



Pain, fromage, viande et charcuteries, on trouve de tout dans les vitrines à la coupe de chez Höhener à Bâle. Vatter à Berne et Rägeboge à Winterthur cherchent à réduire la main-d'œuvre en augmentant la part de self-service tout en assurant un conseil de bonne qualité.

Photos: Markus Bär

# Les supermarchés bio ne marchent vraiment pas super bien

La presse suisse a abondamment parlé cet automne des difficultés des supermarchés bio Yardo à St.-Gall et Rägeboge à Winterthur. Tous deux ont dû supprimer des postes, et le Rägeboge doit trouver d'urgence un million de francs pour pouvoir nouer les deux bouts ces trois prochaines années. Qu'est-ce qui ne marche pas? Les supermarchés bio sont florissants en Allemagne, non? Bio actualités a mené l'enquête.

Lancement il y a une année avec de grands objectifs et près de 20 collaborateurs et collaboratrices. Il en reste maintenant 10: Albert Keel n'a pas remplacé les départs normaux et vient de licencier deux personnes pour cause de restructuration. Le concepteur de Yardo, cette chaîne de supermarchés bio *super design* lancée à St.-Gall dans le meilleur quartier commercial, invoque des erreurs

d'appréciation: «Dans des magasins de cette grandeur, les clients du self-service sont beaucoup plus nombreux et demandent peu de conseils – j'avais beaucoup trop de personnel, et donc des frais fixes beaucoup trop élevés.»

## Maigrir pour progresser

Keel, l'ancien chef de Reform-Müller, se sépare même de l'approvisionnement ré-

gional que nombre de magasins bio mettent en avant pour se profiler: «Travailler avec plus de trois gros fournisseurs est trop lourd du point de vue la logistique.» Cela ne l'empêche pas de vendre comme «régionaux» les produits de la Suisse orientale que lui livre le grossiste Eichberg AG.

Même s'il ne parle plus de 13 succursales en quatre ans, Keel conserve son objectif ambitieux de bâtir un réseau de filiales Yardo dans toute la Suisse. Il est actuellement en phase finale de négociation pour un emplacement à Zurich-Oberstrass. Le potentiel de cet endroit sera selon Keel décisif pour l'avenir.

## Marasme à Lucerne et à Lausanne

Comme deux exemples passés l'ont montré, les projets de grands magasins bio ont beaucoup de difficultés dans les villes moyennes.

«Ökomotive», tel était le nom optimiste d'un projet démarré à Lucerne dans les années nonante par des bio convaincus. L'idée d'un grand centre bio échoua cependant progressivement: la droguerie et le magasin WWF se retirèrent, les gérants du magasin bio et du take-away changeaient souvent, et la boucherie bio n'a tenu que peu de temps.

«Il manquait alors la compétence professionnelle, car le projet était porté avant tout par des idéalistes», analyse Armin Kull. Le directeur du magasin WWF mentionne cependant aussi des différences personnelles entre les concernés, différences qui auraient contribué au naufrage. À cause de la concurrence professionnelle de la Migros et de la Coop, il pense que les grands centres bio sont peu prometteurs. «Nous devons nous spécialiser dans certaines niches commerciales et pouvoir conseiller de manière compétente», dit-il. Le fait

que le magasin WWF n'ait pas marché s'explique selon lui entre autres par la forte concurrence de la Coop sur les premiers articles en textiles bio qui avaient du succès, comme par exemple les sous-vêtements et les chaussettes.

En même temps que Lucerne tentait son démarrage, Lausanne verdissait elle aussi. La supérette bio nommée Biovillage tint bon durant trois ans, puis fit faillite: «Les investissements dans les installations techniques et les aménagements intérieurs étaient trop lourds, et le loyer trop cher pour un centre commercial mal signalé; malgré une clientèle intéressée, cela nous a achevés», se souvient une des personnes impliquées. S'y rajouta aussi le fait que l'expérience lausannoise était tombée en pleine récession et en pleine phase de lancement des produits bio à la Coop, qui développait sa ligne bio à tours de bras.

Quelque chose bouge cependant en Romandie: la Suisse romande devrait de nouveau avoir un supermarché bio au printemps prochain. Bonne chance! pld/mb

## Un arc tendu à se rompre

En plus de Yardo, le Rägeboge (l'arc-en-ciel) a aussi fait négativement parler de lui ces derniers mois. Cette coopérative créée en 1982 a eu les yeux plus gros que le ventre en assumant des travaux qui ont coûté 1,2 millions de francs. La situation derrière la gare s'est avérée défavorable, et les chiffres d'affaires sont restés inférieurs aux attentes. Mesure d'urgence: le nombre de postes de travail a été réduit de 31 à 23.

Stefan Menti, selon ses propres dires de néophyte dans la branche ayant accepté de s'occuper de l'assainissement de ce na-



Vague de solidarité: depuis les articles de presse sur les difficultés économiques du Rägeboge, les chiffres d'affaires sont à la hausse, et, le 11 novembre (photos), lors du premier anniversaire du supermarché bio de Winterthur, le magasin et le bistrot étaient très bien fréquentés.

vire bio malmené par la tempête, invoque la concurrence massive de la Migros et de la Coop. Il faut alors être particulièrement fort dans le conseil pour, par exemple, signaler aux allergiques les produits qui leur conviennent. «C'est étonnant de voir le temps que la clientèle passe dans le magasin, participant aux dégustations et lisant les textes des emballages», dit Menti. Cela permet de générer plus de chiffre d'affaires à condition que le personnel soit présent et informe activement les gens sur les produits nouveaux ou complémentaires. Menti veut par contre diminuer l'import-

tance des vitrines de service: à partir de cette année, une partie de la viande et du fromage sera préemballée. Menti veut attirer au Rägeboge une clientèle nouvelle et plus jeune: «Il faut pour cela une bonne ambiance, et nous l'avons déjà.»

«Fournisseurs locaux, qualité top, savoir-faire, conseil: nous devons montrer aux gens que nous offrons ces avantages, et c'est pourquoi le marketing est si important.» Par exemple, l'équipe du Rägeboge se répand certains jours dans la ville en patins à roulettes inline et munie d'actions, de concours et de prospectus pour

signaler aux habitants de Winterthur des cours d'alimentation saine.

### Le commerce spécialisé tangué

Le démarrage morose de St.-Gall et le quasi crash de Winterthur se reflètent aussi dans les statistiques qui illustrent l'évolution du marché bio sur les huit dernières années: la part de marché des magasins bio et diététiques a régressé pour passer de plus d'un quart à un maigre 15 %. Depuis 2002, le chiffre d'affaires bio du commerce spécialisé stagne à environ 170 millions de francs (cf. graphique).

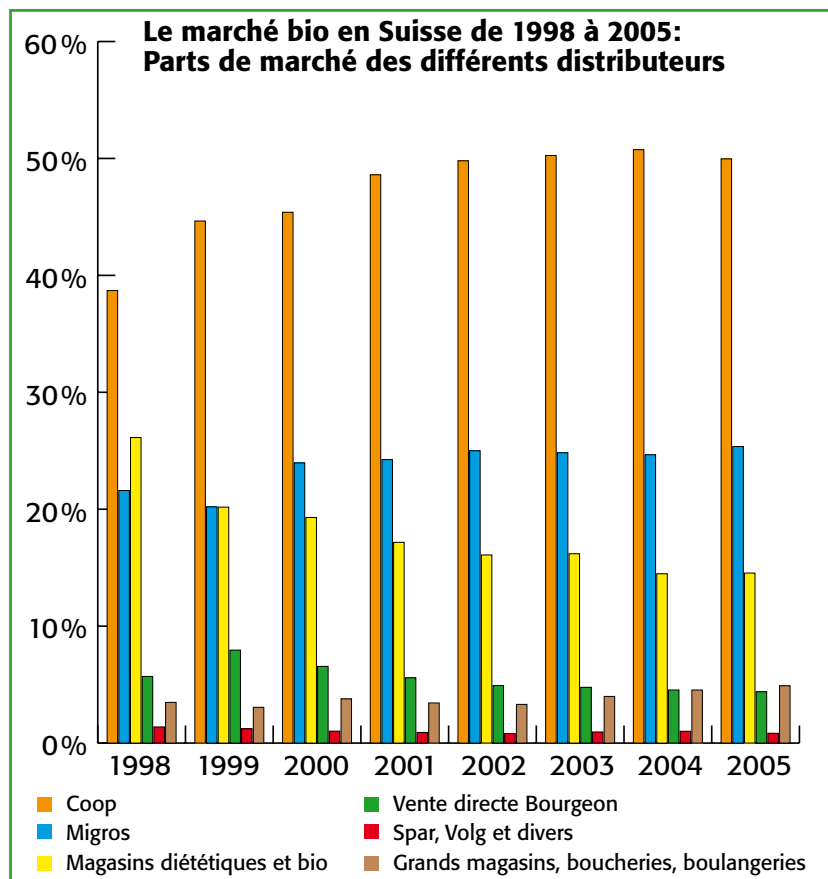
Lorsqu'on cherche les causes de cette forte baisse, on voit clairement à quel point l'évolution des grands distributeurs a égratigné l'unicité des commerces spécialisés, pourtant bien établie. Voilà par exemple la Coop qui joue atout en lançant continuellement de nouvelles «spécialités régionales bio» tout en damant le pion au commerce spécialisé aussi dans le domaine du non-food.

«Avec la Coop, la Suisse a déjà depuis longtemps son supermarché bio», fait laconiquement observer Andreas Höhener, pionnier bâlois de la scène des supermarchés bio.

La Migros mise quant à elle sur son «De la région – Pour la région». Ce programme, qui mise avant tout sur la régionalité, comprend aussi bien des produits bio que des articles conventionnels.

Face à cette concurrence, Thomas Vatter, du supermarché bio bernois Vatter-land, analyse que le seul atout qui reste au commerce spécialisé est le conseil, mais qu'une rationalisation est nécessaire: «Le self-service nous permet d'être plus efficaces, mais nous devons conserver la compétence du conseil.» Les charcuteries sont donc maintenant vendues préemballées dans la vitrine du self-service, «mais le filet de bœuf continuera d'être vendu seulement à l'étal.»

Photos: Christian Ulrich



Dans un marché en forte croissance (le chiffre d'affaires bio était au total de 574 mio Fr. en 1998 et de 1183 mio Fr. en 2005), les magasins diététiques et bio n'ont que faiblement progressé (de 150 à 172 mio Fr.). Ils ont donc continuellement perdu des parts de marché.

Chiffres: Bio Suisse



Photos: Iris Krebs

On trouve de grands rayons non-food chez Vatter à Berne, qui bénéficie d'un excellent emplacement (photos), et au Rägeboge, un peu moins bien placé en étant derrière la gare de Winterthur.

## Économiser sur la nourriture

Le dilemme entre les frais de personnel et l'intensification du conseil est aussi bien connu d'Andreas Höhener, du magasin bio bâlois du même nom, où le pain, le fromage et la viande ne sont pas vendus en self-service. Le contact personnel et le conseil sont selon lui un des atouts qui permettent de se démarquer des grands distributeurs.

Ce routinier du bio doute que le paradis s'ouvre pour le commerce écologique. Rétrocédé au dix-septième rang des soucis de nos concitoyens, l'environnement a en effet perdu beaucoup de son importance. «Lorsque les temps sont peu sûrs, on éco-

nomise», constate Höhener. Le Suisse dépense traditionnellement étonnamment peu pour sa nourriture, surtout dans les villes à majorité protestante. «Il n'y a à Bâle qu'une seule épicerie fine vraiment bien achalandée, «Globus Delicatessa», et ça se désagrège.» Et, en plus, cette vague du toujours-encore-moins-cher et du toujours-plus-radin-plus-malin qui déferle depuis des années...

D'après Höhener, la situation unique en Europe du commerce de détail suisse empêche elle aussi l'émergence d'une force bio indépendante et véritablement forte: Migros et Coop, avec leur part de marché de 75 %, ont beaucoup plus fortement misé sur la tendance bio que les supermarchés de l'étranger, ce qui a littéralement asphyxié le commerce spécialisé.

## Contacts, cuisine et traiteur

Est-ce donc peine perdue que de vouloir faire du business en bio? Stefan Möckli, le directeur de Via Verde, ne le pense pas: «Si l'emplacement est bon, le magasin bien conçu et l'entrepreneur fortement engagé, il est possible de réussir.» Ce n'est selon lui pas la grandeur qui est décisive. Heureusement, car le commerce bio ne peut de toute façon pas concurrencer les surfaces de vente des deux plus grands distributeurs et le sentiment d'espace qu'elles communiquent.

Pour se démarquer encore mieux de la Migros et de la Coop, il sera important d'investir dans le conseil. Vu que le personnel coûte cher, Möckli conseille de déléguer les travaux routiniers monotones à l'informatique: «En optimisant les processus des commandes, on peut utiliser ses employés pour conseiller la clientèle et lui faire découvrir de nouveaux assortiments.»

La diversification du service pourrait permettre de renforcer le chiffre d'affaires: une part toujours plus grande de l'alimen-

tation est consommée hors du domicile dans des cantines, des restaurants, des «take-away» et des snacks. En Suisse, cette consommation hors de chez soi atteint déjà 35 %. Le commerce bio pourrait lui aussi prendre une plus grosse part de ce gâteau ambulant et l'utiliser pour mettre en valeur les marchandises qui arrivent bientôt à la date de péremption au lieu de les jeter.

Yardo, par exemple, va développer son bistrot et met des tables dehors même en hiver. Vatter et Höhener font eux aussi des sandwiches et ont installé des coins café. Le Rägeboge donne – comme Yardo – des cours de cuisine et propose un service traiteur aux organisateurs d'événements et de réunions. «Nous pensons également laisser le bistrot ouvert en dehors des heures d'ouverture du magasin pour augmenter le chiffre d'affaires», explique Stefan Menti du Rägeboge. D'après ses derniers chiffres, le Rägeboge aurait réussi à vendre en 2006 sur la place de Winterthur 2,5 millions de francs de produits bio de plus qu'en 2005.

Les commerçants interrogés sont tous d'avis qu'une centrale d'achats interrégionale permettrait de faire des économies. Stefan Menti, par exemple, parle de ses expériences dans le domaine de la santé: «On peut en retirer énormément.» Ces figures-clés sont cependant fortement individualistes, au point de se mettre elles-mêmes en travers du chemin, admet ouvertement Andreas Höhener: «Impossible de mettre ne serait-ce que trois d'entre nous autour de la même table ou derrière la même idée.» Pour le commerce spécialisé en bio, la solution pourrait donc être de doper l'individualisme par toujours plus de professionnalisme et d'espérer que la conjoncture, actuellement favorable, permettra une nouvelle croissance de la demande de produits bio.

Pieter Poldervaart und Markus Bär

## [ECHT BIO]

Le programme [ECHT BIO] veut proposer aux commerces bio affiliés une «communication commune» qui «souligne leur compétence et la signale à un large public». La visibilité de cette campagne passera notamment par l'engagement de Renzo Blumenthal comme «Mister Echt Bio», la compétence du conseil, le large assortiment bio, le plaisir gastronomique et l'engagement personnel des magasins [ECHT BIO]. Ce programme a été lancé par Eichberg Bio AG et Vanadis AG, qui ont toutes deux leur siège à Seon. S'y sont maintenant aussi rattachées Horai AG et Via Verde AG (pour en savoir plus: [www.biopartner.ch](http://www.biopartner.ch) et [www.echt-bio.ch](http://www.echt-bio.ch)).

Communication et logistique d'approvisionnement communes: [ECHT BIO] créera-t-il les synergies dont le commerce bio a besoin? Où s'agit-il d'utiliser la «relation dynamique entre les grossistes, les magasins et les consommateurs» (biopartner) pour inféoder les magasins à son propre système de distribution?

Albert Keel, de Yardo, y participe et trouve que l'offre de marketing de [ECHT BIO] est réellement bonne. Il pense que cela permettra notamment aux petits magasins – qui ne peuvent pas se le permettre tout seuls – d'accéder à des moyens professionnels de communication. Andreas Höhener, détaillant bio à Bâle, émet des réserves: «Premièrement le programme exclut les non-affiliés, et ensuite il suggère que tout le reste n'est pas certifié bio. En outre, la campagne s'épuise en actionniste et impose trop de choses aux magasins qui y participent.»

# «Occuper les vides laissés en bio par les grands distributeurs»

Les supermarchés bio ont-ils une chance en Suisse? Si oui, comment la mettre à profit? Le bio actualités a posé la question à Toralf Richter, un grand connaisseur du marché biologique suisse qui est passé l'année dernière de la recherche (FiBL) à la pratique (Bio Plus AG).

**bio actualités:** Les supermarchés bio boombent en Allemagne alors qu'en Suisse ils luttent pour survivre. Qu'est-ce que Keel, Vatter & Co. font faux?

**Toralf Richter:** Premièrement, la relation des consommateurs suisses avec la Migros et la Coop, les deux entreprises qui dominent le marché, est unique. Cela laisse peu de place aux autres acteurs qui veulent vendre du bio dans des supermarchés. Alors qu'en Allemagne un supermarché bio représente pour de nombreux consommateurs un lieu d'achat équivalent à ceux des nombreuses chaînes de supermarchés, les magasins et les supermarchés bio ne sont pour la plupart des consommateurs suisses qu'un complément aux achats de base effectués à la Migros ou à la Coop.

Deuxièmement, les loyers sont nettement plus élevés en Suisse pour des emplacements comparables. En Allemagne aussi, les chiffres d'affaires par mètre carré diminuent nettement à partir d'une surface de vente de 300 mètres carrés. Le potentiel de chiffre d'affaires des supermarchés bio est semblable dans les deux pays. Un supermarché bio ne peut donc réussir en Suisse que si les loyers sont supportables.

Et troisièmement, la réussite d'un commerce bio prend du temps. Impossible de réussir sans développer progressivement une clientèle bien fidélisée. De ce point de vue, la tâche est plus simple pour des magasins comme Vatter ou Rägeboge, localement bien enracinés, que pour un nouveau-venu comme Yardo.

*Comment est-ce que ça marche ailleurs? Existe-t-il un modèle sûr qui soit applicable en Suisse?*

Au vu de la structure très spéciale du commerce de détail suisse, on ne devrait pas suivre de trop près les modèles étrangers. En Suisse, on ne peut réussir dans le commerce bio que si on a un nombre de clients extraordinairement élevé ou si on peut arriver à une haute valeur moyenne d'achats par client. Trois types de concepts de magasins sont donc à conseiller au premier chef:

1. Magasins de petite et moyenne grandeur misant sur une sélection de produits et sur un super emplacement (grands centres commerciaux, gares, aéroports) où ils vendent exactement le genre de produits qui correspondent aux besoins d'une clientèle de passage pressée. On peut ici tranquillement s'inspirer des



Photo: Thomas Alftödi

**Toralf Richter, économiste et expert en marketing bio.**

concepts des entreprises conventionnelles (p. ex. les Pronto Shops de Coop). Il n'est pas toujours nécessaire d'avoir un assortiment complet de produits bio.

2. Magasins qui misent sur une étroite relation avec leurs clients et qui sont donc à même de leur vendre une grande partie de leurs besoins alimentaires hebdomadaires.

3. Les petits commerces bio qui se concentrent sur un seul type d'assortiment comme par exemple les boutiques de mode bio ou de cosmétiques naturels, les salons de thé bio avec pâtisseries bio.

*Le marché bio va-t-il renouer avec la croissance en Suisse?*

La croissance est déjà de retour. Rien que

pour le commerce biologique spécialisé, on peut s'attendre pour cette année à une progression de 5 à 7 pour-cent.

*Conseil ou self-service anonyme, que veut le client bio du futur?*

Le client bio n'existe pas. Le client bio qui veut vite compléter ses achats dans un magasin bio du centre-ville ne demande pas à être servi. La cliente bio qui a le temps et qui s'intéresse aux aliments qu'elle achète, ou qui entretient une relation étroite avec un certain magasin, appréciera la possibilité d'être servie et conseillée. La proportion de self-service devrait donc varier en fonction de l'emplacement et du type de clientèle.

*Comment le commerce biologique spécialisé peut-il se maintenir à côté de la Coop et de la Migros?*

En occupant intelligemment les vides laissés en bio par les grands distributeurs. Cela peut être par exemple dans des secteurs comme le fromage, le vin, le thé, le pain ou les cosmétiques naturels. L'important est que les consommateurs sachent quelles prestations spécifiques ils attendent des magasins spécifiquement bio. La communication et la présentation extérieures des commerces bio, par exemple en prenant un stand dans les foires régionales, les fêtes de rue ou les marchés hebdomadaires sont donc très importantes. De nombreux clients bio croient encore que les magasins bio ont le même assortiment que la Coop, mais en plus cher. Ni l'un ni l'autre ne sont justes, mais personne ne le dit aux gens!

*Les supermarchés bio doivent-ils se rapprocher les uns des autres et chercher des synergies d'achat, de logistique, de marketing?*

Non, à mon avis les quelques rares magasins dispersés dans la moitié du pays n'en retireraient pas assez d'avantages, mais il en ira tout autrement si il y a une fois sept Yardo et cinq Rägeboge et qu'ils veulent coopérer entre eux et avec d'autres.

Interview: Markus Bär