

— ÉTUDE DE CAS STRATÉGIQUE · IMPLANTATION CCG —

# Dubaï ou Riyad ? *La décision d'implantation CCG en 2026.*

## EAU · DUBAÏ

Marché PGC de 16–18 Mds \$

1 700 \$ par habitant · 88 % d'expatriés · 87 % en commerce moderne

## ARABIE SAOUDITE · RIYAD

Retail 176 Mds \$ · F&B 38 Mds \$

35 M de consommateurs · 60 %+ de moins de 35 ans · 46 % en commerce moderne

*Deux marchés. Une seule stratégie ne marche pas. La plupart des marques les séquent à l'envers — et le paient pendant des années.*



Dominique Silvarelli

Fondateur & Directeur Général · Progress Partners · EAU & Singapour

# Le calcul : l'Arabie saoudite vous donne deux fois le volume. Les EAU vous donnent deux fois la marge par acheteur.

Cessez de comparer la taille totale du marché. Comparez le modèle.



## 01 - TAM

l'Arabie saoudite F&B alone (38 Mds \$) is more than 2x total EAU FMCG. Le volume se joue à Riyad.

## 02 - ÉCONOMIE PAR ACHETEUR

L'acheteur émirien vaut -1,7x l'acheteur saoudien à la caisse. Le premium se joue à Dubaï.

## 03 - CROISSANCE

Both 4.5-5%+ real GDP. Tous deux dans le quartile supérieur mondial. Growth isn't the differentiator — *shape of growth* is.

## 04 - MULTIPLICATEUR TOURISTIQUE

Dubai 25M tourist target · 2030 · adds -3-4B d'apport aux PGC émiriens que l'Arabie saoudite. cannot replicate at scale.

# La fragmentation n'est pas une note de bas de page. C'est la raison numéro un pour laquelle les marques ratent leur prévision Arabie saoudite.

« La distribution F&B en Arabie saoudite est très fragmentée » — McKinsey, 2022. Nous avons traduit cela en réalité opérationnelle.

<p>EAU</p> <p><b>~25</b> Distributeurs F&amp;B à couverture nationale</p>	<p>L'ARABIE SAOUDITE</p> <p><b>200+</b> Distributeurs F&amp;B à couverture régionale/nationale</p>	<p>CE QUE CELA SIGNIFIE EN PRATIQUE</p> <p>Trois conséquences opérationnelles en Arabie saoudite qui n'existent pas aux EAU.</p> <p><b>01 · TRÉSORERIE</b> More distributors = more credit lines, more receivables, more reconciliation. <b>DSO 75–90 days</b> en Arabie saoudite F&amp;B vs ~45 days EAU.</p> <p><b>02 · DISCIPLINE TARIFAIRE</b> Plusieurs distributeurs aux territoires qui se chevauchent = fuites tarifaires. Sans contrôles RGM, les écarts de prix entre enseignes atteignent <b>12 à 18 % sur la même référence.</b></p> <p><b>03 · EXPÉRIENCE DE MARQUE</b> Pas de propriétaire unique pour le merchandising, le respect du planogramme ou la santé du rayon sur 200 partenaires. Les cycles d'audit-correction durent 8 à 12 semaines contre 2 à 3 aux EAU.</p>
<p>EAU</p> <p><b>2–3</b> Distributeurs typiquement requis pour 80 % de couverture nationale</p>	<p>L'ARABIE SAOUDITE</p> <p><b>5–7</b> Distributeurs typiquement requis pour 80 % de couverture nationale</p>	
<p>EAU</p> <p><b>~12k</b> Total points de vente (moderne + traditionnel)</p>	<p>L'ARABIE SAOUDITE</p> <p><b>~110k</b> Total points de vente (principalement <i>baqalas</i> + traditionnel)</p>	

# Le rayon que vous visez n'existe pas dans les deux marchés.

Les EAU sont construits. La KSA se construit. Le même lancement de référence demande deux modèles commerciaux totalement différents.

## — EAU

Mature · format occidental



### 🛒 PRINCIPAUX RETAILERS

Carrefour (175) · Lulu (50+) · Spinneys (60) · Choithrams (45) · Union Coop · Nesto · Viva

### 📦 E-COMMERCE

TCAC 27 % en 2021–23 · Quick commerce : Talabat, Noon · E-épicerie 5 %+ des PGC

### 🏠 RÉALITÉ

Une nouvelle référence atterrit dans 4–6 enseignes. Saturation = droits de référencement élevés, rareté de linéaire réelle.

## — KSA

Hybride · en expansion



### 🛒 PRINCIPAUX RETAILERS

Panda (350+) · Danube · Othaim (390+) · Tamimi · BinDawood · LuLu KSA · Carrefour KSA

### 📦 E-COMMERCE

TCAC 25 % · Discounters (Kazyon/Dukan) : TCAC 13 %, le plus rapide de MENA

### 🏠 RÉALITÉ

La moitié du marché passe encore par 100k+ *baqalas*. La couverture des distributeurs décide la portée.

## Même région. Deux acheteurs totalement différents.

Les chiffres de population sont trompeurs. La vraie différence, c'est qui parcourt les rayons, ce que cette personne cherche, et pour qui elle achète.

### CONSUMMATEUR EAU · CARTE D'IDENTITÉ

#### La mosaïque expatriée.

##### COMPOSITION

**88 % d'expatriés**, 200+ nationalités.  
Indian/Pakistani/Bangladeshi (largest), Filipino, Egyptian, Western residents.

##### DURÉE DE RÉSIDENCE

Résidence moyenne **3 à 7 ans**. Consommation transitoire, faible fidélité générationnelle.

##### CONSCIENCE SANTÉ

**51 % lisent les étiquettes nutritionnelles**. 50 %+ dans toutes les tranches d'âge cherchent : pauvre en sucre / pauvre en gras / ingrédients naturels.

##### SIGNAL PREMIUM

Dubaï = **30 % du marché du luxe au Moyen-Orient**. Les femmes influencent 80 % des achats à Dubaï.

##### POSTURE FACE AU PRIX

**80 % inquiets pour leur emploi** (post-2022). 50 %+ réduisent leurs dépenses. Trading down ↑15 %.

### CONSUMMATEUR ARABIE SAOUDITE · CARTE D'IDENTITÉ

#### La jeune majorité nationale.

##### COMPOSITION

~70 % de Saoudiens. **60 %+ ont moins de 35 ans**. Trajectoire démographique : 35 M → 40 M d'ici 2030.

##### UNITÉ D'ACHAT

Décisions d'achat menées par la famille. **Paniers plus larges**. Les ménages multi-générationnels dominant encore hors des grandes métropoles.

##### POSTURE DIGITALE

**90 %+ de pénétration smartphone**. Engagement TikTok/Instagram le plus élevé de la région MENA. Découverte pilotée par les influenceurs.

##### MONTÉE DU CONSOMMATEUR FÉMININ

Vision 2030 a fait passer la participation des femmes au marché du travail de 17 % (2017) à **35 %+ (2024)**. Cela redéfinit les priorités du panier.

##### POSTURE FACE AU PRIX

**72 % anxieux pour leur emploi**. 50 %+ font du trading down. Forts signaux de fierté locale : préfèrent « Made in Saudi » lorsque c'est crédible.

# Anatomie d'un dollar de prix net — ce qui atteint votre P&L après que le canal ait pris sa part.

*Décomposition indicative de l'investissement trade + cost-to-serve en % du prix net pour une marque PGC mid-tier typique. Issue des financiers de mandats Proccess et des études McKinsey sur la productivité du retail dans le Golfe.*



**DÉBLOQUER LE DÉCOMPOSÉ**

*Disponible dans le briefing complet de 24 slides*

# Sept erreurs que nous voyons de manière récurrente. Chacune est une année de marge irrécupérable.

*Patterns from twelve+ interim mandates across EAU et Arabie saoudite, anonymised.*

**01** Traiter le CCG comme une seule ligne de P&L.  
Un seul MD régional, un budget, une feuille de route. Les deux marchés exigent deux modèles opérationnels.

**02** Choisir le distributeur avant la stratégie.  
On démarché d'abord les grands distributeurs. La moitié du temps, ils détiennent la catégorie concurrente. Diligence d'abord, signature ensuite.

**03** Sous-estimer le coût de la saoudisation  
P&L de l'année 1 modélisé aux salaires expatriés. Dès l'année 2, le rehaussement de bande à 10-12% à la main-d'œuvre et 6 à 8 points à l'OP.

  
**DÉBLOQUER ERREURS 4-7**  
 Disponible dans le briefing complet de 24 slides

*Vous avez vu la surface.*

# Le briefing complet couvre *ce qu'il faut vraiment faire.*

- 01 Les quatre archétypes d'implantation — et celui qui correspond à votre portefeuille
- 02 Deux systèmes d'exploitation réglementaires comparés ligne par ligne
- 03 Le décomposé du cost-to-serve — l'Arabie saoudite est +6 points vs EAU
- 04 Modèle de talent : pourquoi l'équipe construite à Dubaï ne peut pas piloter l'Arabie saoudite
- 05 Le cadre de décision en 6 questions — trancher « Dubaï ou Riyad ? » en moins d'une heure
- 06 Erreurs 4 à 7 — celles qui coûtent silencieusement des années de marge

## COMMENT ACCÉDER AUX 24 SLIDES COMPLÈTES

« *briefing CCG* » — DM, commentaire sous le post, ou email à Dominique : [dsilvarelli@proccessconsulting.com](mailto:dsilvarelli@proccessconsulting.com) pour recevoir le lien d'accès et le mot de passe.

*Gratuit pour les opérateurs PGC, fondateurs et investisseurs. Pas de mailing list. Pas d'entonnoir.*