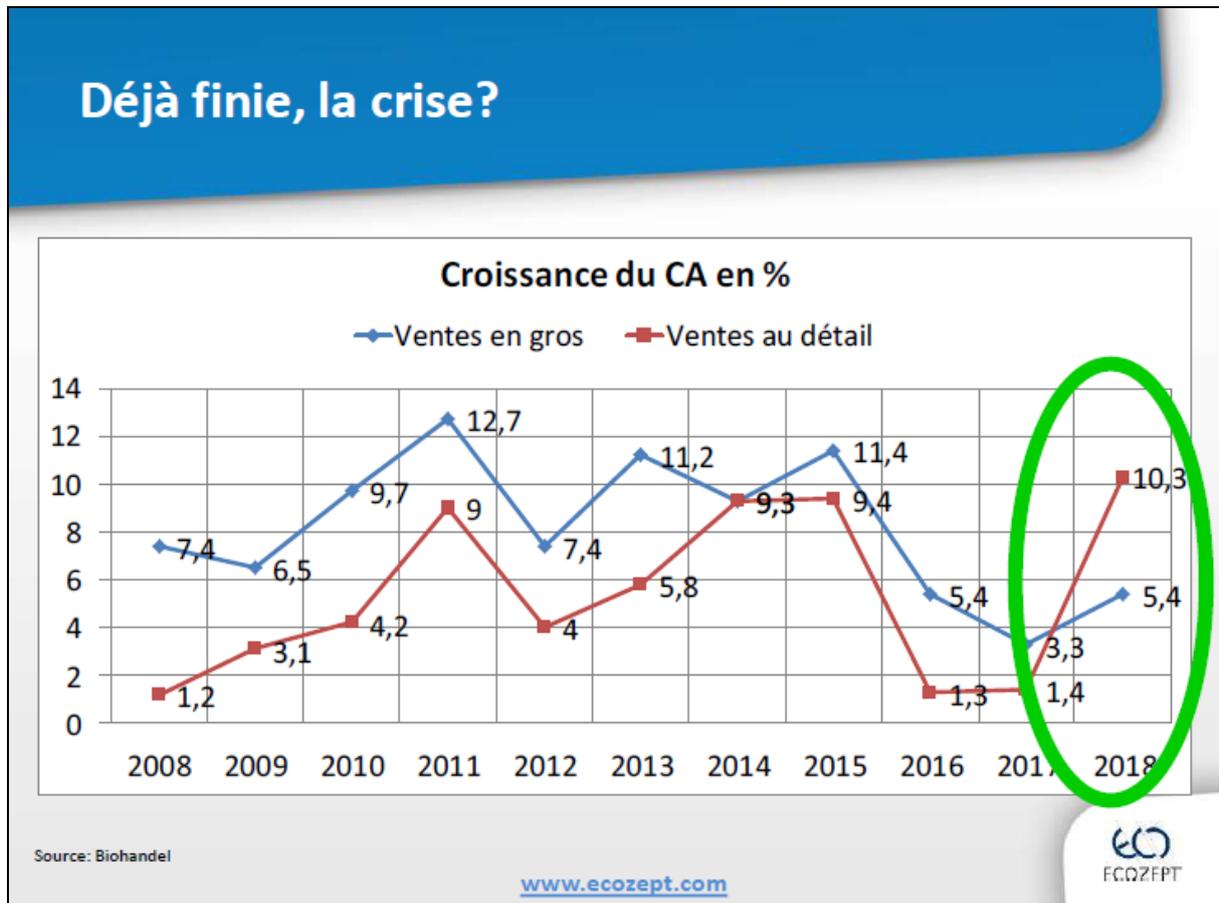
www.ecozept.com



Les chaines survivent, selon nos experts, si elles réussissent le pari de l'efficacité tout en se distinguant de la distribution conventionnelle. Les points de vente à l'intérieur d'une chaine doivent avoir la liberté de s'adapter à leur contexte local, en traduisant plus librement les concepts standardisés, imposés par les centrales.

Toutefois, on s'attend à une plus forte concentration dans ce domaine.

3.8.3. La « crise » - déjà derrière nous ?



Depuis début 2018, les chiffres d'affaires de la distribution spécialisée remontent en Allemagne. Les ventes au détail, plus fortement que ceux des grossistes, ce qui indique que les autres clients des grossistes, la restauration par exemple mais aussi la distribution conventionnelle, se développent moins dynamiquement ou bien changent de fournisseur.

La fin de la crise ?

Toutes les classes de magasins (taille, CA) en croissance

- Il s'agit en partie d'un mouvement de rattrapage
- On observe l'arrivée de nouveaux clients
- Les clients reviennent après avoir essayé la GMS
- Plus grand nombre de petits paniers

« On respire, mais les problèmes ne sont pas résolus »

www.ecozept.com



On ne sait pas encore apprécier ce rebond à sa juste valeur : est-ce juste conjoncturel ? Est-ce que les consommateurs ont effectué un mouvement de « balancier » et reviennent après avoir testé l'assortiment bio en GDA ? Est-ce que ce sont de nouveaux clients ?

La fréquentation a augmenté, mais les paniers sont plus petits qu'avant la crise.

Actuellement, on attend des études plus poussées pour pouvoir répondre à ces questions concernant le comportement consommateur.

Malgré cette reprise, les experts interviewés se montrent prudents : ils saluent la bonne nouvelle, mais rappellent que le travail de fond sur le repositionnement n'a pas encore été réalisé.

3.8.4. Ce que la « crise » illustre

Conclusions

La crise dans la distribution spécialisée en Allemagne a été surévaluée

Elle révèle néanmoins :

- toute la distribution alimentaire est dans une période de transformation
- la distribution conventionnelle se met « sérieusement » au bio
- la distribution spécialisée bio a accumulé des faiblesses dans
 - son positionnement
 - son travail avec la filière
 - sa politique de personnel
 - son engagement pour le développement durable

⇒ **La distribution spécialisée doit agir en profondeur.**

www.ecozept.com



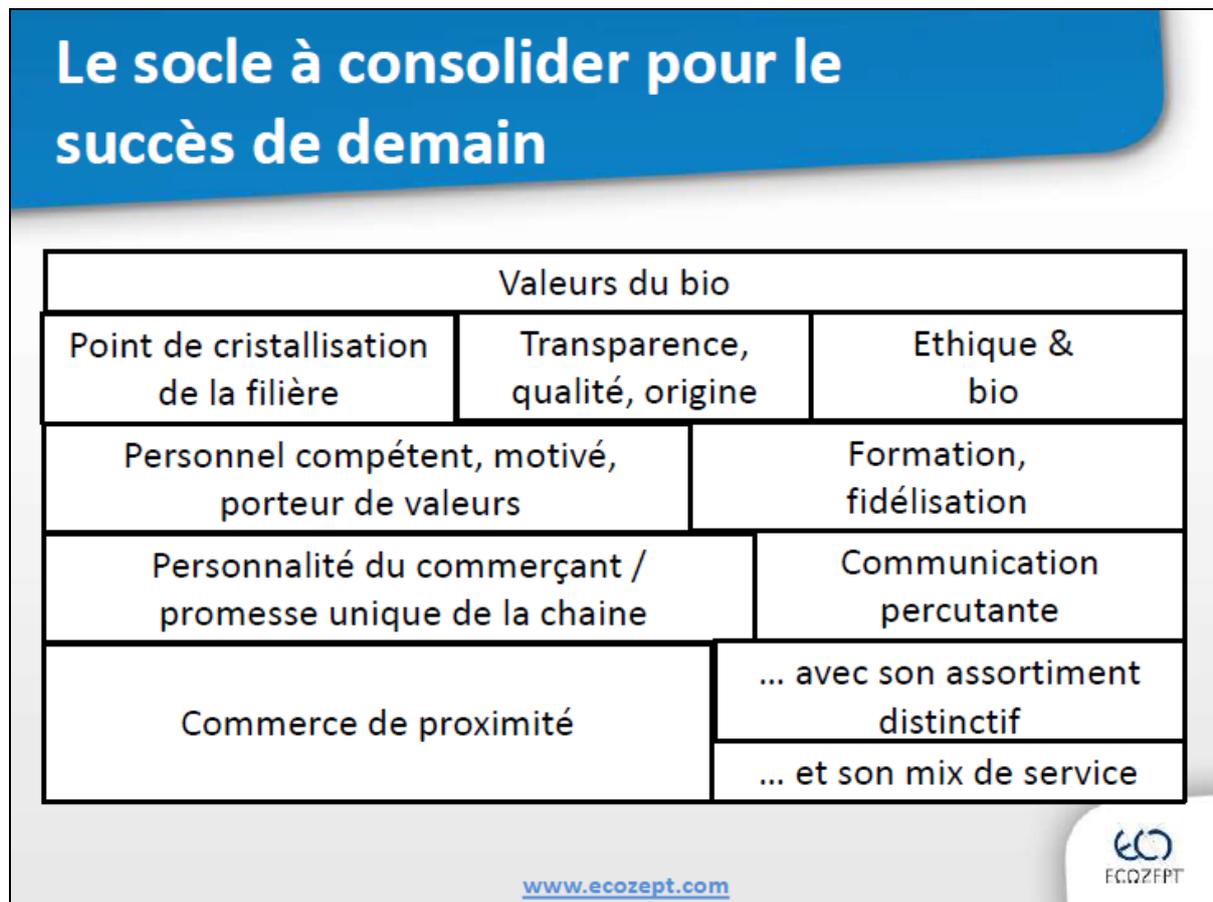
Parler de la « mort annoncée du magasin bio », comme certains médias l'ont fait, a certainement été une mauvaise analyse de la situation et des perspectives de la distribution spécialisée en Allemagne.

Le ralentissement, puis le recul du chiffre d'affaires de la distribution spécialisée en Allemagne a été de nature conjoncturelle et présente, dans l'ensemble, les caractéristiques d'une « crise de croissance ».

Ce n'est pas la première « crise de croissance » que traverse la distribution spécialisée en bio, en Allemagne. Déjà dans les années 1990, une vague de fermetures et de reprises d'une partie des magasins de première génération avait accompagné l'évolution vers des points de vente plus modernes et plus grands. Dans les années 2000, une deuxième évolution du même type a pu être observée. La majorité des acteurs s'en est sortie, à l'époque, grâce à une adaptation rapide et pragmatique aux nouvelles conditions du marché.

Toutefois, la crise relève des faiblesses qui nécessitent des réponses rapides et profondes, que ce soit au niveau individuel et/ ou collectif.

3.8.5. La nécessité de se renouveler



La distribution spécialisée en bio doit donc agir, avec détermination, pour repartir sur des bases solides, pour un nouveau cycle de croissance.

Les champs d'action ont été clairement identifiés dans notre étude.

Il s'agit de remettre en première place, les valeurs fondatrices du bio qui ont porté le mouvement depuis ses débuts : toute une filière qui répond avec ambition aux exigences du développement durable dans le sens large du terme. Donc une agriculture biologique, de la transformation et de la distribution écologique, le partage des valeurs et de la valeur ajoutée le long la filière qui permet la rémunération adéquate de chaque intervenant, à tout niveau de la chaîne de valeur. Les magasins bio sont le point de cristallisation de ce travail et ils doivent organiser la rencontre du consommateur avec la filière.

Pour cela, en magasin, on a besoin du personnel compétent, dont les plans de carrière convergent avec les plans de développement des maisons de distribution, que ce soit des chaînes ou des magasins individuels. Le gérant de magasin est en première ligne de la communication avec le consommateur et focalise le personnel ainsi que le point de vente tout entier, autour d'une promesse unique.

La communication, individuelle ou collective, doit relater de façon plus attractive les histoires qu'écrivent les acteurs du marché.

La distribution spécialisée en bio de demain ne pourra plus se satisfaire de s'appeler « magasin bio » - la promesse doit aller plus loin et elle doit être déclinée individuellement pour chaque lieu de vente.

En effet, demain, un magasin bio aura un rôle plus varié et plus grand que celui de vendre des aliments bio. Selon son emplacement et son environnement géographique et sociodémographique, le magasin bio se définira comme commerce de proximité, comme lieu de rencontre, comme spécialiste d'un assortiment défini – chacun au mieux des capacités.

4. Belgique

4.1. Le marché alimentaire

Le marché alimentaire en Belgique: si proche, si différent

- « Trois pays en un »: Bruxelles, Flandre, Wallonie
- Diversité économique, culturelle et linguistique
- Structure du commerce alimentaire :
 - Belgique : 1 magasin pour 1.600 habitants
 - France : 1 magasin pour 2.800 habitants
- Une concurrence féroce et une grande pression sur les prix
- Une forte influence des pays voisins notamment de la France et des Pays-Bas (et de l'Allemagne)



www.ecozept.com



La grande hétérogénéité culturelle des différentes parties de la Belgique, se reflète aussi dans le marché alimentaire.

Densément peuplée, la Belgique compte un grand nombre de points de vente alimentaire, ce surnombre en emplacements est d'ailleurs un challenge pour les maisons de distribution (cf. plus loin en page 61).

La concurrence entre les maisons de distribution est rude : avec Delhaize et Colruyt, deux acteurs forts et historiques de la GDA, authentiquement belges qui ont su rayonner dans les pays voisins. Mais la présence d'autres influences est également forte: le Français, Carrefour et les discounters allemands, Aldi et Lidl co-façonnent le marché alimentaire belge et importent également des concepts, marques et produits.

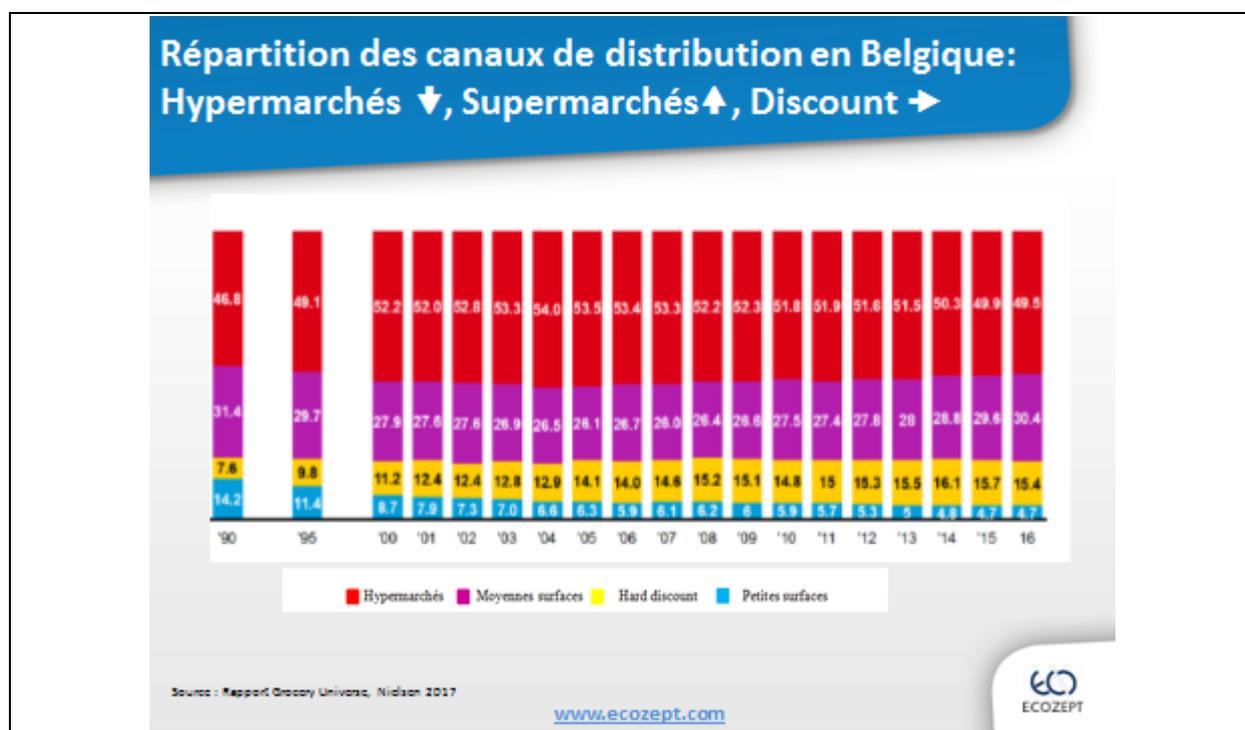
4.2. Un triopole qui domine la Grande Distribution Alimentaire



Le secteur de la GDA belge est fortement concentré, plus qu'en France ou en Allemagne, avec trois acteurs qui regroupent les deux tiers du marché.

Si on rajoute à ce « triopole » les discounters Aldi et Lidl, on arrive à plus de trois quarts du marché, dans les mains de seulement 5 maisons de distribution.

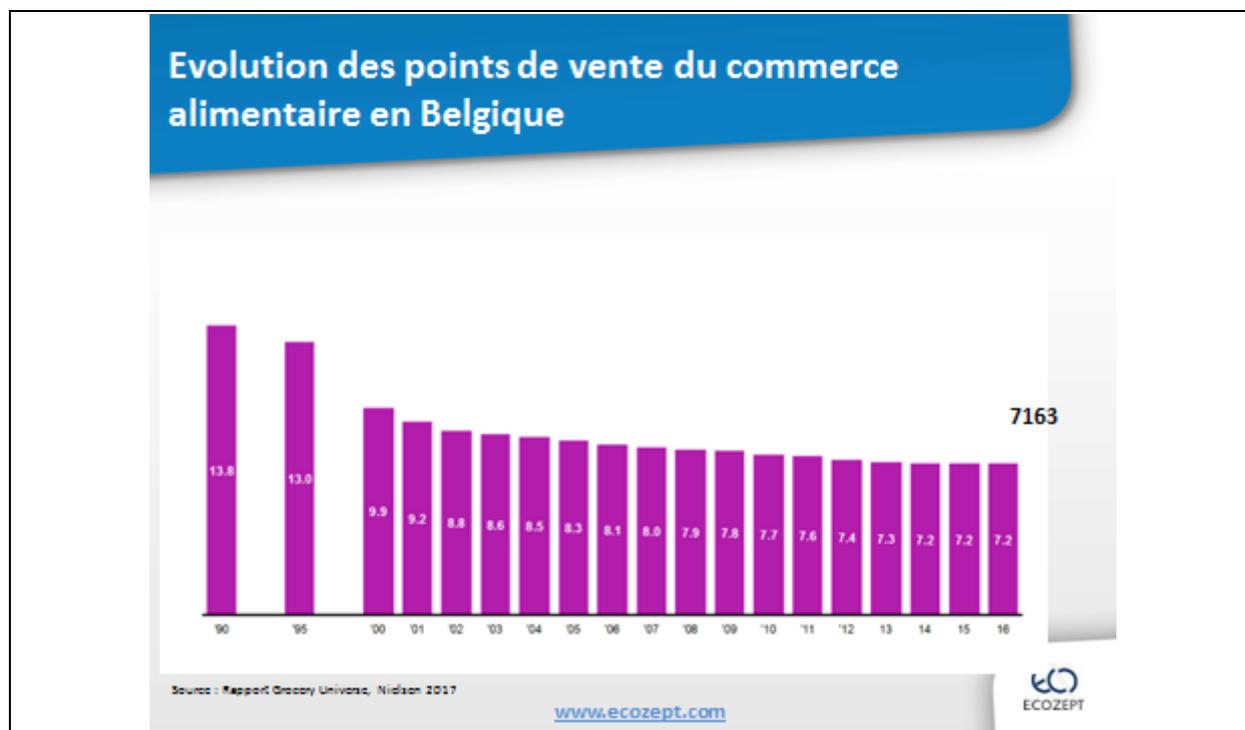
4.3. Evolution des formats de vente dans la GDA belge



Dans les parts de marché des formats de distribution, on observe un phénomène en lente évolution, que l'on peut aussi constater en France : la perte de l'importance relative des hypermarchés, au profit des formats de taille moyenne. Le modèle de l'« hypermarché en périphérie », s'il tient encore presque la moitié des ventes alimentaires, est en recul et le supermarché en ville gagne du terrain.

On constate aussi la stagnation des discounters, dont la croissance rapide dans les années 1990 est enrayée depuis la fin des années 2010.

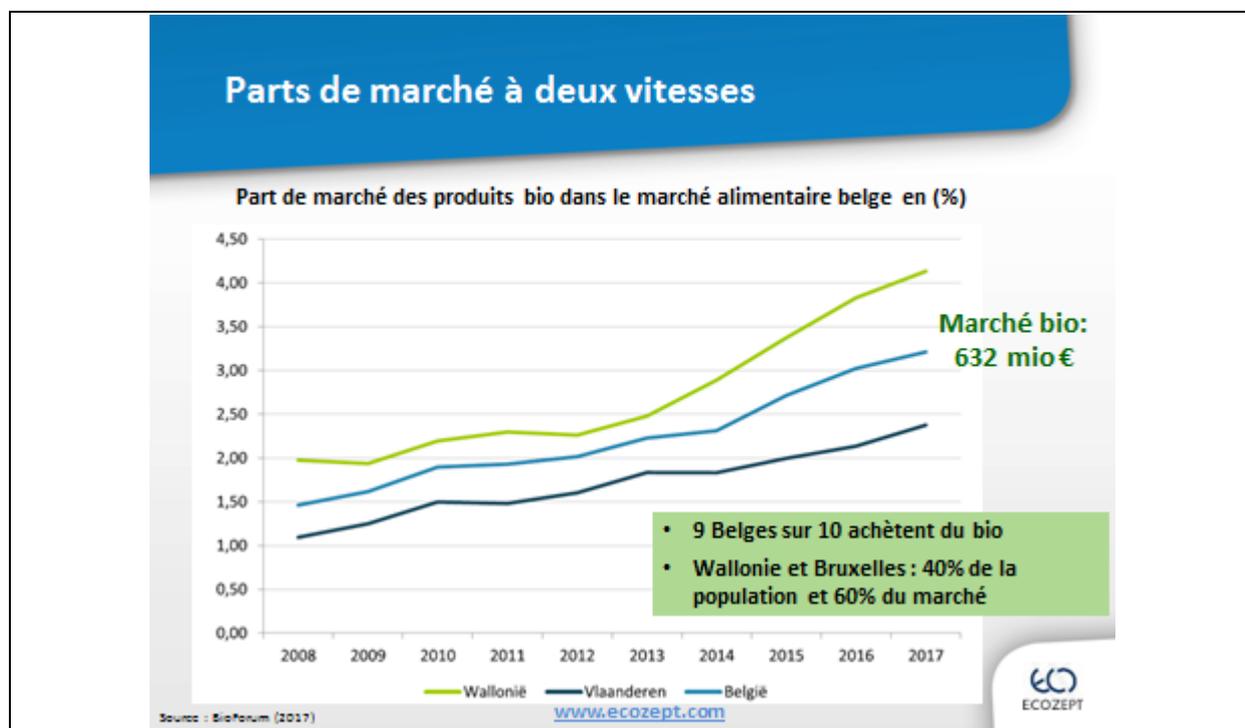
4.4. Le nombre de points de vente en recul



Comme en France ou en Allemagne, le nombre de points de ventes alimentaires est en recul. En même temps, un mouvement des emplacements vers les centre-ville et une modernisation de ces dernières est à constater.

4.1. Le marché bio en Belgique

4.1.1. Le marché bio belge entre Flandre et Wallonie



La consommation bio montre bien les différences culturelles entre les deux grandes parties de la Belgique, elle est nettement plus élevée en Wallonie, qu'en Flandre.

L'évolution est également différente : la crise économique de 2008/2009 a eu, comme conséquence, un léger recul de la consommation bio en Wallonie, alors qu'elle a été suivie, d'une accélération de la consommation bio, en Flandre.

4.1.2. Différences avec la France

La distribution spécialisée bio en Belgique

Les principales différences avec la France:

- **Domination du marché bio (au moins en Flandre) par un acteur « hybride » (Bioplanet)**
- **Nombreux magasins bio indépendants et des petites chaînes**
- **Forte présence des marques bio étrangères**
- **Marché bio peu structuré et manque de consolidation (trop d'acteurs à tous les niveaux)**
- **Présence d'herboristeries et magasins diététiques**
- **Emergence de nouvelles chaînes et de nombreux concepts**

www.ecozept.com

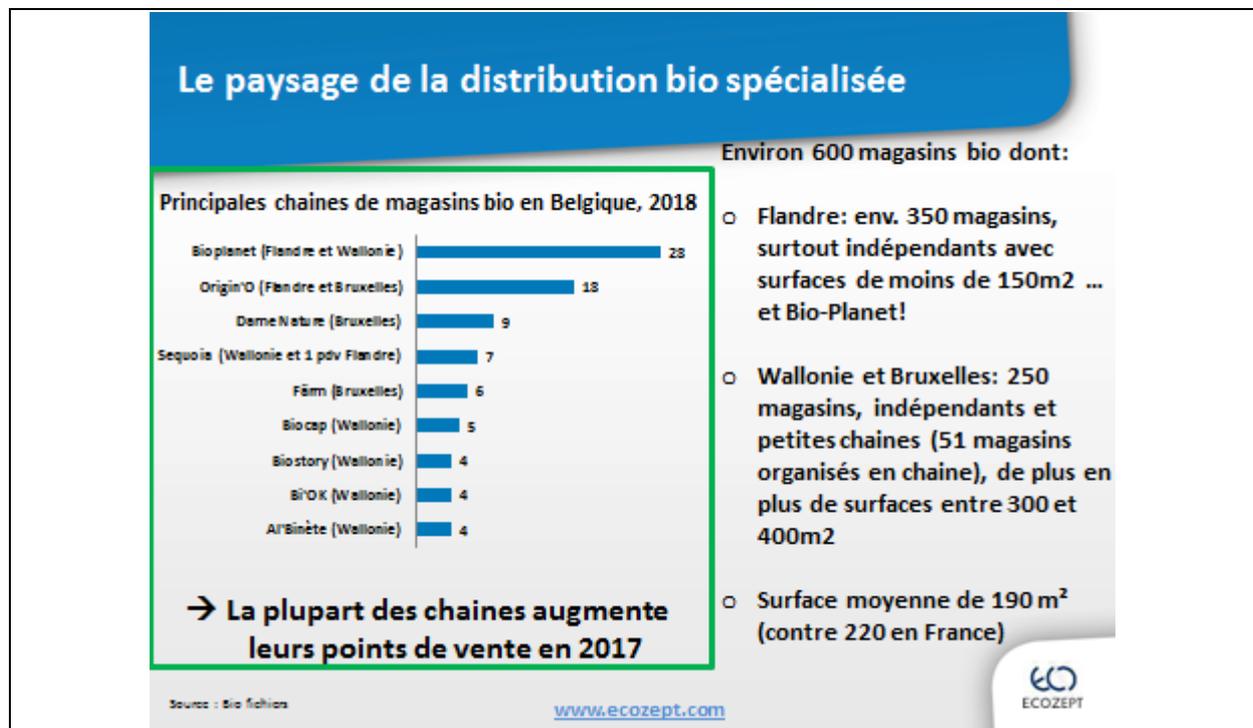


Le marché bio en Belgique se distingue par rapport à celui de la France, d'abord par un acteur « hybride » très influent : Colruyt, première maison de la GDA conventionnelle, domine aussi le marché bio avec sa chaîne de magasins bio « Bioplanet ».

La filière bio est peu structurée et dispose de peu d'organisations intermédiaires et syndicales, et d'un tissu de transformation relativement peu développé.

Une des conséquences de cette situation est la forte présence des marques étrangères bio. Selon les estimations, ¼ des références en magasin bio est néerlandais, un autre allemand, un troisième français et seulement le quatrième quart est constitué de produits belges. Ces derniers sont d'ailleurs souvent issus de filières locales et courtes.

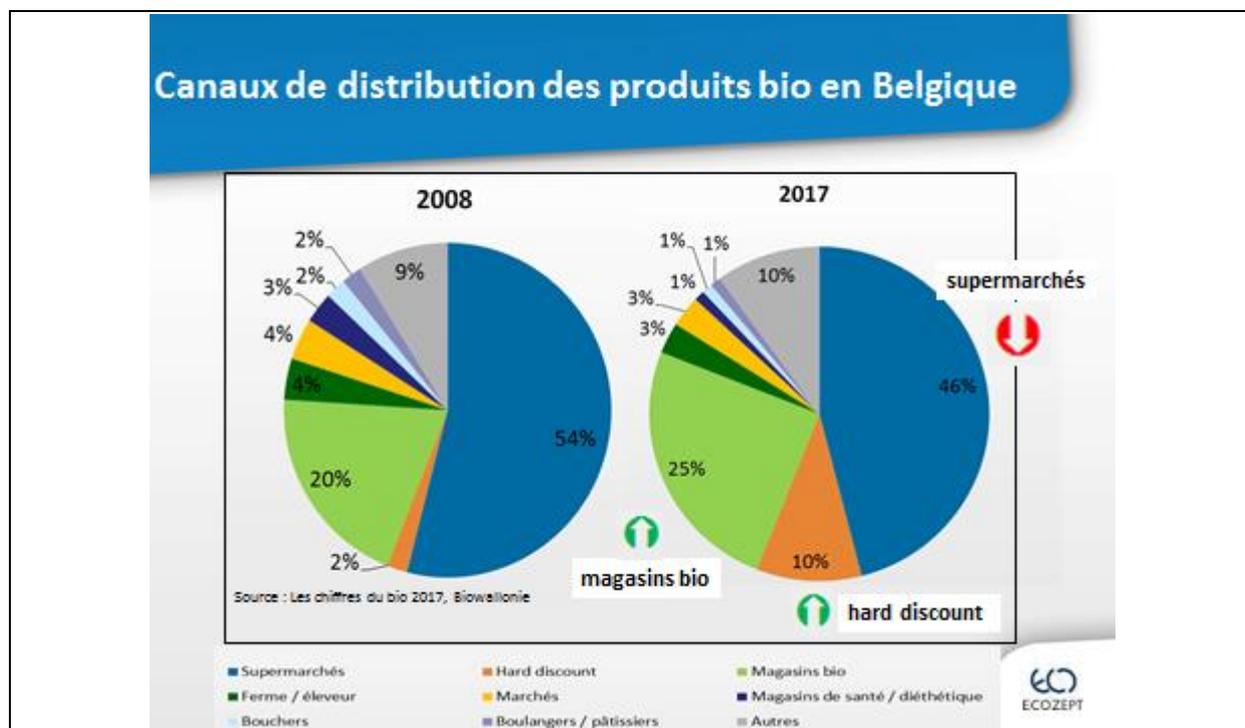
4.1.3. Le paysage de la distribution spécialisée en bio



Les chaînes de magasin bio belges augmentent leurs points de vente, de façon dynamique encore en 2017, même si la croissance spécifique (par mètre carré de surface de vente) recule. Le paysage montre encore des spécificités entre la Flandre et la Wallonie : dans la région francophone, les petites chaînes ont plus d'importance qu'en Flandre où on trouve de nombreux magasins indépendants qui semblent mieux persister à côté de la forte présence de BioPlanet.

En moyenne, les magasins bio belges sont plus petits qu'en France.

4.1.4. Les canaux du marché bio

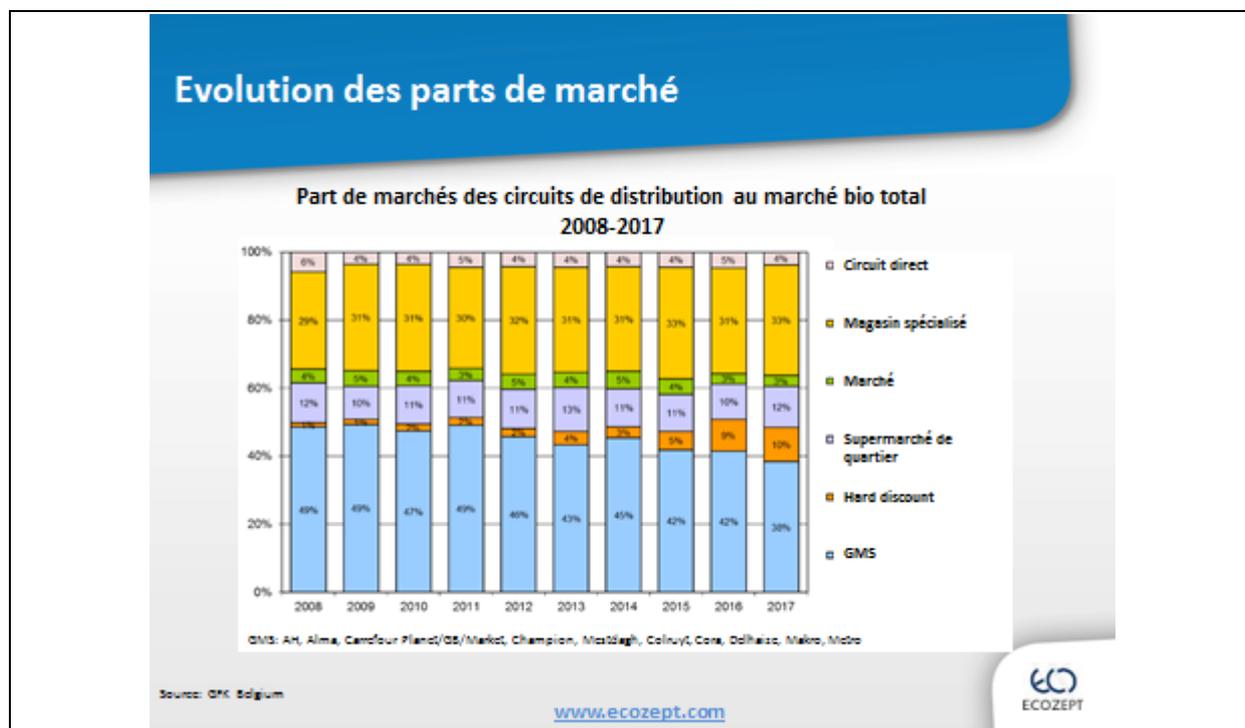


Contrairement à la France, à l'Allemagne et à l'Italie, la distribution spécialisée en bio progresse dans l'évolution des parts de marché du bio.

L'offre bio en supermarché classique se voit effectivement concurrencée aussi bien par celle des magasins bio que celle des discounters.

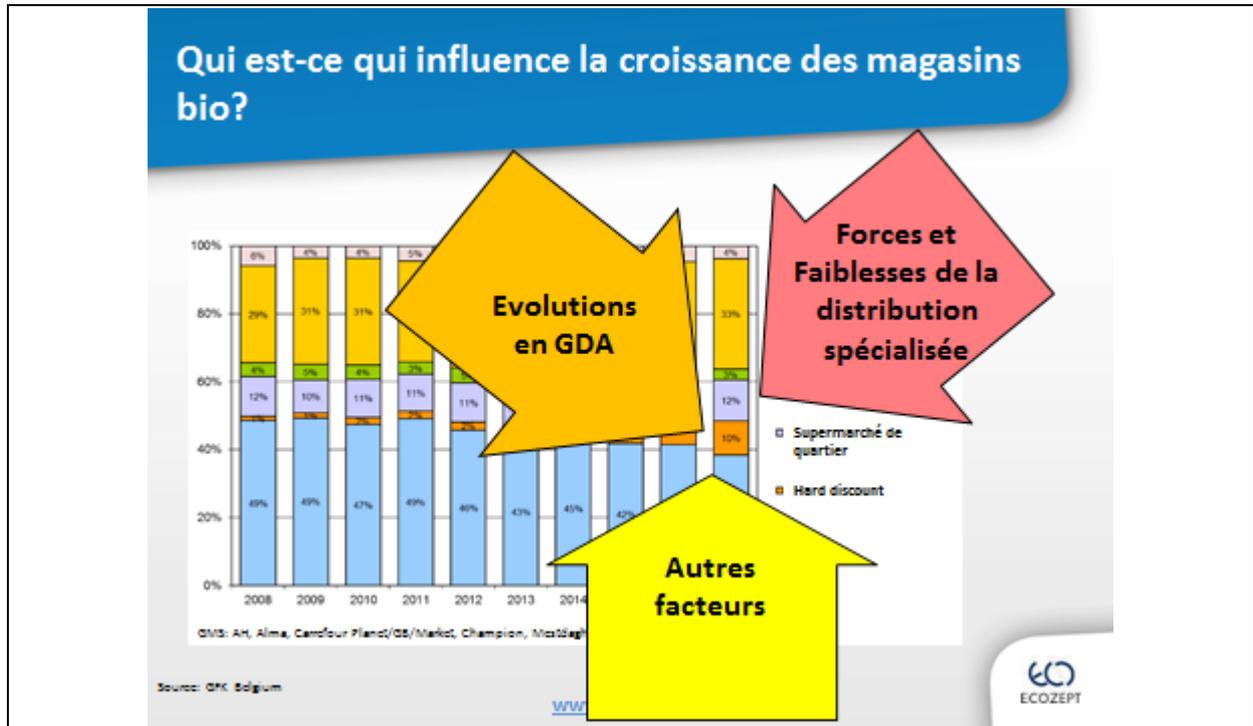
La part de marché de la GDA conventionnelle (discounters et supermarchés) est donc constante depuis 10 ans (56 %) pendant que les magasins bio ont gagné 5 %, au détriment des petits canaux (vente directe, artisanat alimentaire).

4.1.5. L'évolution des parts de marché (alimentaire bio)



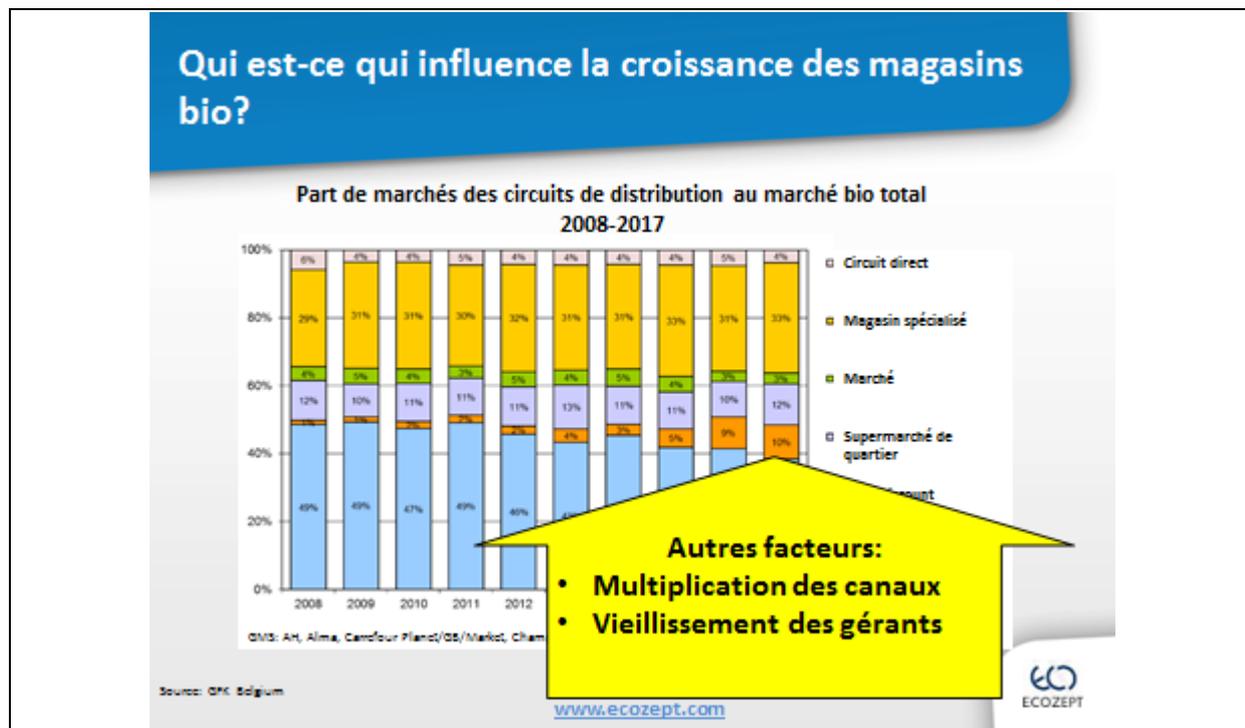
On constate que la GMS classique perd des parts de marché dans l'alimentaire bio pendant que les discounters en gagnent. La distribution spécialisée enregistre une évolution globalement positive, même si elle a reculé en 2016 (face au discount).

4.2.L'évolution actuelle : les forces en présence



Sur les pages suivantes, nous analysons les forces en présence dans l'évolution des magasins bio : « autres facteurs », « facteurs internes à la distribution spécialisée » et « facteurs liés à la GDA ».

4.2.1. « Autres facteurs »

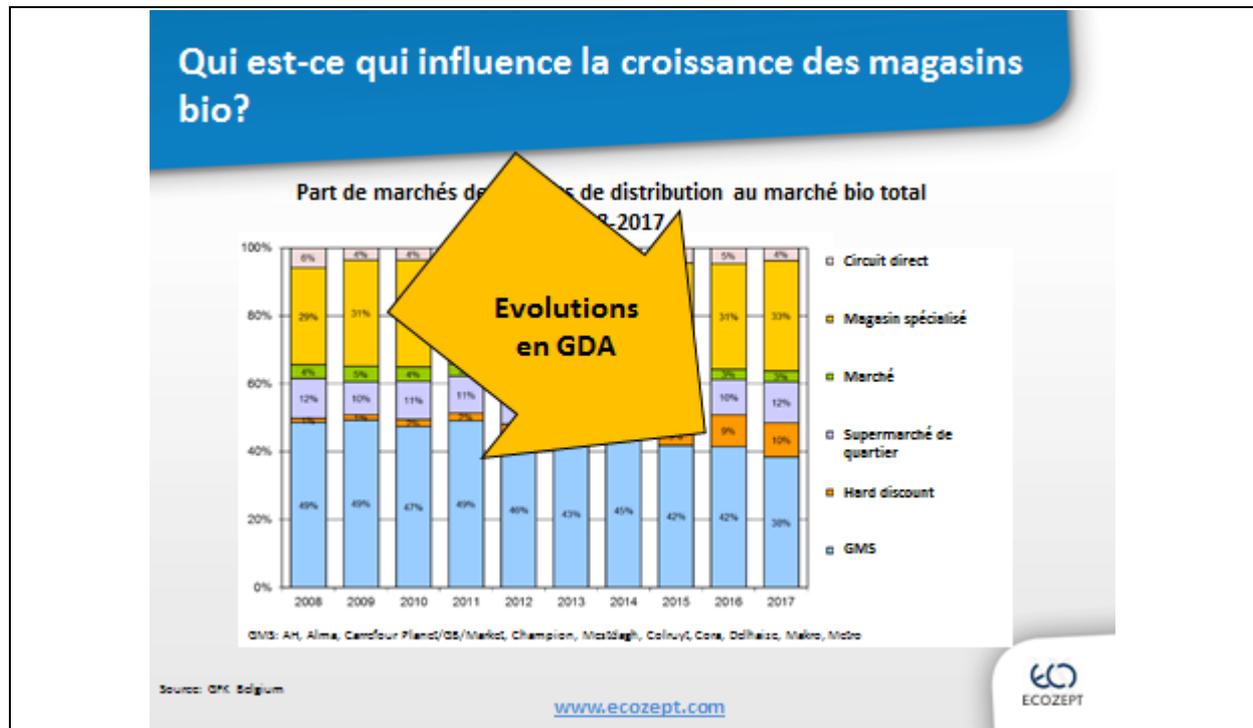


Les nouvelles façons de vendre des produits de consommation courante, tels le e-commerce et le drive, challengent l'ensemble des acteurs, y compris dans le bio. Beaucoup de projets de vente en ligne ne sont pas rentables, et de nombreux « drive » sont fragiles.

Beaucoup d'acteurs cherchent donc leur voie, dans ce monde de la distribution alimentaire, qui change en profondeur ; des investissements importants sont engagés dans des « ballons d'essai ». Ces phénomènes concernent le marché alimentaire dans son ensemble, mais ils se ressentent certainement plus fortement dans le domaine du bio qui, en tant que « petit mouvement à la pointe des tendances » a un comportement sensible de « séismographe ».

Le bio est plus spécifiquement concerné par un phénomène biographique : la génération des fondateurs de très nombreux magasins mais aussi des entreprises de distribution et de transformation, arrive à l'âge de la retraite. Selon un avis partagé par beaucoup de nos interlocuteurs, cette génération d'entrepreneurs-fondateurs se caractérise par de fortes personnalités, pas toujours prêts à préparer la transmission de leur projet de vie. Le renouvellement des générations se fait donc souvent difficilement et tardivement.

4.2.2. Facteurs en faveur de la GDA conventionnelle



Sur les pages suivantes, nous allons analyser les évolutions dans l'offre bio en GDA, en Belgique, conformément aux points annoncés ci-dessous.

Les stratégies de la GDA

- **Les discounters sont rentrés sur le terrain depuis 3-4 ans et concurrencent fortement les GMS**
- **Le bio tient une place centrale dans la stratégie de la GDA**
- **Le « développement durable »**
- **Connaissance des potentiels du marché (big data)**
- **Développement des coopérations verticales**
- **Le social, l'équitable et la transparence**
- **Multiplication de nouveaux concepts (premium, local, vrac, etc.)**

www.ecozept.com

ECOZEPT

4.2.3. L'offensive bio du discount

Les discounters – offensive bio en cours

Entre 20 et 60 références bio en hard discount



Assortiment produits bio Aldi Belgique

www.ecozept.com

ECOZEPT

Le discount, qui a du mal à élargir sa part de marché dans l'alimentaire conventionnel (Cf. page 60) en Belgique, essaye de se conforter dans sa situation en misant sur le bio. Si l'assortiment est étroit et ne compte qu'entre 20-60 références, il permet toutefois de faire les courses de base, pour le quotidien : composer un petit-déjeuner bio par exemple.

4.2.4. Le bio en GDA classique

Le développement de la bio en GMS

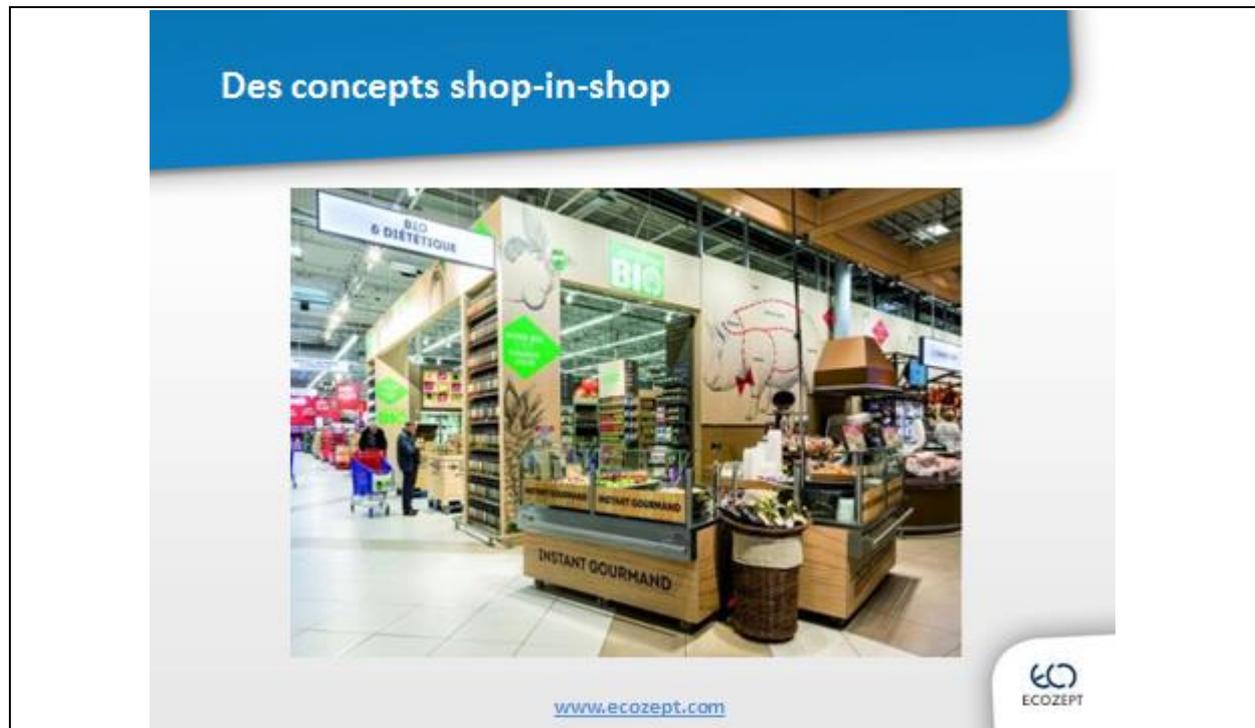
- 200-600 références en moyenne mais pouvant atteindre 1.800 références
- Forte orientation MDD
- 2017: Colruyt Group a augmenté de 15% le nombre de références dans l'assortiment Boni Selection Bio, pour atteindre un total de 280 produits



www.ecozept.com

En GMS classique, l'assortiment bio s'étoffe rapidement. Un minimum de 200 références peut être trouvés partout, et dans certaines filiales on atteint les 1800 références. Les marques de distributeurs sont le vecteur principal de cet élargissement de la gamme.

4.2.5. Nouveaux concepts en GDA classique



La GDA teste de nouveaux concepts de présentation et d'agencement. En plus de mettre les produits bio (au moins une grande partie) en rayon, à côté de l'offre conventionnelle pour une comparaison immédiate, Carrefour organise dans certains de ses hypermarchés belges, des quasi shop-in-shop (mais sans caisse à part).

4.2.6. GDA classique : le poids du bio dans la communication



La communication met l'accent sur le bio : pour souligner la largeur de son offre bio, Delhaize met chacun de ses 645 références sur une affiche. Colruyt pour sa part joue la carte de l'originalité, pour souligner son attachement au bio.



4.2.7. La GDA et le développement durable



La GDA classique met les différentes dimensions du développement durable en bonne place dans ses activités. La communication valorise au mieux ses actions, qui vont du plus banal (tri sélectif) aux solutions durables « sans emballage » (les consommateurs sont invités à apporter leurs contenants), jusqu'à quelques actions plus poussées, comme une exploitation maraîchère « urban farm », sur un toit de hypermarché Delhaize. Delhaize met aussi en avant une solution originale pour éviter l'emballage des légumes bio : le marquage au laser.



4.2.8. La GDA conventionnelle et les « marques bio emblématiques »

Sécurisation des approvisionnements

Colruyt: Contractualisation avec l'entreprise agricole De Lochting (emblématique aussi dans la distribution spécialisée)



Comme en Allemagne, la GDA conventionnelle belge réussit quelques beaux projets de contractualisation verticale avec l'amont agricole, et attire même des acteurs emblématiques des filières bio dans son giron.

Sécurisation de l'approvisionnement



Delhaize: Contractualisation avec Biomilk.be

- Regroupe 44 producteurs du pays
- 8 produits laitiers sont commercialisés sous la marque « Delhaize Bio »



www.ecozept.com



4.2.9. La « RSE » (responsabilité sociétale des entreprises) en GDA



La GDA conventionnelle, en Belgique, essaye également de se positionner dans les domaines de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises), en intégrant des projets de « prix juste » et de transparence dans la construction du prix.

La démarche « c'est qui le patron ? » a d'ailleurs fait son apparition en Belgique.

Le projet « Je suis plus qu'un ticket de caisse » (présent en Flandre) est initié par un groupement d'associations de commerce équitable et de développement paysan / rural. Il informe les consommateurs sur les filières d'approvisionnement (« tout ce que le ticket de caisse ne vous dit pas »). Plusieurs grandes chaînes GDA coopèrent à cette initiative.

4.2.10. Nouveaux concepts et formats en GDA

Cru – Offre premium

3 points de vente

- Producteurs sélectionnés
- circuits courts
- 1 000 références « premium »



www.ecozept.com

La GDA belge innove et expérimente dans les formats de distribution. « Cru », de Colruyt, est minimaliste, réduit à 1000 références dans un concept épuré et qui essaye de faire harmoniser technicité et simplicité naturelle.

Delhaize propose, à Bruxelles, un nouveau concept urbain « tout-en-un » - espace de service de travail partagé et de vie, gastronomie, jusqu'aux potagers pour les clients.

Delhaize - concept urbain

Tout un immeuble:

- Bureaux
- Espace co-working
- Bar
- Laverie
- Terrasses
- Potagers ...



www.ecozept.com 

4.2.11. Une réponse au « drive » et au « local »

Les tendances - les projets chez Carrefour

Carrefour Belgique – Drive local

- Nouvelle plateforme de vente en ligne de produit locaux
- 1^{er} acteur « de masse » à s'ouvrir aux producteurs locaux
- rayon de 40 km autour du magasin



www.ecozept.com

ECOZEPT

Carrefour expérimente un drive local aux engagements forts : un rayon d'approvisionnement de seulement 40 km et un lien direct avec les producteurs – c'est du jamais vu pour un acteur de la distribution conventionnelle.

4.2.12. Bioplanet / Colruyt

Bio-Planet – GDA ou distribution spécialisée bio ?

Modèle hybride



- Lancée en 2001
- 28 points de vente, en périphérie
- MDD Boni bio (également disponible chez Colruyt)
- + 6000 références bio
- Surfaces de 400 à 750 m²
- Chiffre d'affaires : 122 millions € (2016) (marché bio belge: 632 millions €)
- Croissance de 25% entre 2016/2015 mais régression sur périmètre constant

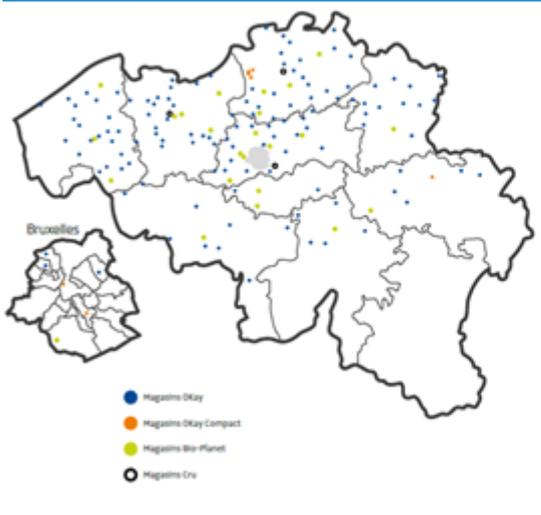
www.ecozept.com



Vraie chaîne de magasins / superettes bio, lancée par Colruyt, il y a 17 ans, BioPlanet se caractérise par une apparence moderne et neutre et des emplacements en périphérie, souvent proches des hypermarchés Colruyt. Un cinquième du CA bio, en Belgique, est réalisé dans ces magasins, et la moitié du chiffre de la distribution spécialisée. Les marques sont souvent les mêmes que dans les autres points de vente Colruyt, mais l'assortiment est très large.

En densifiant son réseau en Wallonie et en centre-ville, Colruyt/ BioPlanet continue à imposer son rythme au marché bio.

Bio-Planet – GDA ou distribution spécialisée bio ?



- Plan d'expansion très ambitieux, objectif urbain
- Commande en ligne et livraison dans 520 points de retrait (partout chez Colruyt)

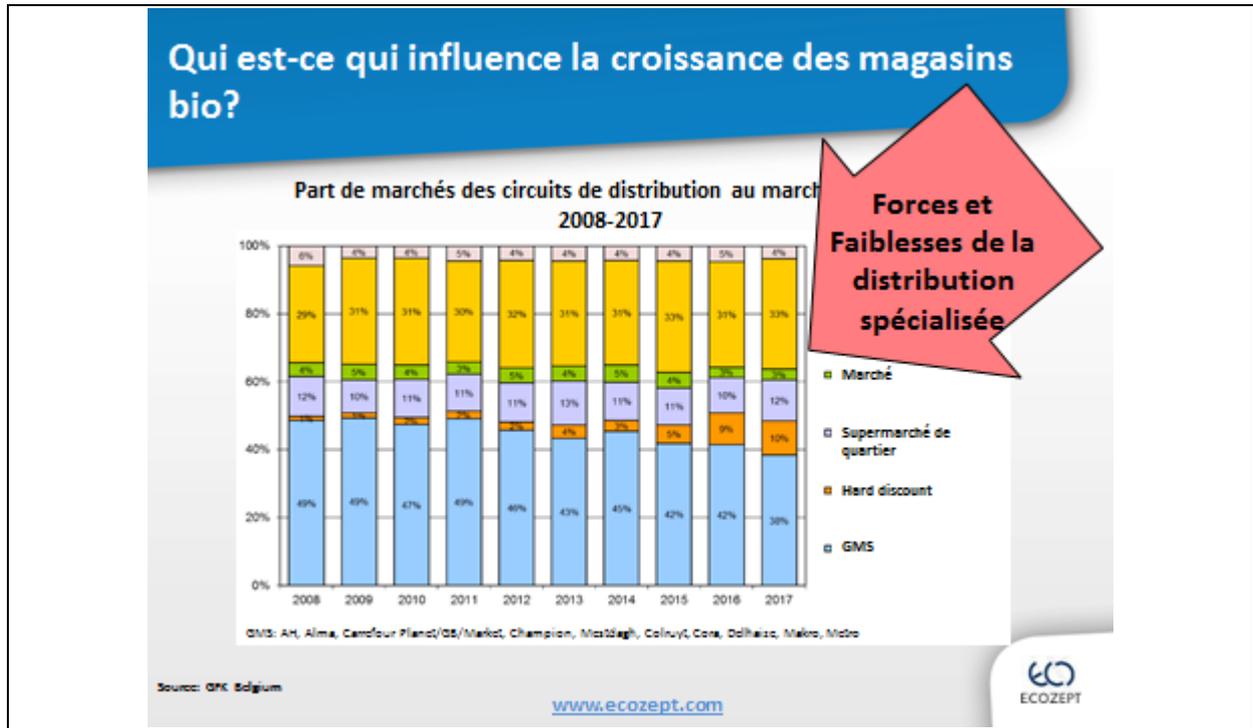
Représente :
20% du marché bio belge
50% de la distribution spécialisée bio

... et 1,5 % du CA global de Colruyt

www.ecozept.com



4.2.13. Les facteurs limitants dans la distribution spécialisée en bio



Sur les pages suivantes, nous allons analyser les forces et faiblesses de la distribution spécialisée en Belgique.

4.2.1. Les forces de la distribution spécialisée en bio

Les forces de la distribution spécialisée bio

- ① Conseil compétent
- ① Lien avec le client
- ① Flexibilité au niveau de l'assortiment et de l'approvisionnement
- ① Authenticité au niveau du développement durable
- ① Services (en lien avec consommateurs: communauté, conférences, ateliers)
- ① Dynamique de nouvelles initiatives notamment en Wallonie
- ① Lien producteur et connaissance produit, circuits courts
- ① Profondeur de gamme

Gagnent des parts de marché mais surtout via Bio-Planet, bien que de nombreuses ouvertures se réalisent aussi ailleurs

ECOZEPT

Dans les forces, on retrouve le reflet des valeurs qui animent le mouvement bio, depuis ses débuts : La volonté d'être proche du consommateur et du producteur agricole, la compétence qui découle de la connaissance des filières et l'attachement au développement durable. Les qualités des commerçants indépendants, leur flexibilité et leur dynamisme font partie du champ des « forces ».

4.2.2. Les faiblesses de la distribution spécialisée en bio

Les faiblesses de la distribution spécialisée bio

- ❗ Compétition accrue et pressions sur les prix: risque de guerre de prix et perte de « l'unicité »
- ❗ Manque de consolidation (trop d'acteurs à tous les niveaux)
- ❗ Manque de professionnalisation (monitoring, logistique)
- ❗ Manque de communication (individuelle et collective)
- ❗ Concurrence par « Associations SBL » et coopératives consommateurs
- ❗ Flandre: forte présence de Bio-Planet ce qui limite le dynamisme des autres acteurs

www.ecozept.com



Parmi les faiblesses de la distribution spécialisée en bio, on constate d'abord un phénomène que nous avons déjà rencontré en Allemagne : face à la concurrence accrue, les magasins bio rentrent, pour certains, dans une compétition au sujet du « prix bas ». La focalisation sur ce sujet dans la gestion et dans la communication affaiblit la capacité des acteurs, de proposer des services, produits et lieux de vente « uniques ».

Une autre faiblesse semble être ancienne et structurelle : il y aurait encore trop d'intermédiaires dans le marché bio, en Belgique et une organisation des filières, trop peu efficace.

Un manque de professionnalisme, dans la gestion des assortiments et dans les approvisionnements, génère selon nos interlocuteurs des coûts évitables.

La communication est inefficace, trop peu audible face à la sur-présence de la GDA dans ce domaine.

Les acteurs citent aussi la présence des « associations sans but lucratif » (comparables aux associations 1901 en France et dans une moindre mesure aux AMAP) comme une nouvelle faiblesse / menace pour les magasins bio belges. Cette concurrence serait déloyale, parce que souvent portée par le bénévolat et elle gagnerait rapidement du terrain.

4.2.3. Exemples de réussite

Exemples de réussite, concepts qui réussissent

Origin'O: 18 magasins, cuisine ouverte
Provenance belge privilégiée, circuits courts

FÄRM: 6 magasins, crowdfunding, coopératif, transformation sur place

The Barn: Style « marché ouvert », vrac, local, une seule référence par produit



Nombreux sont les exemples, où la distribution belge spécialisée en bio innove et se positionne avec de nouveaux concepts ou des concepts intemporels et cohérents. La chaîne Origin'O met la provenance belge en avant. Färm, jeune création avec déjà 6 magasins, propose un design épuré et un modèle social alternatif. The Barn opte pour une simplification affichée dans un style de marché ouvert, mettant des produits bruts au cœur du positionnement.

Exemples de réussite, actions qui réussissent

Sequoia, 7 magasins, 12 500 références, service traiteur, Commandes en ligne



BioNat jardinerie, herboristerie et magasin bio



La Bio Sphère marché couvert, maraîcher et magasin bio





Sequoia réussit le pari d'un assortiment extrêmement large de 12500 références et se positionne donc en supermarché bio qui propose du « one-stop-shopping » 100 % bio et écologique. Réussir avec un tel assortiment, sur des grandes surfaces, avec des services en plus, constitue une prouesse.

BioNat propose la fusion des formats « jardinerie, herboristerie et magasin bio, avec des serres que les clients peuvent visiter.

« Bio Sphère » décline le principe du « marché couvert » avec un minimum de références, mais de qualité élevée et une promesse d'authenticité, soulignée par une présentation « brut de palette » et des circuits courts.

Autres actions qui réussissent

Association de **11 magasins**
indépendants, promotion et approvisionnement
communs, MDD



Zonder meer – sans emballages



EKOPLAZA – chaîne de magasins bio néerlandaise
qui propose des ventes en ligne



Les « ASBL » - initiatives et projets sociaux avec
une grande offre bio



www.ecozept.com

Autres actions qui réussissent

Marque « MDD » des magasins bio belges
montée en association coopérative avec un
grossiste (Biofresh)
200 références – 400 magasins bio



Association d'entraide **Unadis**
30 membres représentant 50 points de vente
Herboristerie et magasins bio
Formation, accompagnement, promotion



www.ecozept.com



Plusieurs démarches collectives et coopératives sont saluées par les experts interviewés. BioShop permet ainsi, à ses magasins-membres, la communication collective et plus d'efficacité dans l'approvisionnement. Une initiative comparable existe pour les magasins bio et herboristeries, avec Unadis (l'union professionnelle belge des détaillants spécialisés en produits bio et compléments alimentaires).

« 2 bio – tous les jours » est la tentative de monter une MDD transversale pour des magasins individuels, groupés en association. La mise en œuvre de cette MDD est organisée par le grossiste Biofresh.

Les déficits – « ce qu'il faudrait faire »

- Stratégie offensive : surmonter le manque d'ambition
 - investissements dans le personnel et dans les rayons
 - recrutement consommateurs
 - Data mining, études, analyses
- Augmenter les moyens en communication individuels et collectifs
(Utiliser les médias sociaux - collectivement)
- Ne pas s'aligner aux grandes surfaces, trouver de nouveaux concepts ex:
services personnalisés, renforcer l'unicité
- Coopérations

www.ecozept.com



Les pistes d'action qu'imaginent les experts interviewés vont, pour beaucoup, dans le sens du repositionnement ambitieux et de la coopération.

Il faudrait donc investir, moderniser et se rapprocher de nouveau et offensivement des clients. Les questions du « big data » et des études stratégiques sont également sur l'agenda de ces actions de redynamisation.

La communication, perçue comme trop peu audible, doit être renforcée par les moyens individuels et collectifs (p. ex. en renforçant les syndicats et coopérations).

Quelle évolution demain?

On verra encore des nouvelles ouvertures en Belgique

Pour les prochaines années un processus de restructuration s'annonce!

Indépendamment de la taille des magasins mais selon:

- compétences de gestion du gérant
- capacité financière et possibilités d'investissement
- capacité à capter les tendances sociétales
- réponse au virage numérique

Chaque nouveau point de vente doit être unique

www.ecozept.com



Contrairement à l'Allemagne et à l'Italie, la distribution spécialisée en Belgique a la possibilité, en vue de sa croissance, de densifier encore le réseau. Ces ouvertures reprendront en partie des points de vente libérés par la GDA conventionnelle.

Néanmoins, une restructuration s'annonce. Elle sera plus complexe que les phénomènes de restructuration qu'on a pu observer en Allemagne ou en France dans le passé et où la survie d'un magasin se jouait souvent sur le critère de la taille ou de l'appartenance à un réseau.

Les critères en jeu maintenant sont plus profonds et relèvent du professionnalisme commercial et de la capacité de s'adapter aux dernières évolutions dans la gestion et dans la consommation.

Le maître-mot de l'évolution en cours est certainement « l'unicité » : chaque point de vente doit répondre de façon unique aux attentes des consommateurs et aux défis de son environnement.

Novateurs et inventifs, prêts à expérimenter de nouvelles solutions, les acteurs de la distribution spécialisée en bio en Belgique semblent être bien préparés pour s'engager dans ce processus.

5. Italie

5.1. Le marché alimentaire en Italie

Le marché alimentaire en Italie

- Les italiens sont les consommateurs européens les plus attentifs à l'origine des produits alimentaires : « campanilisme »
- Ce sont aussi les européens qui dépensent le plus pour l'alimentaire
- Très attentifs aux marques
- La production comme la distribution sont très atomisées avec des dynamiques régionales fortes
- La Grande Distribution Alimentaire multiplie ses formats de proximité : « Carrefour Express » et « Pam Local »
- Les distributeurs traditionnels (épiceries, commerçants) continuent d'occuper une part de marché importante en Italie.



www.ecozept.com

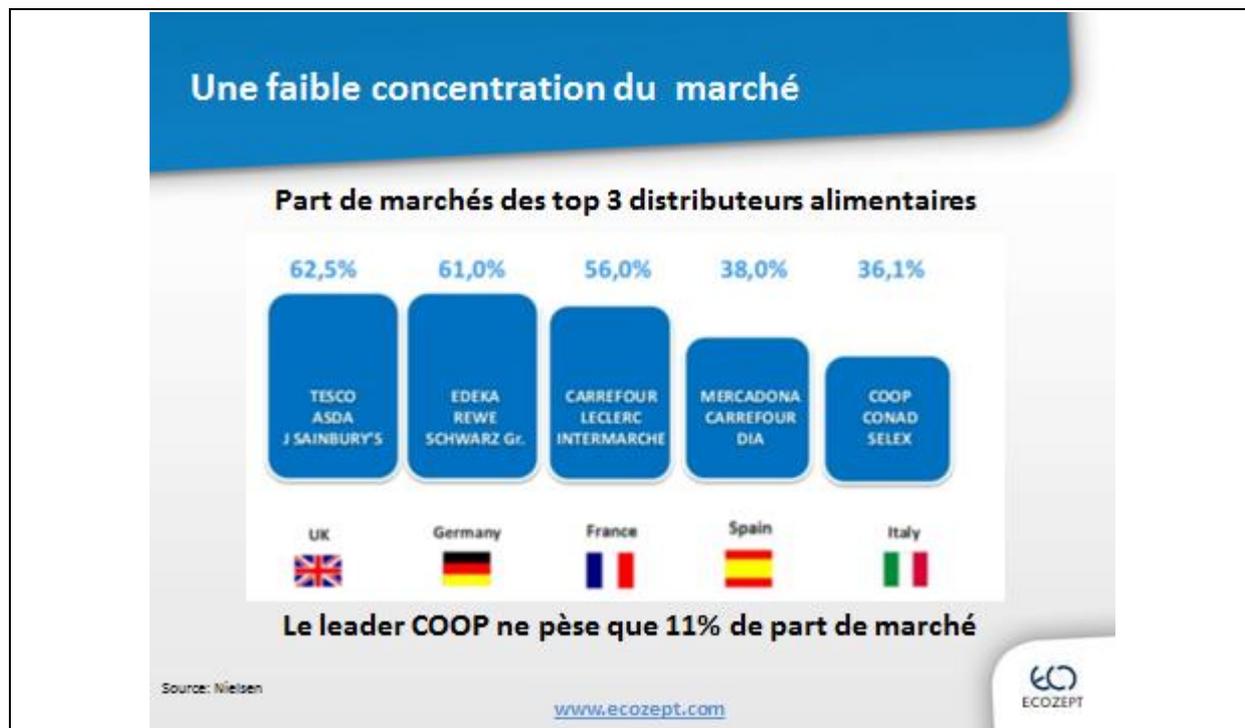


Le campanilisme est, à juste titre, un italianisme : le « campanile », le clocher, est un paradigme-clé pour décrire le marché alimentaire italien.

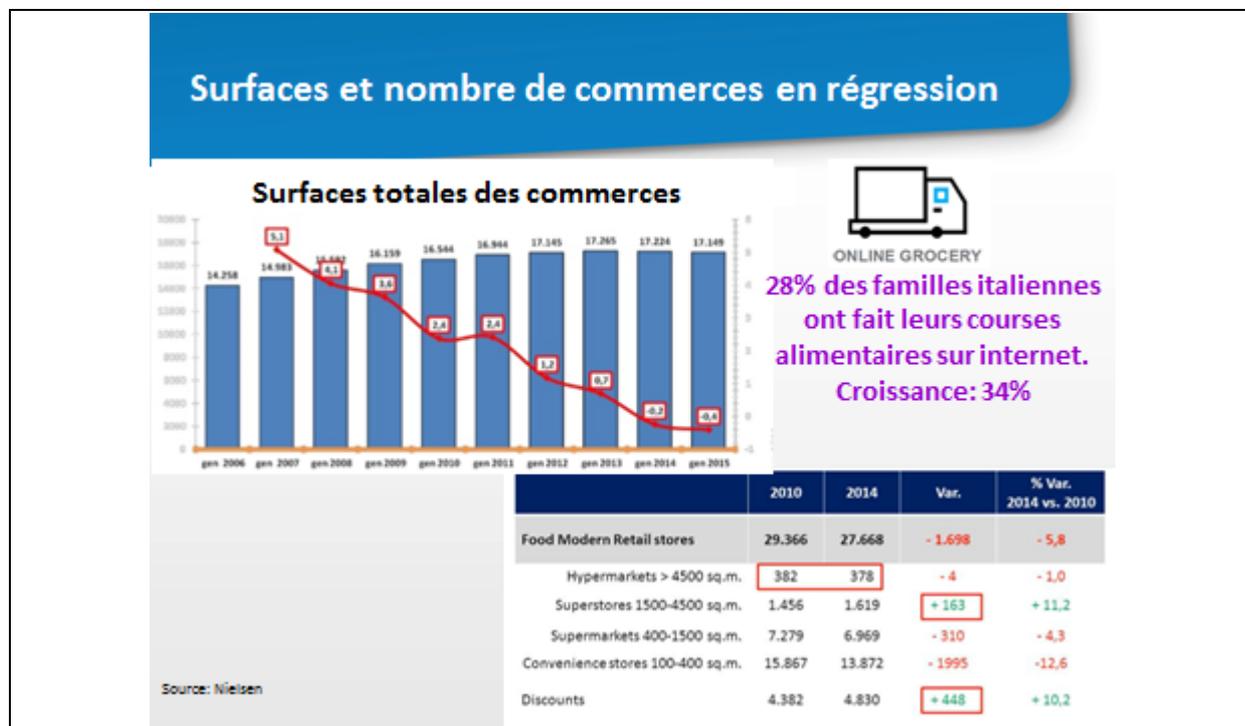
Non seulement les consommateurs sont très attachés à l'origine locale des produits, mais les filières sont souvent organisées régionalement ou localement, que ce soit dans le conventionnel ou dans le bio. Ce fonctionnement se voit aussi dans la distribution, où les chaînes régionales se maintiennent et où les épiceries de quartier jouent un rôle important, que les grandes chaînes essayent de reprendre à leur compte, avec des formats urbains.

Il est aussi à souligner que les Italiens dépensent, parmi les Européens, le plus pour leur alimentation et qu'ils sont très attachés à la bonne qualité des produits.

5.1.1. Structure de la distribution et consommation

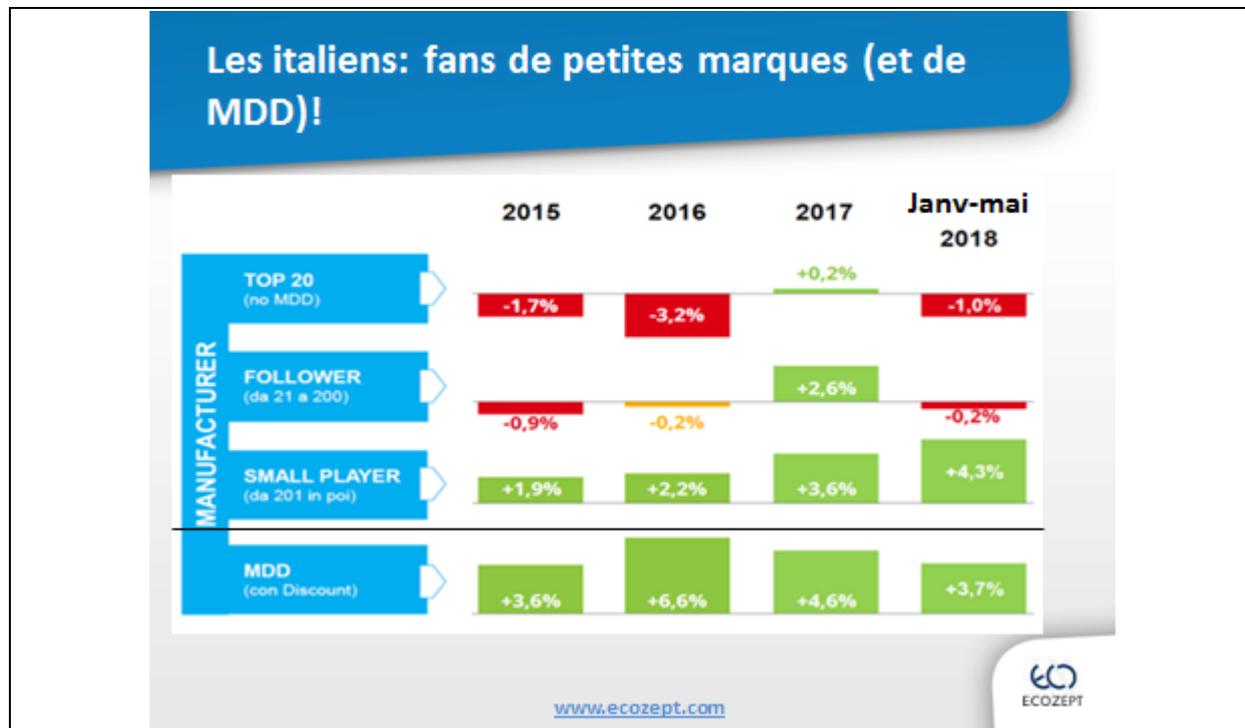


Unique en Europe, le secteur de la distribution alimentaire en Italie est assez peu concentré. Même si la concentration est en cours, la première maison de la distribution ne détient qu'un dixième du marché.



Comme dans les autres marchés Européens, le nombre de points de vente recule et ce sont les grands formats qui perdent. Notons aussi l'engouement pour les ventes alimentaires en ligne : les Italiens, très ouverts aux nouvelles technologies, adoptent plus facilement ce mode de consommation que d'autres Européens.

Parmi les particularités de la consommation en Italie il y a aussi le succès des petites marques. Par « campanilisme » mais aussi par la recherche de l'authenticité et de la qualité, ces marques de taille moyenne persistent et évoluent plus facilement que dans d'autres pays européens. Toutefois, les MDD évoluent bien aussi, ce qui indique une polarisation du marché qui met les grandes marques sous pression.



5.2. Le marché bio en Italie

5.2.1. Généralités et différences avec la France

La marché bio en Italie

Les principales différences avec la France:

- **marché historiquement orienté vers l'export**
- **Distribution spécialisée très fractionnée: NaturaSì seule « grande » chaîne**
- **présence de herboristeries (ca. 550)**
- **restauration collective très active dans le bio**
- **concurrence GDA que depuis 3 ans**
- **transformateurs et filières plus nettement orientés vers « leur » canal: GDA ou commerce spécialisé.**

www.ecozept.com



Le secteur bio en Italie est historiquement très fortement lié à l'export : les premières filières longues furent montées à destination du marché allemand (fruits et légumes surtout).

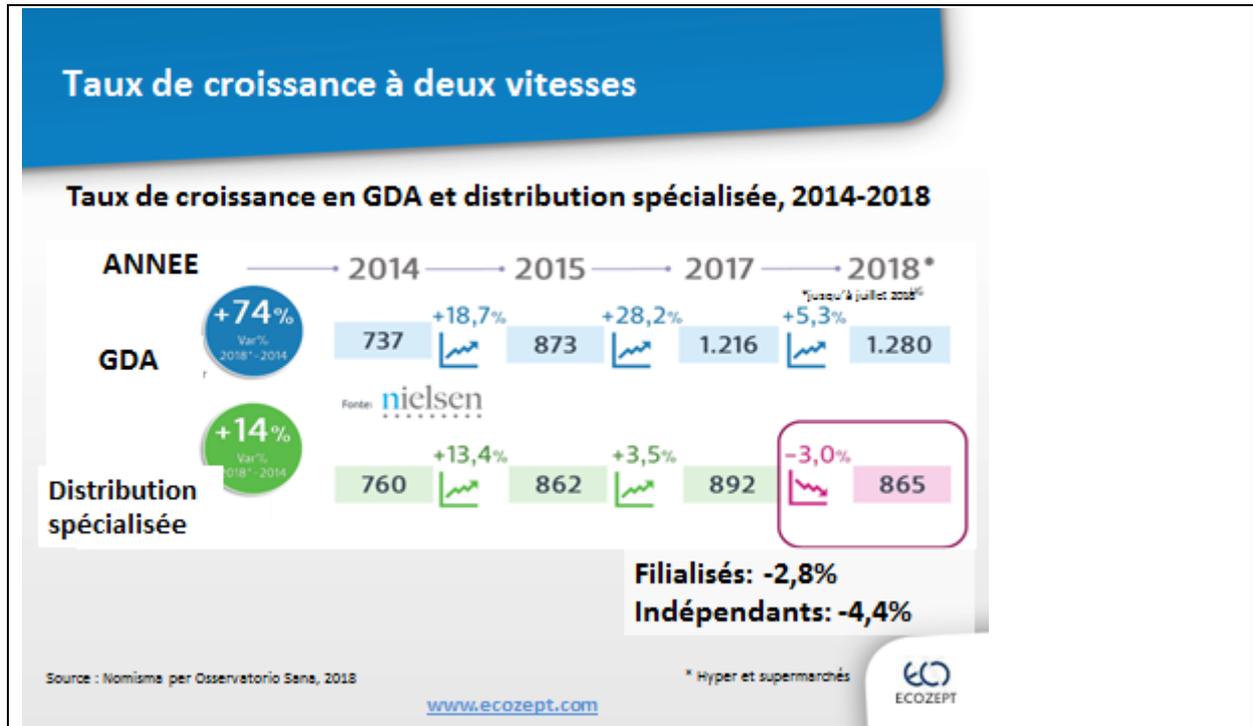
Mais rapidement, dès les années 1990, les consommateurs italiens, dans leur quête de produits de qualité, se sont intéressés aux produits bio et le marché domestique s'est alors développé, d'abord dans la distribution spécialisée.

La présence des herboristeries est une différence importante avec la France : si on y trouve surtout de l'assortiment sec, ce sont néanmoins des acteurs structurants du marché bio.

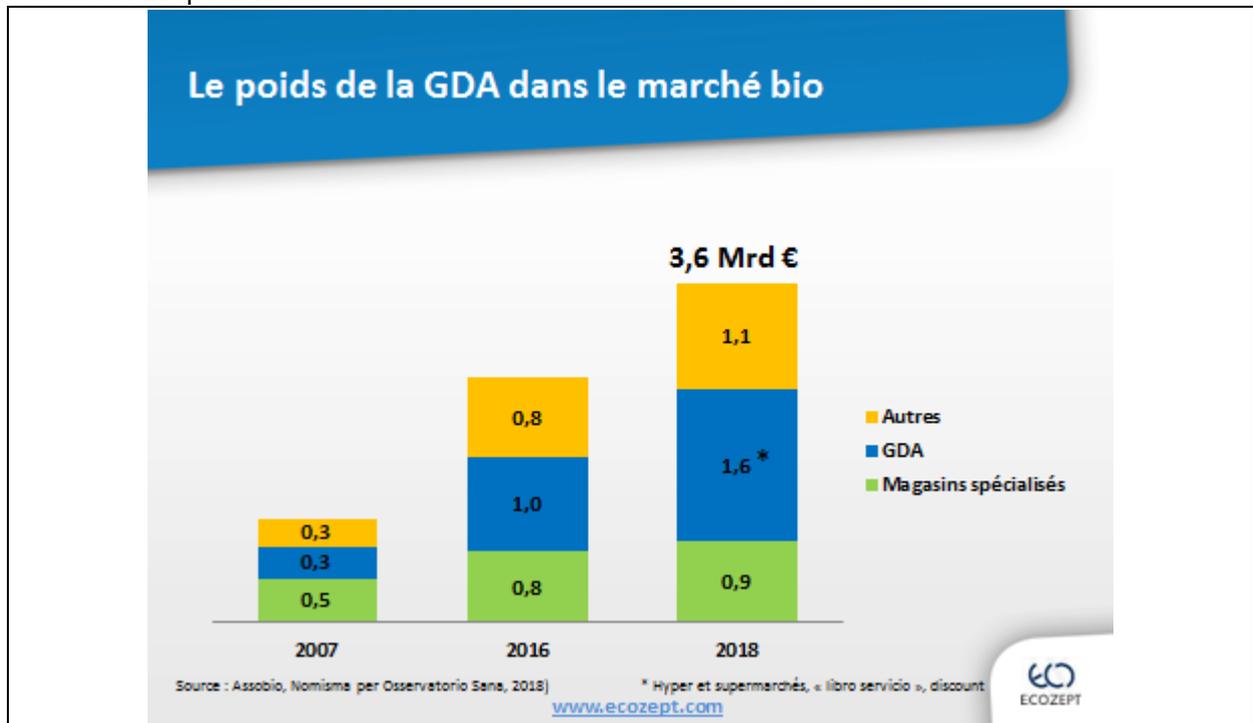
La politique alimentaire italienne a commencé plus tôt que celle de la France, à encourager le bio en restauration collective bio : ce canal est donc mieux développé qu'en France.

La GDA italienne a mis longtemps à s'investir significativement dans le bio. Mais la montée en puissance a été rapide et a pris les acteurs de la distribution spécialisée de court. Cet « effet surprise » s'explique par la séparation / le cloisonnement des filières. Contrairement à la situation en France, en Allemagne ou en Belgique, la GDA italienne a organisé son approvisionnement essentiellement avec les nouveaux convertis des filières conventionnelles, et non pas avec des acteurs bio déjà établis. Pour cette raison, l'envergure des projets en cours était mal connue par les acteurs bio historiques.

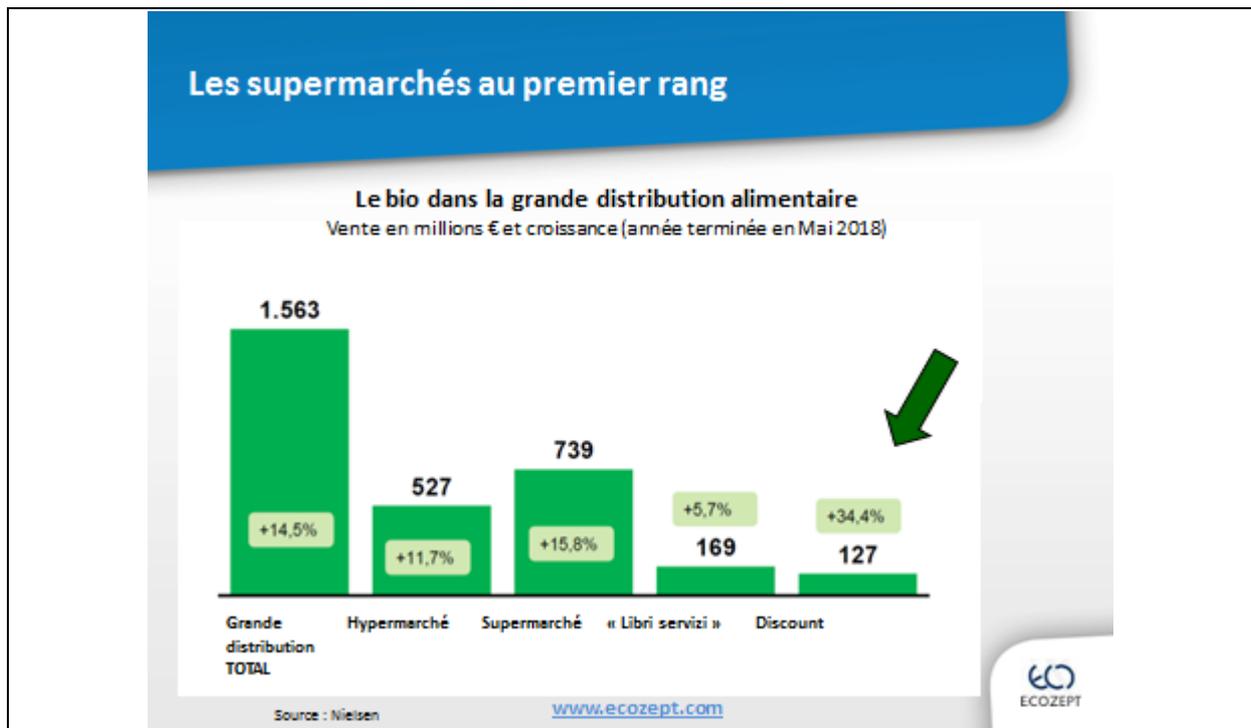
5.2.2. Caractéristique de la distribution bio



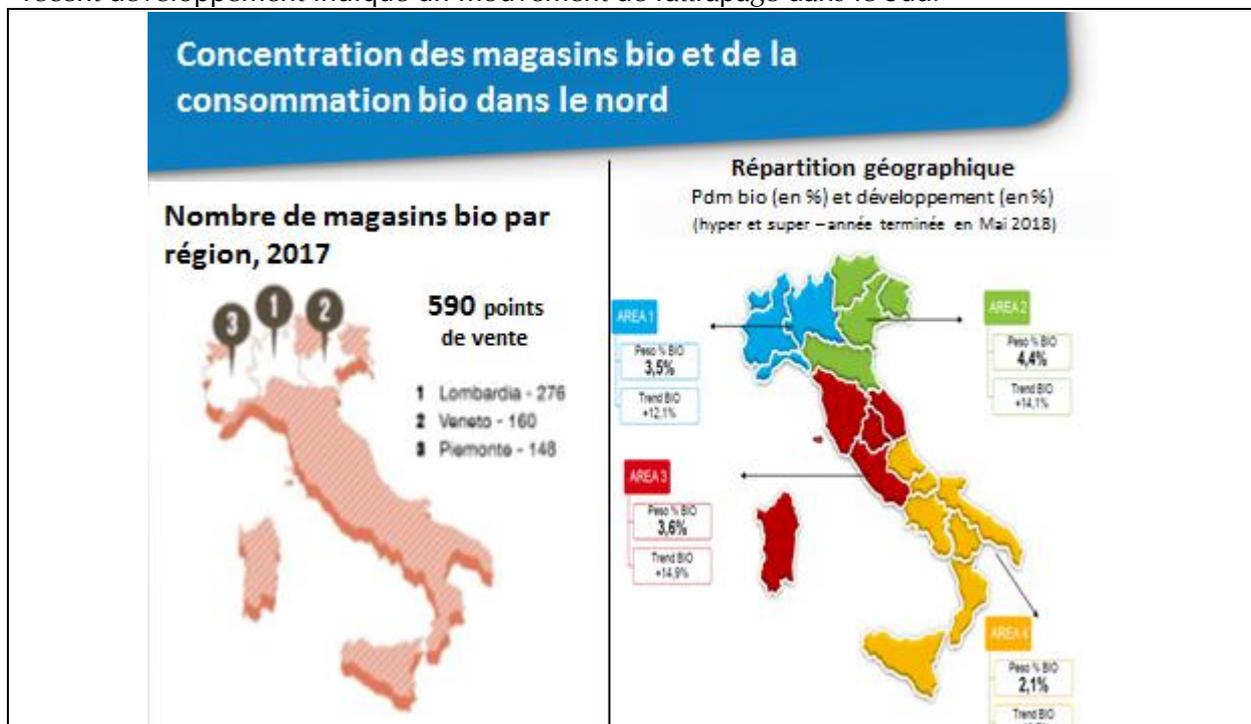
On est clairement dans une situation à deux vitesses, où les canaux de distribution ont leur dynamique propre. La GDA a réellement réussi un bond en avant. La distribution spécialisée, elle, affiche un ralentissement net et récemment même un recul. Le fait que tous les formats, magasins bio individuels et filialisés soient concernés indique des problèmes inhérents à la distribution spécialisée.



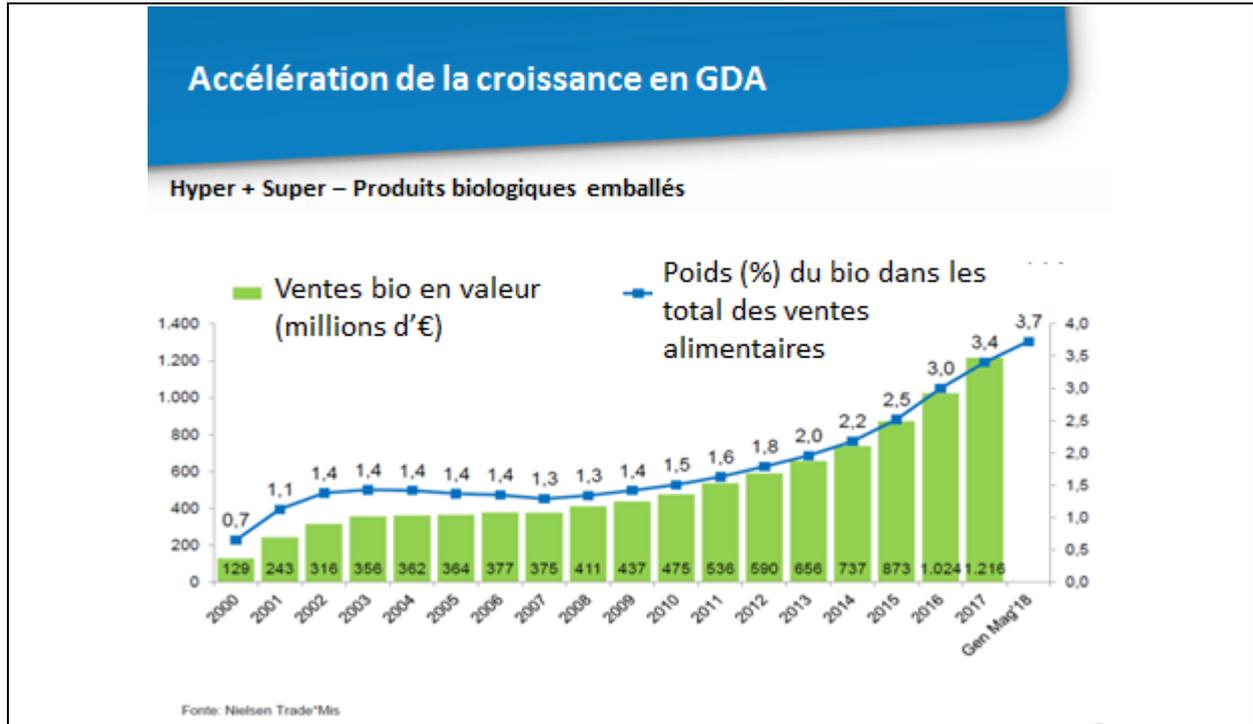
A l'intérieur de la GDA italienne, c'est le format des supermarchés qui profite le plus de l'engouement pour les produits bio, même si la croissance est plus forte en discount.



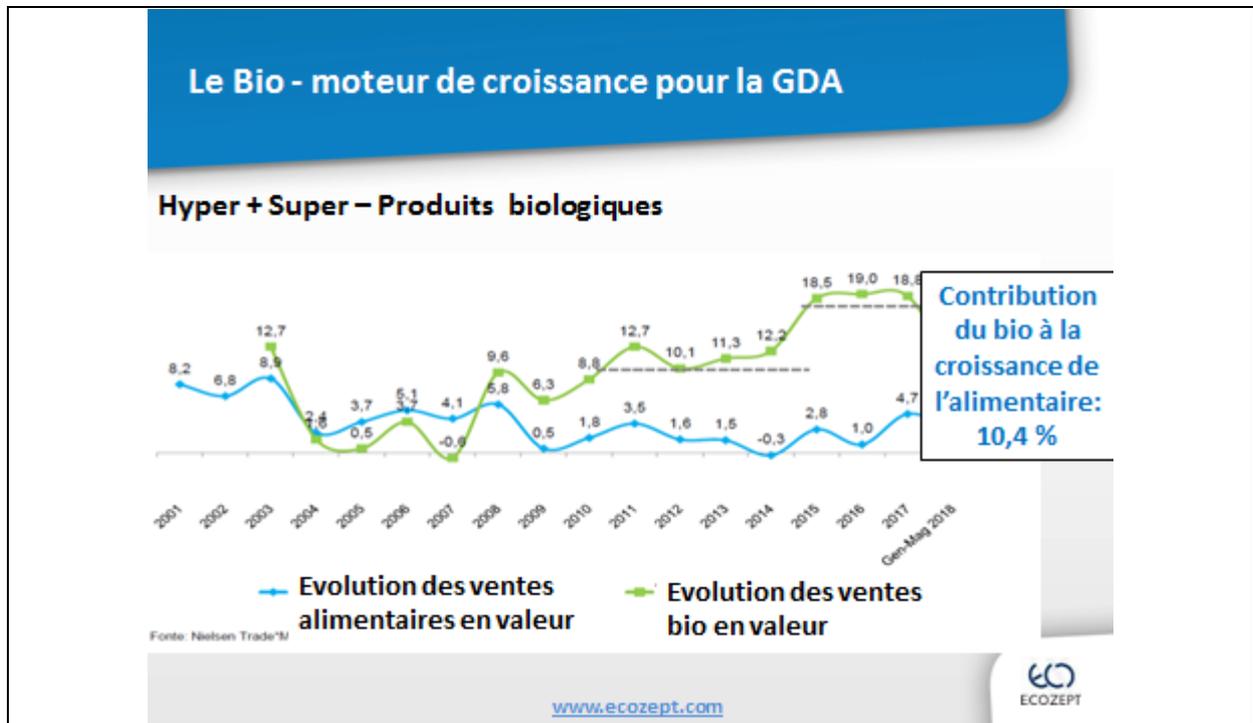
Historiquement, il y a une forte disparité dans la consommation bio et dans la présence de magasins bio en Italie, où les régions du Nord ont toujours été surreprésentées. Par contre, le récent développement indique un mouvement de rattrapage dans le Sud.



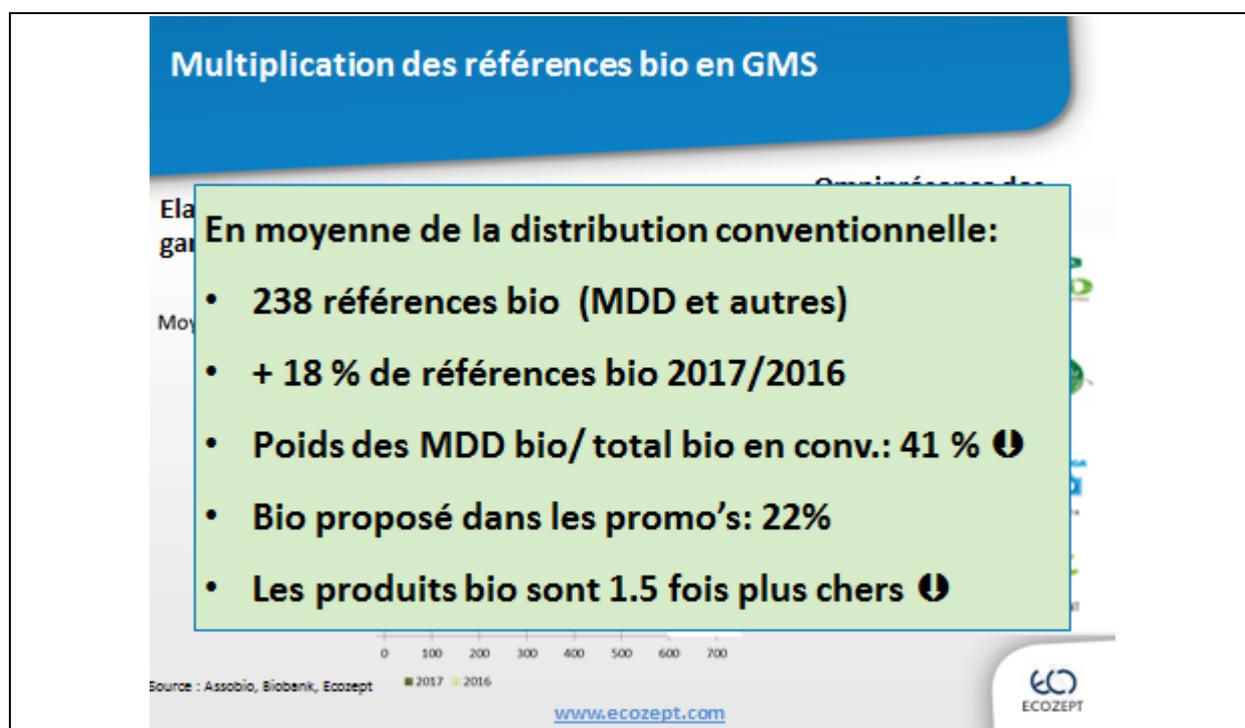
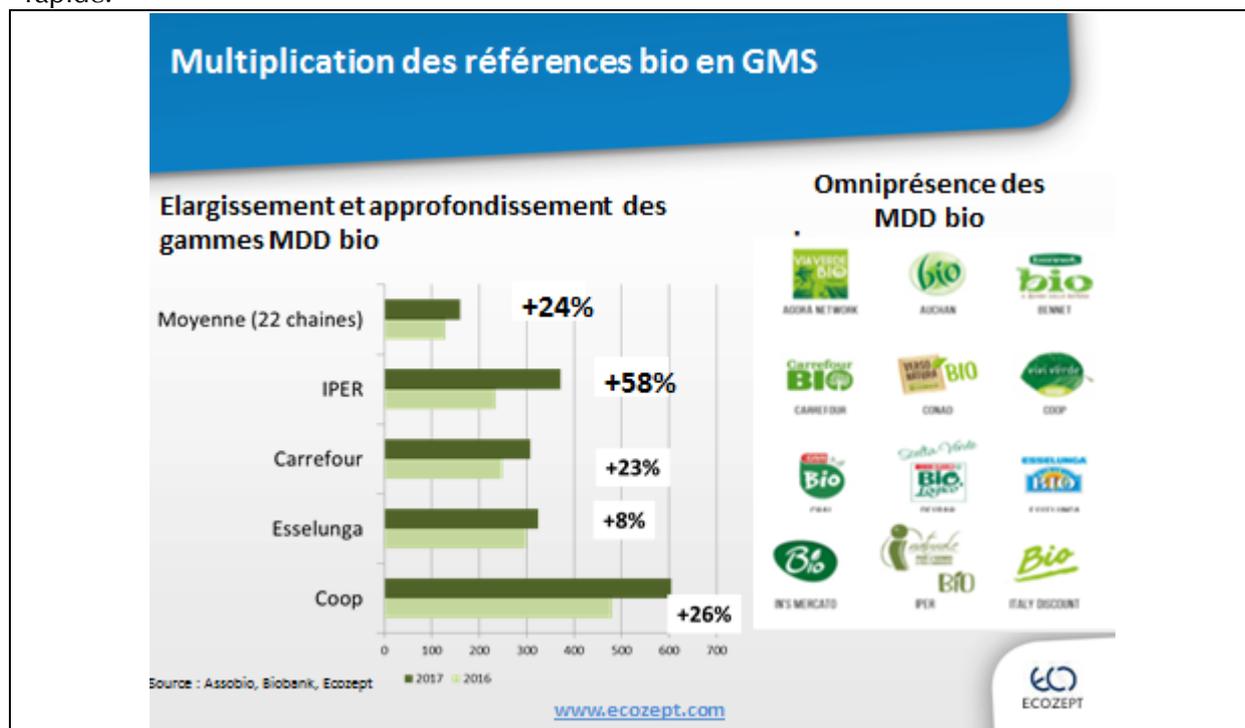
On observe la très nette accélération des ventes bio en GDA.



Dans un marché alimentaire généralement peu dynamique, le bio est devenu, pour la GDA, un vecteur de croissance. Le développement du bio a donc une influence directe et surproportionnée, sur la situation des maisons de la Grande Distribution.



Toutes les maisons de la GDA en Italie se sont mises au bio. Généralement dans le cadre d'une marque de distributeur bio spécialement conçue, de plus, les gammes sont élargies de façon rapide.



Il est important de noter que, si les assortiments s'élargissent, le poids des MDD diminue et il y a de plus en plus de marques de fabricant qui rentrent dans les rayons de la GDA, qui gagne ainsi en attractivité et en compétence. Les prix de l'offre bio se rapprochent, lentement encore, du conventionnel, grâce aux effets d'échelle.

Dans les assortiments bio de la GDA, les produits bio & végans tiennent une place importante. Plus généralement, la GDA essaye de capter rapidement les tendances « Bio plus », donc bio plus végan, bio plus équitable etc.



Produits de base en tête des ventes en GDA

Les produits bio les plus vendus en GDA Année terminée en Mai 2018

Rang	Produit	Valeurs en millions €	Croissance en %	PDM bio dans sa catégorie en %
1	Œufs de poule	113	20,4	15,3
2	Panetti croccanti (cracottes)	106	7,0	31,8
3	Confitures et pâtes à tartiner à base de fruits	101	7,2	33,0
4	Substituts du lait UHT	67	3,4	36,1
5	Huile extra vierge d'olive	47	41,6	5,5
6	Lait frais	45	12,6	6,3
7	Pâtes de semoule intégrale/épeautre/kamut	43	7,4	48,1
8	Fruits secs sans coque	41	27,9	8,7
9	Yaourt	36	18,3	7,0
10	Biscuits	35		2,8

Source : Nielsen, Assobio

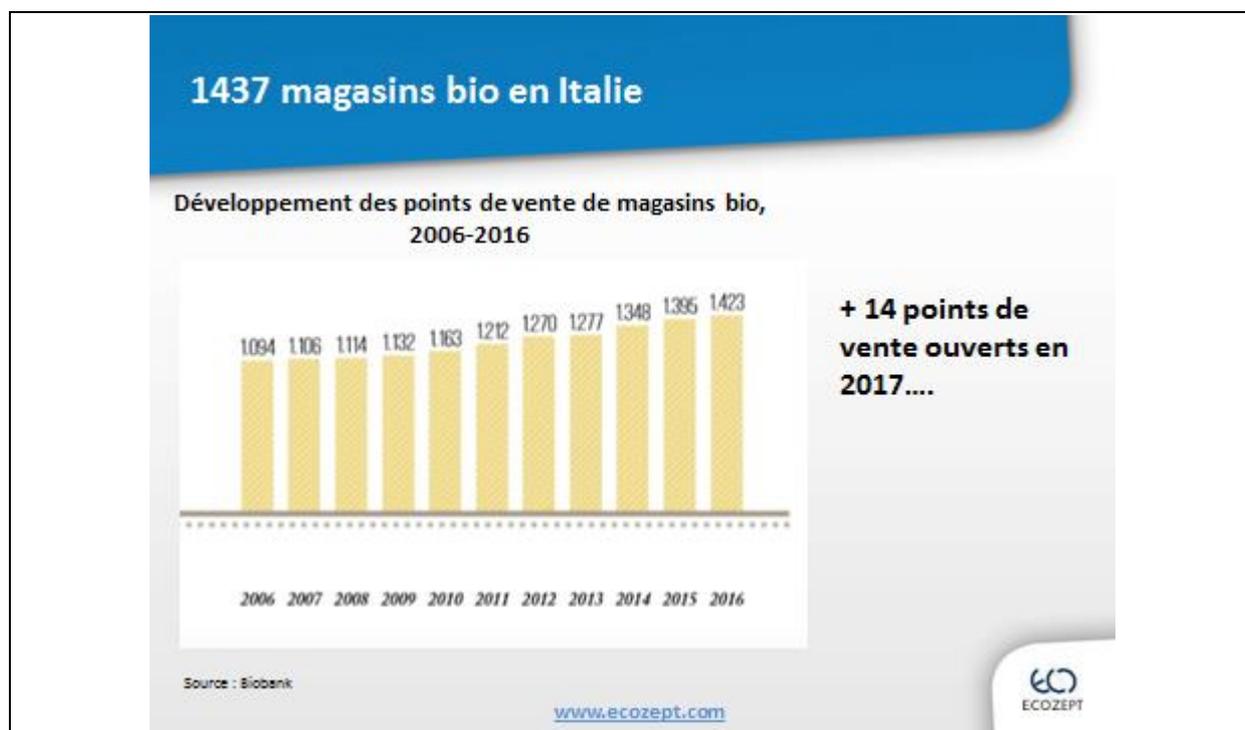
www.ecozept.com

+13% de végétariens entre 2014 et 2015

The Ecozept logo is in the bottom right corner.

Les plus fortes croissances et les parts de marché les plus importantes en GDA sont réalisées par les produits de base. C'est dans ce domaine que les magasins bio ressentent la concurrence de la GDA, le plus fortement.

5.3. La distribution spécialisée



L'évolution des points de vente de la distribution spécialisée est assez constante, sur la dernière décennie avec entre 20 et 50 ouvertures (nettes) par an.



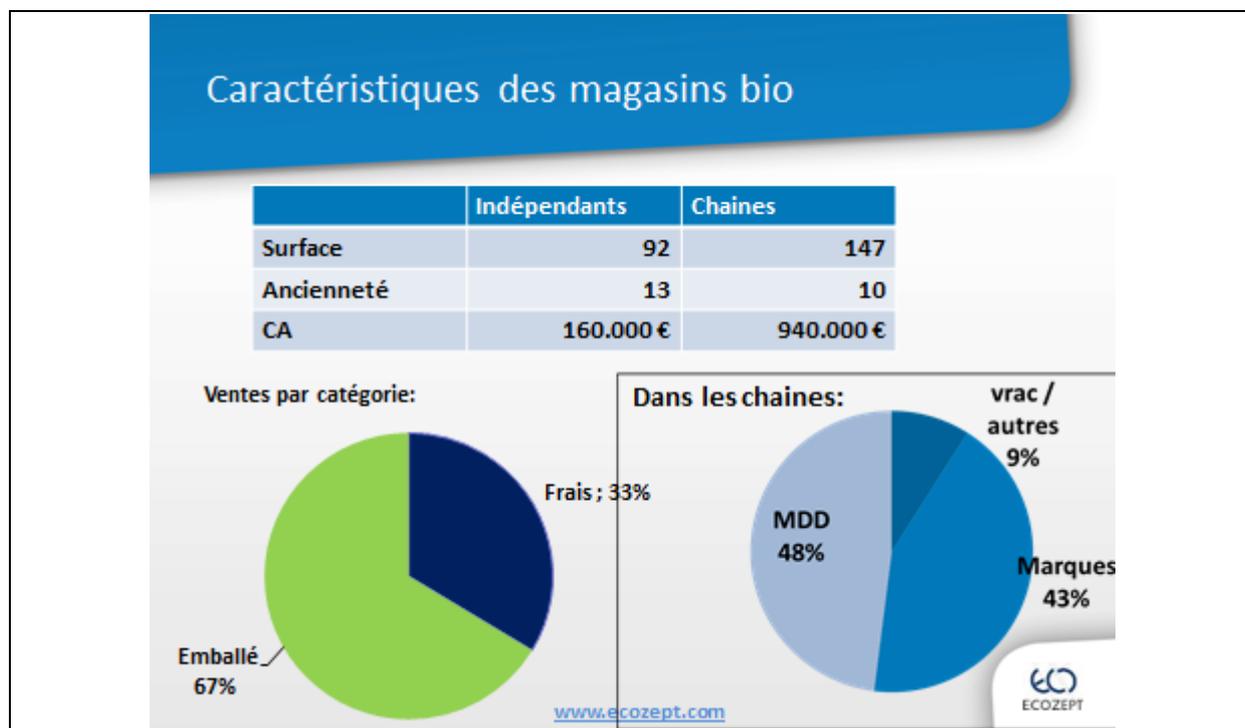
Il n'y a qu'une grande chaîne nationale (Naturasi) et après deux réseaux (Cuorebio et Kiama bio) en Italie. Les autres chaînes sont nettement plus petites.

EcorNaturaSi est un acteur incontournable en Italie, regroupant des activités de production, de transformation, de grossiste et de détaillant. Avec des marques de distributeur, il est très présent en magasin. A la recherche de relais de croissance, EcorNaturaSi investit aussi dans les pays des Balkans et en Pologne.



Les réseaux de service (comparables au réseau BioMonde en France) réalisent une série de tâches transversales pour leurs adhérents.

5.3.1. Caractéristiques des magasins bio en Italie



Notons d'abord que les magasins bio en Italie sont plus petits qu'en France. Fait notable : le chiffre d'affaires des indépendants, qui paraît assez faible et qui indique que ces points de vente sont gérés sans ou avec très peu de personnel.

Le poids du frais est moins important qu'en France (où on l'estime à plus de 50 % du CA).

Dans les chaînes, les marques de distributeur prennent une place extrêmement importante. Cela fait penser tout de suite à des rayons bio assez « monochromes », dominés par les MDD, tels qu'on les connaît dans la grande distribution.

Le vrac a une part faible dans les chaînes, comparé à la situation en France.

Même si ce ne sont que des indicateurs quantitatifs, on peut déjà imaginer un problème de diversification et variété de l'offre ainsi qu'un manque de différenciation avec l'offre bio en grande distribution.

Les forces de la distribution spécialisée résident, selon nos interlocuteurs, surtout dans le relationnel humain, que ce soit avec le consommateur (conseil) ou avec le fournisseur (maîtrise approvisionnements).

La qualité de l'offre et sa diversité jouent également un rôle positif.

Les forces de la distribution spécialisée bio

- 📍 Conseil compétent
- 📍 Qualité des produits
- 📍 Ambiance accueillante et fidélisant
- 📍 Profondeur de gamme
- 📍 Maîtrise de l'approvisionnement local et régional
- 📍 Services (information, lieu de rencontre, livraison ...)

www.ecozept.com



Que font les magasins bio pour se relancer?

(« Ils sont encore sous le choc »)

Référencer...

- des marques et produits qui font la différence
- des innovations
- (déréférencer les marques présentes en GMS)

Elargir l'offre

- en produits de base (pâtes, riz ...)
- en fruits et légumes
- en produits végans
- en produit locaux
- en vin, cosmétique...

Source : Survey Nomina pour Osservatorio Sana 2018

www.ecozept.com



Dans les réactions des magasins bio, face à la crise qui les touche, on ressent encore la surprise : les acteurs ont été pris de court par le développement récent et agissent surtout au niveau opérationnel : référencement et gammes. Mettre plus d'innovations et de nouveautés dans les

rayons est certainement cohérent, renforcer le segment « produits frais », le local, le végétarien et aussi le non-alimentaire paraît pertinent.

Par contre, les magasins bio ne pourront pas contrer la GDA dans l'offre de produits de base, qui est largement présente dans les supermarchés conventionnels. Dans ce domaine il s'agit de compléter l'offre pour permettre aux consommateurs de couvrir un maximum des besoins quotidiens, mais il est difficile d'organiser la distinction d'un point de vente, au travers des produits de base.

Que font les magasins bio pour se relancer?

Communiquer

- sur internet
- en organisant les visites « amont filière »

Structurer

- avec Assobio et Federbio (mais actuellement sous tensions)
- travail sur le coût logistique
- même à l'étranger (Allemagne, Espagne, Balkans, Pologne)
- et en cherchant des nouveaux alliés : coopération entre NaturaSi et une coopérative agricole qui ouvre 4 magasins en Sardaigne

Source : Survey Nomina pour OsservatorioSana 2018 www.ecozept.com

 ECOZEPT

Les débuts d'un travail stratégique sont observables, au niveau collectif, dans la communication et dans la recherche de nouvelles alliances avec les porteurs d'intérêt.

Que font les magasins bio pour se relancer?

Investir (7 sur 10 ont un projet concret)

- dans des lieux de vente modernisés / nouveaux
- dans le conseil (formation) et les services
- dans la communication
- dans les services en ligne (NaturaSi à Milan)
- dans les analyses et études.



Source : Survey Nomina pour Osservatorio Sana 2018

www.ecozept.com

ECOZEPT

Dans les années à venir, une vague de rénovations va passer par les magasins bio en Italie, si les résultats de ce sondage récent sont justes (étude réalisée par l'association « Federbio » au niveau des magasins bio en Italie, à laquelle nous avons eu accès). Moderniser les lieux de vente est la première mesure à prendre pour beaucoup de gérants.

Autre bon réflexe des acteurs du secteur de la distribution spécialisée en bio : lancer dès le printemps 2018, donc encore en plein sous effet de la crise, une étude auprès des consommateurs italiens, qui permettra de distinguer le rôle des magasins bio et de se projeter dans le futur.

5.4. Conclusion pour l'Italie

Demain, en Italie ...

« Le futur du bio peut se passer de la distribution spécialisée »

Il faut d'abord surmonter la situation de « choc »

On ne verra que peu nouvelles ouvertures de magasins bio

Avis de tempête pour les petits indépendants

Mais: ancrage relativement fort dans le tissu économique et sociétal local, tremplin pour rebondir

www.ecozept.com



Les experts ne sont pas unanimes en ce qui concerne le rôle futur de la distribution spécialisée en bio. Il y en a qui postulent que le marché bio en Italie n'a plus besoin des magasins bio pour évoluer. Ceci ne veut pas dire que les magasins bio disparaîtront, mais qu'ils perdront leur rôle-clé détenu jusqu'ici.

Ce point de vue est néanmoins isolé. Majoritairement, nos interlocuteurs insistent sur le fait, que c'est bien la première crise qui frappe les magasins bio en Italie. En effet, et contrairement à l'histoire du marché français ou allemand, on n'a pas connue des phases de restructuration à grande échelle en Italie. La restructuration qui s'annonce maintenant sur la péninsule risque de mettre sous forte pression, surtout les petits magasins indépendants.

Mais on s'attend à ce que la grande majorité des magasins bio en Italie retrouve, une fois le choc actuel passé, le chemin de la croissance. Ceci, sous condition que la modernisation attendue par les consommateurs se réalise et que les défauts de professionnalisme soient éliminés. Par contre, on ne s'attend pas à de nombreuses nouvelles ouvertures de magasins bio. La distribution italienne spécialisée en bio a, dans ce processus, un atout majeur : son fort ancrage dans les tissus économiques locaux sont un réel tremplin pour rebondir.

6. Conclusion générale

6.1. Le marché alimentaire et la GDA conventionnelle

Conclusion générale, dans les 3 marchés

Le marché alimentaire

- est en plein changement : online, drive, vrac, local/ régional
- les tendances sociétales sont fortement en faveur du bio

La Grande Distribution s'investit durablement dans le bio

- pour répondre à la demande
- en tant que pièce maitresse de son positionnement stratégique

www.ecozept.com



Transversalement, on observe, dans les trois pays, que la grande distribution est en plein changement. Les anciens leitmotifs, que ce soit l'idéal du « prix bas » en Allemagne, ou le format de l'hypermarché en France ou en Belgique, ne figurent plus dans les stratégies de développement des grandes enseignes de la GDA.

Les nouveaux modes de distribution et de consommation alimentaires, comme les ventes en ligne, le drive, le local/ régional – tout ceci met les acteurs de la GDA devant la nécessité de se réinventer et de chercher de nouveaux modèles économiques.

Dans cette période de réorientation, le bio est devenu une pièce maitresse dans les stratégies de la GDA, qui y est maintenant durablement investie. Si on a pu s'étonner, dans le passé, de la lenteur avec laquelle la GDA a suivi à la tendance bio, on peut désormais être sûr que la distribution conventionnelle continuera à élargir l'offre bio et influencera le secteur alimentaire dans ce sens.

6.2. La distribution spécialisée en bio

Conclusion générale, dans les 3 marchés

La distribution spécialisée souffre de

- **problèmes de structure**
- **problèmes de positionnement (profil, communication)**
- **lacunes professionnelles (gestion, analyse ... rotation)**
- **recule en termes chiffre d'affaires /périmètre constant**
- **risque la déconnexion des filières**
- **risque de perdre ses lien avec les consommateurs.**

www.ecozept.com



Dans les trois marchés observés, nous avons pu constater une accumulation de faiblesses qui explique, en grande partie, le ralentissement actuel. Ces faiblesses ont été cachées, compensées, par les taux de croissance exceptionnellement forts de ces dernières années. C'est même en partie à cause de cette croissance rapide, que les faiblesses ont pu se développer ou persister : les acteurs étaient souvent trop occupés par l'opérationnel, notamment par l'approvisionnement, et ont perdu de vue le travail à mi et à long terme.

Les faiblesses les plus flagrantes sont dans les domaines des structures commerciales et dans la gestion commerciale. Une réflexion sur les intermédiaires en amont et les pertes de marge à ce niveau est à mener. Les magasins bio perdent en rentabilité à cause d'une mauvaise connaissance de leurs assortiments, de la rotation des produits, de l'élasticité-prix, etc.

Dans les trois pays, les magasins bio ont perdu ces dernières années, aussi bien vers l'amont que vers l'aval, en qualité relationnelle. La connaissance fine et détaillée de la filière amont, qui a été une des caractéristiques fortes de la distribution spécialisée, est souvent affaiblie ou perdue. Le personnel, voire les gérants ou le management, en savent moins sur la production agricole ou sur la transformation en bio, et la construction de coopérations verticales engagées, est souvent trop peu développée. L'amont agro-alimentaire constate, frustré, que les acheteurs en distribution spécialisée agissent « comme ceux dans la GDA conventionnelle ».

Les liens avec les consommateurs sont également distendus. Par conséquent, les choix de produits, l'agencement, le merchandising, la communication, répondent moins aux attentes des consommateurs bio. Par conséquent, les consommateurs ne distinguent plus l'unicité de l'offre bio en distribution spécialisée.

Si quelques constats peuvent être faits de façon transversale, les profils des forces et faiblesses ne sont pas exactement les mêmes dans les trois pays analysés.

En Allemagne on trouve de grandes forces dans l'organisation des approvisionnements : efficace et peu coûteuse, la « supply chain » est aussi moteur dans l'adaptation à l'exigence « origine régionale ». Le parc des magasins bio en Allemagne est déjà passé par deux crises de restructuration, et les magasins sont modernes et bien situés. Le tissu national, avec des syndicats qui savent orienter et opérationnaliser le débat est également une force.

En Belgique les forces sont d'abord l'inventivité impressionnante des acteurs, qui sont très à l'écoute des tendances de consommation les plus récentes et prennent des initiatives courageuses.

En Italie, l'ancrage dans les filières locales constitue la force la plus grande de la distribution spécialisée en bio, ensemble avec la grande attention qu'elle porte à la qualité des produits.

Conclusion générale, par marché

La distribution spécialisée et ses forces principales...

- en DE: supply chain, parc, tissu national
- en BE: innovation, consommateurs, initiative
- en IT: filières, tissu local, qualité

La distribution spécialisée et ses faiblesses principales...

- en DE: profil, filières, personnel
- en BE: structures, filières, profil
- en IT: structures, puissance, esprit d'ouverture

www.ecozept.com



Coté faiblesses, on trouve en Allemagne un profil trop peu distinct et trop rapproché à la GDA conventionnelle. Comme cette dernière redouble ses efforts dans le bio et dans une présentation de qualité, les magasins bio (surtout les formats supermarché / superette bio) deviennent peu distinguables aux yeux des consommateurs. La distribution spécialisée en Allemagne a négligé deux domaines absolument cruciaux : elle a trop peu travaillé ses filières d'approvisionnement (relationnel, contractualisation), et elle a mal payé et mal formé son personnel.

En Belgique, la distribution spécialisée tarde à rendre plus efficaces ses approvisionnements. Elle doit renforcer ses liens avec les filières et compte trop de points de vente démodés.

En Italie, on manque de structures nationales efficaces, les acteurs sont trop focalisés sur leur « campanile » et ont du mal à agir à plus grande échelle. Le secteur manque de puissance institutionnelle pour s'imposer dans les débats.

6.2.1. Les magasins bio, demain



La crise actuelle n'a rien d'un « début de la fin » ou d'un « chant du cygne » pour la distribution spécialisée. C'est un phénomène passager qui appelle les acteurs à se renouveler en profondeur.

Mais ce n'est pas non plus une crise de croissance classique, comme on en a vu déjà plusieurs (en Allemagne par exemple, dans les années 1990 et 2000) et qui finalement avaient été surmontées rapidement.

Ce qui a profondément changé, c'est que le bio est définitivement sorti de la niche. Même si les parts de marché du bio ne dépassent pas encore les 5 % dans les grands marchés, les produits bio deviennent ubiquitaires et quasiment tous les points de vente proposent un assortiment qui permet aux consommateurs de couvrir les besoins de base. Le temps où les magasins bio étaient les seuls lieux où les consommateurs pouvaient se trouver un assortiment substantiel est révolu, et il ne reviendra plus.

Les magasins bio ne deviennent pas superflus pour autant mais leur rôle et fonction ne sont plus les mêmes. Si avant, « magasin bio » suffisait comme définition et raison d'être, il faut, maintenant, que chaque magasin bio (ou groupe / chaîne de magasins) se donne un rôle plus ample, plus diversifié, plus engagé et plus personnalisé. Ce nouveau positionnement sera caractérisé par les éléments suivants :

- Les magasins bio sont très engagés dans leurs filières - ils sont les « points de cristallisation » d'un ensemble de filières. Les consommateurs peuvent ainsi découvrir (« vivre ») l'amont agricole et de transformation.
- Les magasins bio sont très engagés dans le développement durable au sens large du terme (emballages, transport, énergie ...). Ils sont force de proposition et aident ainsi leurs clients à réaliser un style de vie respectueux de la planète. Ils se

proposent en tant que lieux de rencontre et militent, au côté de leurs clients pour le changement écologique.

- Les magasins bio se professionnalisent aussi : bons commerçants et gestionnaires, les gérants se forment et veillent à ce que le personnel soit bien formé et travaille dans des conditions qui doivent dépasser significativement celles de la GDA conventionnelle. Le travail sur la construction des prix et des marges, sur les rotations doit être minutieux et se baser sur des systèmes informatiques de pointe. Inventifs et novateurs, les gérants façonnent l'ensemble des services et des produits qu'ils proposent en fonction de leur clientèle et de leur environnement commercial.
- Ce professionnalisme se reflétera aussi dans une communication améliorée, offensive et fière, qui se nourrit du travail avec les filières agroalimentaires durables. Multimodale, la communication est ciblée et varie en fonction des communautés de consommateurs auxquelles elle s'adresse.

L'ensemble de ces mesures permettra aux magasins d'aller de l'avant et d'étendre leurs réseaux. Actuellement, ce sont les maisons de la GDA conventionnelle qui annoncent des ouvertures de magasins bio. Ce n'est pour autant pas leur domaine de compétence. Les acteurs de la distribution spécialisée ont toutes les cartes en main pour développer activement leurs réseaux, aussi en reprenant des emplacements de la distribution conventionnelle.

Rappelons-le : ce mix de mesures de repositionnement n'est pas à réaliser uniformément pour tous les points de vente, mais les accents seront bien à différencier pour chaque point de vente. Parce que demain, « magasin bio » ne suffira pas comme autodéfinition, ces variations seront aussi à réaliser à l'intérieur des chaînes.

Ainsi, en tant que porteurs de valeurs et points de cristallisation des filières durables, la distribution spécialisée continuera à façonner le marché bio de demain.

6.2.2. Deux réflexions proposées aux lecteurs

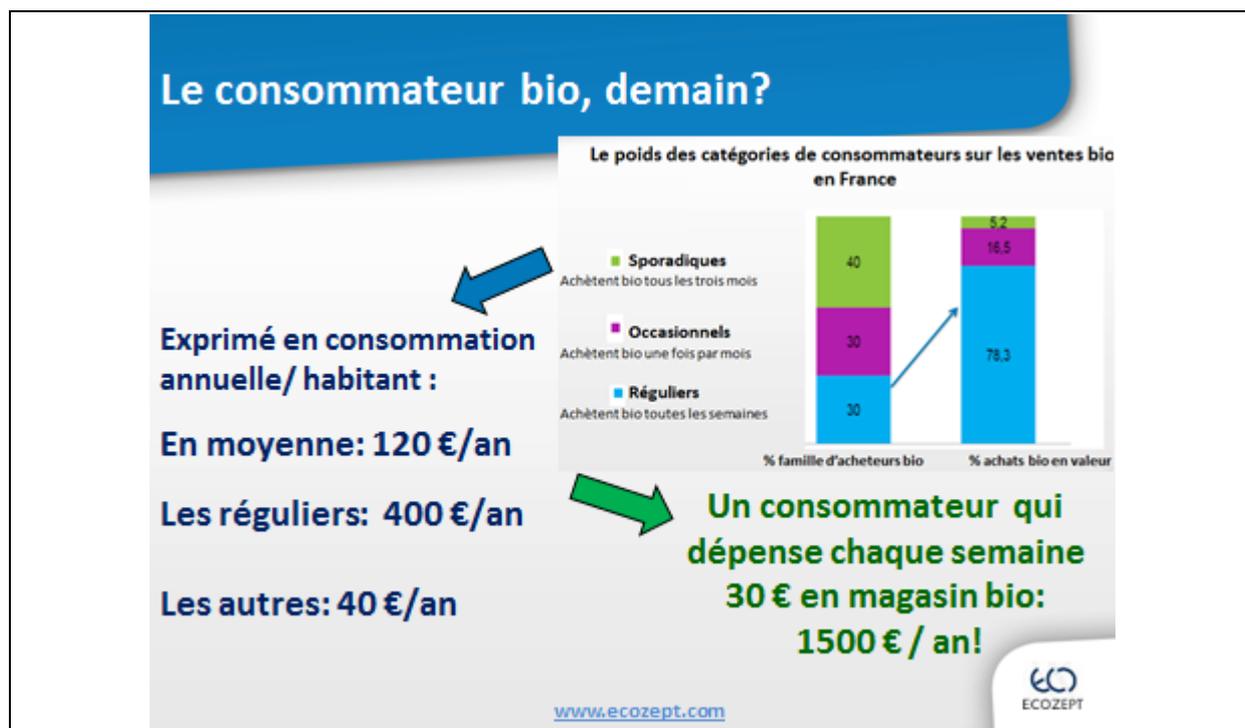
Les deux réflexions suivantes ne sont pas issues directement du projet « Natexbio ». Il s'agit d'extrapolations de données publiquement accessibles.

Regardons d'abord les différents groupes de consommateurs bio et leur poids dans le marché bio.

Environ 30 % des consommateurs les plus intensifs (les « réguliers ») réalisent à eux seuls presque 80 % du marché. Et pourtant, si on fait une triangulation des chiffres, ce groupe des réguliers ne dépenserait toujours que 400 € par an et par personne pour les produits bio. Nous sommes bien conscients qu'en magasin bio, beaucoup de clients dépensent facilement ces 400 €, en un trimestre, voire en un mois. Nous avons donc un accès tout à fait particulier à une partie de la population qui attache une très grande valeur à son alimentation et y consacre un budget considérable.

L'atout principal des magasins bio est le capital sur lequel ils peuvent se baser pour réussir leur repositionnement. Ce « capital-consommateur » doit être pris en compte à sa juste valeur, valeur tout à fait considérable : tous les acteurs de l'agroalimentaire essaient de capter cette partie de la population !

Tout doit donc être fait pour fidéliser la clientèle acquise aux magasins bio, pour conforter son comportement d'achat et pour faire en sorte que ces consommateurs, mobilisés et engagés, puissent amplifier encore leurs achats en bio et rayonner dans leur entourage pour la consommation bio en distribution spécialisée.



En dehors des efforts à porter sur la fidélisation des clients, il paraît crucial d'adopter, pour le futur développement du marché, le bon angle de vue. Les bonnes mesures ne peuvent pas se décider en se focalisant (en réduisant le focus) sur le marché bio, qui ne pèse aujourd'hui même pas 5% du marché alimentaire.

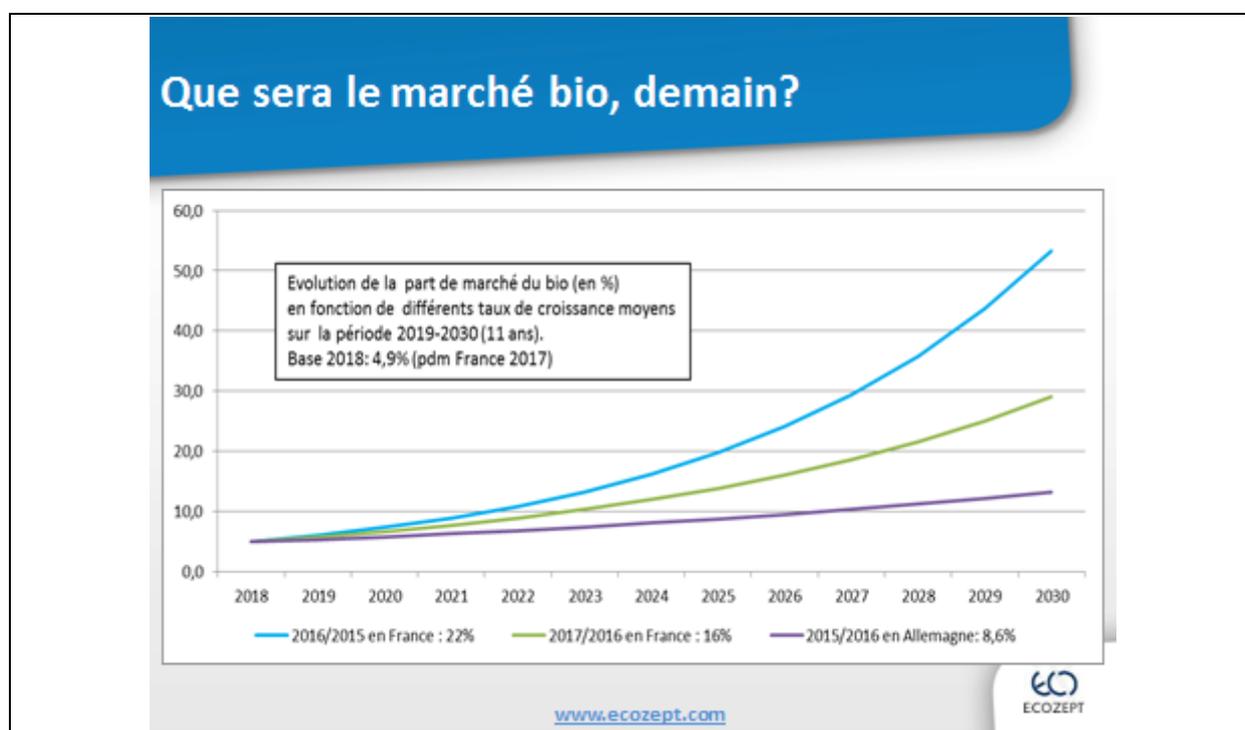
Non, il faut considérer, de façon proactive, les 95 % du marché qui sont encore à conquérir pour le bio.

La deuxième réflexion porte sur le développement du marché alimentaire bio en général. Avec une extrapolation simple (et du coup un peu grossière) nous proposons une projection à l'horizon d'une dizaine d'années.

Si on imagine une croissance en continue telle que nous l'avons vécue, en France, en 2015-2017, donc autour de 20 %, nous arriverons ainsi ... à un marché alimentaire dont la moitié serait en bio d'ici 10 ans ! Ce n'est pas le scénario le plus probable, certes et il porterait d'ailleurs au point de rupture le système agroalimentaire d'aujourd'hui. Mais si nous révisons le taux de croissance à environ 15 % (développement de plusieurs marchés en Europe ces temps-ci) nous arrivons toujours à un tiers du marché alimentaire en bio, d'ici 10 ans.

Il est bien évident que ces parts de marché ne pourront pas être réalisées, à même proportion qu'aujourd'hui, dans la distribution spécialisée, même si elle multiplie ses points de vente. Rien que par ces chiffres une nouvelle autodéfinition de la distribution spécialisée paraît donc nécessaire.

Seulement le scénario le plus conservateur, avec une croissance en moyenne d'à peine 9% permet d'imaginer que « les choses restent telles quelles » et qu'il n'y ait pas une rupture dans l'importance relative de la distribution spécialisée en bio.



7. Sources

Allemagne

AMI

The Organic market in Germany - highlights 2017
Bio-Strukturdaten, 2017

BioHandel

04/2018: Muss der Grosshandel anders handeln?
05/2018:Entwicklung und Strategie

Borchmann, B.

Der Lebensmitteleinzelhandel im Wandel. JLL. (2018)

BVE (2018).

Jahresbericht 2017

Schader, P. (2018, 02 23).

Die grosse Ratlosigkeit der Bio-Fachhändler.

Consulté le 03 30, 2018, sur Supermarktblog: <https://www.supermarktblog.com/2018/02/23/die-grosse-ratlosigkeit-der-bio-fachhandler-sind-supermarkte-und-drogerien-die-erfolgreicheren-bioladen/>

Fibl

Organic World of organic agriculture, 2018

EHI Retail Institute

LEH, stark vor Ort. Doch die Potentiale liegen brach, 2017

Biomarkt Info

<http://organic-market.info/>

Fruchtportal

<https://www.fruchtportal.de/>

BÖLW-Bund Ökologische Landwirtschaft

Zahlen Daten Fakten: Die Bio-Branche 2016

Zahlen Daten Fakten: Die Bio-Branche 2017

Zahlen Daten Fakten: Die Bio-Branche 2018

BÖLN

Ökobarometer, 2016

Ökobarometer, 2017

Belgique

Fibl

Organic World of organic agriculture, 2018

Nielsen

Grocery Universe, 2017

BioForum BioWallonie

Le bio en chiffres, 2017

Gondola

Les dépenses bio grimpent, 2017

<http://www.gondola.be/fr/news/food-retail/les-depenses-bio-grimpent-de-12-nombre-dacheteurs-frequence-dachat-hausse>

Italie

Nielsen

I TREND DEL 2018 E IL MERCATO DEL BIOLOGICO NELLA GDO

Nomisma

OSSERVATORIO SANA 2018 IN COLLABORAZIONE CON NOMISMA & FEDERBIO

Biobank

Supermercati i specializzati, 2017 et 2018

Assobio

Le marché bio en Italie, 2018

Federbio

Enquête interne, 2018

Interviews Allemagne:

- Edeka
- Tegut
- REWE
- TEMMA
- Biovista
- Bioplus
- Braun Consulting (2 interviews)
- Ecoplus (2 interviews)
- Fachagentur für ökologische Produkte
- BNN
- Superbiomarkt
- Biomarkt Löwenzahn
- Naturkost Elkershausen
- Naturkost Süd
- Basic
- Unternehmensberatung Spahn (2 interviews)

Interviews Belgique:

- Bio C' Bon
- BioShop
- Sequioa
- Unadis (2 interviews)
- Bioforum
- BioWallonie (2 interviews)
- BioFresh
- Ecoplaza (NL)

Interviews Italie:

- Assobio et membres (5 interviews menées par Roberto Pinton en sous-traitance)
- Naturasi (2 interviews)
- Bio C' Bon