



CIRANO
Allier savoir et décision

2016RP-06

**Approvisionnement du marché alimentaire québécois :
des stratégies gagnantes**

*JoAnne Labrecque, Raymond Dupuis, Maurice Doyon,
Jean-Claude Dufour*

Rapport de projet/Project report

2016RP-06

**Approvisionnement du marché alimentaire québécois :
des stratégies gagnantes**

*JoAnne Labrecque, Raymond Dupuis, Maurice Doyon,
Jean-Claude Dufour*

Rapport de projet
Project report

Montréal

Date du rapport : Décembre 2015

Date de publication : Mai 2016

© 2016 JoAnne Labrecque, Raymond Dupuis, Maurice Doyon, Jean-Claude Dufour. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.

Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act.

Les partenaires du CIRANO

Partenaires corporatifs

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Laurentienne du Canada
Banque Nationale du Canada
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
Fédération des caisses Desjardins du Québec
Financière Sun Life, Québec
Gaz Métro
Hydro-Québec
Industrie Canada
Intact
Investissements PSP
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations
Ministère des Finances du Québec
Power Corporation du Canada
Rio Tinto
Ville de Montréal

Partenaires universitaires

École de technologie supérieure (ÉTS)
École Polytechnique de Montréal
HEC Montréal
Institut national de la recherche scientifique (INRS)
McGill University
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.

ISSN 1499-8629 (Version en ligne)

Table des matières

RÉSUMÉ	8
1. Introduction	15
2. Le but de l'étude.....	16
3. Méthodologie	17
4. Portrait statistique des réseaux de distribution alimentaire au détail et de la chaîne d'approvisionnement au Québec.....	18
4.1 Portrait global du secteur de la distribution des aliments et des boissons	19
4.1.1 Évolution des ventes au détail des aliments et des boissons	21
4.2 Parts de marché.....	26
4.2.1 Commerce de détail	26
4.2.2 Commerce de gros au Québec.....	30
4.3 Performance financière	32
5. Revue de la littérature sur les types d'ententes commerciales	43
5.1 Circuits marketing.....	43
5.1.1 Chaîne d'approvisionnement, réseaux de distribution et circuits marketing.....	43
5.1.2 Circuit marketing et formes organisationnelles.....	44
5.1.3 Circuits marketing et intégration verticale	46
5.1.4 Circuits marketing et mode de gouvernance	48
5.2 Pratiques commerciales	53
5.2.1 ECR et la recherche de l'efficacité	54
5.2.2 Technologie, réduction des coûts et communication.....	56
5.2.3 Gestion de catégorie et marques privées (MDD).....	58
5.2.4 Les promotions réseau.....	62
6. Pratiques commerciales : entrevues auprès de fournisseurs et de distributeurs-détaillants	71
6.1 Méthodologie	71
6.2 Critères de sélection des fournisseurs autorisés.....	73
6.2.1 Critères liés à la rentabilité de l'espace en magasin	74
6.2.2 Les normes d'approvisionnement.....	75

6.2.3	Les normes de qualité et de certification.....	77
6.2.4	Le positionnement de l’enseigne	78
6.3	Pratiques commerciales	79
6.3.1	L’entente annuelle	80
6.3.2	Promotions incitatives.....	82
6.3.3	L’accès à la tablette et aux données des distributeurs-détaillants.....	83
6.3.4	Les frais de logistique	85
6.4	Pouvoir d’influence.....	89
7.	Régulation de la concurrence et du pouvoir de marché	92
7.1	Le pouvoir de marché.....	92
7.2	Examen sommaire des interventions des Autorités de la concurrence de l’OCDE	95
7.2.1	Les États-Unis	96
7.2.2	L’Union européenne.....	97
7.2.3	L’exemple français.....	97
7.2.4	Le Royaume-Uni	99
7.2.5	La situation au Canada	101
7.2.6	Analyse comparative	104
8.	Pistes d’actions potentielles	111
8.1	Considérations préalables	111
8.2	Pistes générales potentielles	113
8.2.1	Augmenter la transparence et le niveau d’information	113
8.2.2	Susciter l’intérêt des distributeurs-détaillants à faire plus de place aux aliments québécois et à diffuser publiquement leurs résultats à cet effet	113
8.2.3	Regrouper les volumes pour répondre à la concentration des distributeurs-détaillants	114
8.2.4	Regrouper des fournisseurs-grossistes au sein d’une plateforme de commerce électronique.....	114
8.2.5	Veiller à des pratiques commerciales basées sur une saine concurrence	115
8.2.6	Créer un groupe de réflexion autour de l’impact dynamique du consommateur....	115
	Références.....	117
1.	Annexe 1	123

2.	Annexe 2	124
2.1	Incertitude économique et infidélité.....	124
2.2	Temps discrétionnaire et produits préparés	124
2.3	Immigration	125
2.4	Engouement pour la santé	125
2.5	Mobilité et achat en ligne.....	126
2.6	Écologie.....	129

Lexique

Pour faciliter la lecture de ce rapport, nous présentons un bref lexique des termes spécifiques à la distribution alimentaire couramment utilisés.

Distributeur-détaillant : distributeur qui gère à la fois des opérations de gros et qui possède des magasins de vente au détail

ECR : efficacité continuellement renouvelée ou *efficient consumer response*

GPC : gestion par catégorie

MDD : marque de distributeur ou marque maison

PO : bon de commande ou *purchase order*

SKU : référence ou *stock keeping unit*

VMI : *vendor management inventory*

RÉSUMÉ

La part des achats d'aliments québécois sur le marché intérieur revêt une importance stratégique pour le dynamisme et la croissance de l'ensemble de l'industrie bioalimentaire québécoise. Or, dans un marché ouvert, où les producteurs et les transformateurs québécois concurrencent directement avec ceux d'autres pays pour accéder aux tablettes des distributeurs-détaillants, comment garantir, voire augmenter, la part des achats d'aliments québécois dans la chaîne d'approvisionnement?

Pour répondre à cette question, une bonne connaissance de la chaîne d'approvisionnement, des grands réseaux de distribution alimentaire et des tendances dans les pratiques commerciales est requise. Dans cette perspective, le CIRANO a réalisé la présente étude pour actualiser les connaissances sur les enjeux de l'approvisionnement dans les réseaux de distribution alimentaire au détail au Québec.

Voici donc les faits saillants du rapport :

Le portrait des réseaux de distribution alimentaire au détail et de la chaîne d'approvisionnement au Québec

- L'analyse des données existantes situe la demande de biens et services alimentaires et de boissons au Québec à 39,9 milliards de dollars pour l'année 2013;
- La demande de biens et services alimentaires et de boissons au Québec inclut les résultats des activités de l'industrie du commerce de détail (26,3 milliards de dollars) et ceux des services alimentaires en hébergement, restauration et institutions (HRI, 13,5 milliards de dollars);
- La demande québécoise exclusivement de biens alimentaires et de boissons est estimée à 21,3 milliards de dollars en 2013;
- Le secteur de la distribution alimentaire emploie directement 153 766 personnes en 2013, ce qui représente 25 559 postes occupés au sein des grossistes et 128 207 postes au sein des distributeurs-détaillants;
- En 2012 (dernières données accessibles), la distribution alimentaire a contribué au PIB québécois à hauteur de 6,3 milliards de dollars, dont 3,0 milliards de dollars en provenance du commerce de gros et 3,3 milliards de dollars du commerce de détail;
- En 2014, le chiffre d'affaires de Loblaw atteignait 45 milliards de dollars, les ventes de Sobeys, 21,6 milliards de dollars et celles de Metro totalisaient 11,9 milliards de dollars;
- Sur l'ensemble canadien, les magasins d'alimentation (à succursales ou non) ont perdu du terrain au cours des 15 dernières années, principalement au profit des magasins à grande surface (marchandises diverses);
- Les magasins à grande surface (marchandises diverses) ont pratiquement doublé leur part du marché canadien pour atteindre 14,4 % des ventes au détail d'aliments et de boissons en 2013 comparativement à une part de 7,6 % en 1999.

Au cours de la période 1999-2013, la part globale des magasins d'alimentation est passée de 87,8 % à 80,6 %;

- Le coefficient de concentration des trois plus importants joueurs canadiens (CR3) demeure toutefois important avec 50 % des parts de marché au Canada et 55 % au Québec (69 % en excluant les boissons alcoolisées);
- Depuis une dizaine d'années, les marges se sont détériorées globalement pour les supermarchés et les épiceries. Pour les épiciers québécois, la marge bénéficiaire nette a atteint le niveau critique de 0,9 % en 2012. À l'échelle canadienne, la situation s'est également détériorée à partir de 2004. Ainsi, de 4,7 % en 2004, le bénéfice d'exploitation des épiciers est passé à 1,6 % en 2012;
- Les autres détaillants, notamment les grandes surfaces (magasins de fournitures de tout genre – 452), obtiennent une meilleure performance financière que les supermarchés et les épiceries, avec un bénéfice d'exploitation de 5,2 % en 2012 au Canada et de 5,5 % au Québec. Similairement, les dépanneurs et les magasins d'alimentation spécialisés obtiennent de meilleurs bénéfices d'exploitation que les supermarchés et les épiceries, avec 3,8 % et 3,2 % au Canada et au Québec, respectivement;
- Les bénéfices d'exploitation du commerce de gros sont supérieurs à ceux du commerce de détail précédemment discuté, soit de 3,9 % au Québec et de 3,1 % au Canada, en 2012.

Revue de la littérature sur les types d'ententes commerciales

- L'intégration verticale des opérations vise à sécuriser les relations d'échange entre les partenaires, à coordonner leurs ressources, à superviser l'exécution des tâches et à assurer leur degré de compétitivité (Anderson et Weitz, 1986; Heide, 1994);
- Au Québec, l'ensemble des distributeurs-détaillants s'appuie sur des mécanismes décisionnels centralisés pour la majeure partie des négociations entre eux et leurs fournisseurs;
- La majorité des promotions réseau appartiennent à la catégorie des stratégies coercitives utilisées par un des partenaires d'un circuit pour coordonner et influencer les actions d'un autre partenaire (Heide, 1994).

Pratiques commerciales

- Plusieurs changements ont modifié les conditions commerciales et les pratiques d'affaires au cours des dernières décennies, notamment l'efficacité continuellement renouvelée (ECR), l'utilisation de la technologie et la gestion par catégorie. Ces pratiques ont particulièrement affecté les structures organisationnelles et les mécanismes décisionnels des acteurs des chaînes d'approvisionnement;

- L'adoption de l'ECR vise à assurer une mise en marché optimale et à répondre plus efficacement aux besoins et aux attentes des consommateurs. Cela requiert l'utilisation de la technologie afin de réduire les coûts et faciliter les échanges entre les partenaires. L'adoption de l'ECR exige également de la part des partenaires l'implantation de la gestion par catégorie, une approche de gestion d'assortiment et d'approvisionnement qui priorise les attentes des consommateurs;
- Au cours des dernières décennies, les grands distributeurs-détaillants ont misé sur l'augmentation de leur volume de ventes et sur la technologie pour augmenter leur pouvoir de négociation. Aujourd'hui, les données sur les profils d'achat des clients, accessibles grâce aux programmes de loyauté, continuent d'accroître leur pouvoir. Ils détiennent une information détaillée et en temps réel que leurs fournisseurs ne possèdent pas. Au final, ces données personnalisées fournissent une nouvelle base de négociation avec les fournisseurs (GfK MIR, 2013);
- La gestion par catégorie (GPC) est une approche stratégique de commercialisation qui a pour but d'améliorer la performance générale d'un distributeur-détaillant par une meilleure coordination dans les décisions d'achat, de prix et de merchandising (Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, 1994). Le point focal réside donc dans la relation entre le détaillant et le consommateur (Aastrup et coll., 2007);
- Depuis la fin des années 1990, l'univers des marques de distributeur (MDD) a connu un développement remarquable grâce à l'introduction de marques standards et de choix qui offrent aux consommateurs des produits de qualité moyenne ou comparable à celle des marques nationales, et ce, à des prix entre 10 % et 30 % moins chers (Grewal et Levy, 2009; Geyskens et coll., 2010);
- Pour contrer l'érosion de leur part de marché au profit des MDD, les grands manufacturiers internationaux ont réduit leurs gammes de produits pour se concentrer essentiellement sur les premières marques de chacune de leurs catégories de produits, les secondes marques étant les plus affectées par la présence des MDD (Kumar et Steenkamp, 2007).

Promotions réseau

- Les promotions réseau sont des incitatifs octroyés par les manufacturiers à tout autre partenaire situé en aval du circuit marketing. Elles servent à influencer le comportement du partenaire bénéficiaire et à coordonner les tâches de marketing au sein du circuit (Blattberg et Neslin, 1990);
- Elles font partie des stratégies d'influence et elles reflètent le pouvoir qu'un partenaire détient sur un autre (Kasulis et coll., 1999);
- Les manufacturiers ont recours à ces incitatifs dans le but de mousser la demande, de soutenir la vente du produit au point de vente, de favoriser l'écoulement d'inventaires, d'atténuer la popularité des marques maison à valeur ajoutée en concurrence directe avec leurs marques ou de réagir aux actions de la concurrence (Kasulis et coll., 1999);

- Les manufacturiers dont le produit est original et dont la part de marché est élevée auraient la capacité de réduire les budgets de promotions réseau (Gómez et Rao, 2009). Les manufacturiers semblent donc avoir plus d'influence sur la taille du budget promotionnel que sur la répartition des allocations (Poddar, Donthu et Parvatiyar, 2013).

Entrevues auprès des acteurs du secteur

- ✓ L'ensemble des gestionnaires rencontrés affirme qu'il est plus difficile aujourd'hui de devenir fournisseur autorisé qu'il y a 20 ans.
- ✓ Les distributeurs-détaillants se réfèrent à quatre catégories de critères pour autoriser un fournisseur, soit : 1) les critères liés à la rentabilité de l'espace en magasin – la gestion par catégorie et le soutien au marketing; 2) les critères se rapportant au flux d'approvisionnement; 3) les normes de certification; et 4) le positionnement de l'enseigne.
- ✓ L'objectif principal de l'entente commerciale (entente annuelle) est de conclure un accord sur les projections de ventes à partir desquelles les objectifs de volume à atteindre pour la période à venir sont définis. En général, cette entente comprend la négociation sur les modalités de paiement et les rabais de volume.
- ✓ La majorité des fournisseurs rencontrés souligne que la négociation de l'entente annuelle se fait souvent à l'avantage des distributeurs-détaillants en raison de la forte concentration des volumes de ventes au sein de chaque circuit marketing.
- ✓ Les conditions de l'entente annuelle varient selon l'importance et le rôle de la catégorie dans la stratégie de l'enseigne, la part de marché du fournisseur dans la catégorie et le rôle du produit dans la catégorie.
- ✓ Les promotions incitatives englobent les réductions de prix pour le consommateur, les gratuités, le programme de fidélité et la promotion sur le lieu de vente (PLV). Ces tactiques promotionnelles sont souvent initiées par le fournisseur, qui désire dynamiser les ventes de son produit. Ces promotions s'ajoutent aux ententes annuelles.
- ✓ Les frais d'accès à la tablette et aux données des distributeurs-détaillants incluent les frais de listage et le coût lié à l'achat des données de ventes par magasin. L'achat de ces données permet aux fournisseurs de mieux cibler leurs promotions et de répartir plus efficacement leur budget promotionnel.
- ✓ Les frais de listage donnent accès au réseau de magasins d'une enseigne et varient selon la catégorie de produits et selon le volume de ventes du fournisseur.
- ✓ Les frais de logistique se sont multipliés au cours des dernières années. Pour optimiser leur chaîne d'approvisionnement, les distributeurs-détaillants requièrent des fournisseurs divers frais, notamment les frais de déchargement à l'entrepôt, les frais pour quantités non livrées, les frais de retard de livraison, les frais de retrait et de rappel de produits, les frais pour les produits invendables, les frais de non-respect des engagements.
- ✓ Un produit novateur sur les attributs de positionnement de l'enseigne – prix, santé, variété, qualité, etc. – et qui répond aux tendances d'achat des

consommateurs aura plus de chance d'être autorisé. Les fournisseurs dont les produits se distinguent et offrent une valeur ajoutée aux distributeurs, leur permettant ainsi de renforcer leur positionnement, peuvent aussi bénéficier d'un pouvoir de négociation ou d'influence qui les avantage.

- ✓ Les consommateurs sont aussi devenus plus sensibles aux normes de production et à la provenance des produits. Les distributeurs-détaillants exigent de plus en plus des fournisseurs des certifications qui constituent une barrière véritable pour les petits fournisseurs qui n'ont pas les ressources financières et l'expertise pour répondre à ces exigences. Plusieurs reconnaissent l'importance de répondre aux normes sanitaires pour éviter les crises sanitaires et l'impact dévastateur sur leur image de marque et leur rentabilité. Pour demeurer proactives face aux changements requis par les autorités de certification, certains adoptent un processus d'amélioration continue qui les pousse à se renouveler et à innover.
- ✓ L'importance grandissante accordée à l'achat local chez les consommateurs favorise certains petits fournisseurs locaux offrant des produits qui répondent aux attentes des consommateurs. Même s'ils n'offrent pas nécessairement la meilleure performance, les distributeurs-détaillants s'assurent d'introduire des produits locaux ou certifiés Aliments du Québec dans leur assortiment pour soutenir une image de marque plus responsable. Dans ces cas, les distributeurs-détaillants démontrent une plus grande ouverture face aux propositions des petits fournisseurs locaux.
- ✓ Les distributeurs-détaillants reconnaissent l'importance de développer des partenariats avec les fournisseurs, du moins avec les plus importants, pour assurer une continuité dans l'assortiment des produits et des marques préférées des consommateurs.

Régulation du pouvoir de marché

- ✓ Bien que sur la base du CR3 nous puissions catégoriser la situation des détaillants-épiciers au Québec d'oligopolistique, notons toutefois les gains importants des parts de marché des magasins à grande surface (marchandises générales) au cours de la dernière décennie.
- ✓ La performance financière des détaillants-épiciers se caractérise par de faibles marges et des profits à hauteur d'une situation hautement compétitive et non pas oligopolistique. La littérature empirique indique qu'en présence de quatre entreprises, la solution d'oligopole est très rarement atteinte. Or, la croissance des parts de marché des grandes surfaces de marchandises générales semble confirmer qu'en ce qui concerne le détail, le niveau de compétition est élevé (compétition horizontale au détail).
- ✓ Les faibles marges incitent à une plus grande concentration du secteur (consolidation) et à la recherche d'efficacité logistique qui ne sont pas nécessairement favorables à la diversité des sources de produits alimentaires et, du coup, au fournisseur de plus petite taille. Cette compétition horizontale engendre et favorise un pouvoir de marché vertical au détriment des fournisseurs.
- ✓ L'Union européenne a tenté de mettre en place un code volontaire de conduite anticoncurrentielle pour le secteur alimentaire, sans succès, faute de consensus au sein des membres.
- ✓ Au Royaume-Uni, après avoir observé des pratiques jugées non concurrentielles et similaires à celles relevées au Québec (promotions réseau), un « *Groceries Supplier Code of Practice* » a été mis en place en 2010. Un ombudsman devait s'assurer de l'application du code avec la participation volontaire des dix plus importants détaillants. Devant le manque de collaboration de ces derniers, une nouvelle législation a été votée en 2013, qui prévoyait la nomination d'un juge du code des épicerie détenant des pouvoirs coercitifs.
- ✓ L'expérience européenne, française et anglaise semble faire la démonstration que le secteur de l'alimentation, notamment le détail, peut difficilement s'autoréguler.

Trois niveaux de réglementation sont observés :

- Niveau 1 : Fusions-acquisitions et réglementation des marchés
- Niveau 2 : Pratiques anticoncurrentielles au-delà des structures de marché
- Niveau 3 : Code de conduite et mise en application

Pistes d'actions potentielles

Les pistes d'actions générales suivantes sont définies :

- ✓ Augmenter la transparence et le niveau d'information puisque, pour les fournisseurs de taille plus modeste, il est difficile de se retrouver et de bien comprendre les conditions commerciales et les multiples variantes de promotions réseau.
- ✓ Susciter l'intérêt des distributeurs-détaillants à faire plus de place aux aliments québécois et à publier leurs résultats à cet effet afin de créer une pression sur ces derniers tout en tirant avantage du concept d'achat local, qui est une tendance forte auprès des consommateurs. Cette option pourrait être couplée avec des initiatives telles qu'« Aliments du Québec ».
- ✓ Regrouper les volumes des fournisseurs de taille modeste pour répondre à la concentration des distributeurs-détaillants et aux exigences de volume.
- ✓ Regrouper des fournisseurs-grossistes au sein d'une plateforme de commerce électronique permettant de saisir l'opportunité pour les fournisseurs-grossistes de créer un lien direct avec le consommateur et de récupérer, surtout pour ceux de taille moyenne et modeste, un pouvoir de négociation vis-à-vis les distributeurs-détaillants.
- ✓ Veiller à des pratiques commerciales basées sur une saine concurrence, pour le développement harmonieux des relations entre détaillants et fournisseurs alimentaires.
- ✓ Créer un groupe de réflexion autour de l'impact dynamique du consommateur. Sous l'impulsion des exigences de prix des consommateurs, la consolidation des distributeurs-détaillants devrait se poursuivre. Or, au même moment, la consommation locale, la naturalité et la notion d'empreinte carbone deviennent des exigences des consommateurs, favorisant du coup un approvisionnement local. Les distributeurs-détaillants ont donc également un intérêt collectif à ne pas étouffer leurs sources d'approvisionnement québécoises, bien qu'individuellement les incitatifs de compétition puissent aller dans le sens inverse. Il semble donc sage d'amorcer la réflexion en ce sens de façon prospective.

1. Introduction

Dans la plupart des marchés occidentaux, la concurrence entre les acteurs des chaînes d'approvisionnement locales et internationales s'est intensifiée au cours des 30 dernières années. Plusieurs facteurs ont contribué à cette situation.

D'abord, la plupart des marchés sont matures en raison des faibles taux de croissance des populations. Les gains de parts de marché se font donc aux dépens des concurrents.

Or, pour demeurer concurrentiels, les distributeurs ont cherché à intégrer leur chaîne d'approvisionnement, et ce, pour réduire leurs coûts et augmenter leur volume de ventes afin de consolider leur pouvoir d'achat. Ces stratégies ont ainsi accentué la concentration de l'industrie.

En Amérique du Nord, l'entrée des magasins de marchandises générales sur le marché de la distribution alimentaire au détail au début des années 1990 a de plus introduit de nouvelles normes opérationnelles. Les chaînes d'approvisionnement plus efficaces de ces acteurs ont forcé les distributeurs alimentaires à revoir leurs modèles d'affaires.

Notons également les changements dans les modes de vie des consommateurs, leur sensibilité accrue aux prix des aliments et l'ubiquité de l'information sur les produits les ont rendus plus avisés et plus exigeants dans leurs comportements d'achat. Toujours en quête de nouveauté, ils ont forcé les acteurs à renouveler constamment leur offre de produits, écourtant ainsi les cycles de vie de ces derniers et augmentant les risques associés au lancement de produits.

Finalement, la mondialisation a élargi l'univers des fournisseurs potentiels pouvant répondre à la demande des distributeurs nationaux. La concurrence entre fournisseurs locaux est devenue plus féroce et les exigences plus importantes.

Dans ce contexte de forte concurrence et où l'approvisionnement se fait de plus en plus sur le marché mondial, les fournisseurs québécois sont forcément désavantagés s'ils ne répondent pas aux critères commerciaux des grandes chaînes. Ils doivent donc constamment s'adapter aux tendances et se démarquer d'une concurrence souvent plus imposante en taille et en moyen, et ce, afin

d'inciter les acheteurs des grandes chaînes et éventuellement les consommateurs à choisir leurs produits.

De ce fait, deux grands défis s'imposent aux fournisseurs québécois. Non seulement doivent-ils respecter les normes de productivité de leurs concurrents sur les marchés locaux et d'importation, ils doivent également soutenir leur rythme d'innovation.

Or, la part des achats d'aliments québécois sur le marché intérieur revêt une importance stratégique pour le dynamisme et la croissance de l'ensemble de l'industrie agroalimentaire québécoise. Dans un marché ouvert, où les producteurs et les transformateurs québécois concurrencent directement avec ceux d'autres pays pour accéder aux tablettes des distributeurs-détaillants, comment garantir, voire augmenter, la part des achats d'aliments québécois dans la chaîne d'approvisionnement?

Pour répondre à cette question, une bonne connaissance de la chaîne d'approvisionnement, des grands réseaux de distribution alimentaire et des tendances dans les pratiques commerciales est requise. Dans cette perspective, la présente étude vise à actualiser les connaissances sur les enjeux de l'approvisionnement dans les réseaux de distribution alimentaire au détail au Québec.

Ce rapport comporte huit chapitres. Les trois premiers servent d'introduction et à préciser les objectifs de l'étude et la méthodologie. Le quatrième dépeint le portrait des réseaux de distribution alimentaire au détail et de la chaîne d'approvisionnement au Québec. Le cinquième synthétise la littérature sur les types d'ententes commerciales et leurs fondements. Le sixième résume les principaux constats des entrevues effectuées auprès de gestionnaires d'entreprises de transformation agroalimentaire et de distributeurs. Le septième fournit un aperçu de la réglementation dans certains pays de l'OCDE, de la concurrence et du pouvoir de marché dans le secteur alimentaire. Il présente également une discussion sur les structures et le pouvoir de marché. Le huitième suggère (énumère) des pistes d'actions potentielles qui permettraient de commercialiser davantage de produits québécois dans le réseau de distribution.

2. Le but de l'étude

Le CIRANO désire améliorer l'état des connaissances sur les enjeux liés à l'agriculture et à l'alimentation au regard des stratégies gagnantes

d'approvisionnement dans les réseaux de distribution au détail afin d'accroître les achats de produits alimentaires du Québec sur le marché québécois.

L'étude comprend deux grands volets, soit : 1) une analyse du secteur de la grande distribution au détail au Québec et 2) le repérage de stratégies et de pistes d'action pour favoriser la commercialisation des produits des entreprises bioalimentaires québécoises auprès du réseau de distribution québécois.

Plus spécifiquement, les objectifs consistent à :

1. Réaliser un portrait statistique des réseaux de distribution alimentaire au détail et de la chaîne d'approvisionnement au Québec;
2. Analyser l'évolution des pratiques commerciales de ces réseaux ainsi que les grandes tendances dans le secteur à moyen terme;
3. Comprendre les exigences des chaînes en matière d'approvisionnement (critères de sélection des fournisseurs et des produits) et de gestion de catégories;
4. Dégager les grands enjeux auxquels fait face le secteur bioalimentaire québécois (fournisseurs et distributeurs);
5. Identifier des stratégies et des pratiques d'affaires gagnantes pour l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement et établir des pistes d'action qui permettraient aux entreprises bioalimentaires québécoises (fournisseurs) de mieux se qualifier afin de commercialiser davantage de produits dans ce réseau de distribution.

3. Méthodologie

Pour répondre aux objectifs de l'étude, une méthodologie déployée en cinq étapes a été adoptée :

1. Nous avons effectué une compilation et une validation auprès d'experts des données de ventes et de parts de marché des acteurs de la distribution alimentaire québécoise obtenues auprès de Statistique Canada, de Nielsen, de périodiques spécialisés, d'organismes gouvernementaux, de centres de recherche et des sites Web des entreprises. L'analyse de ces données fournit un portrait de la situation

des réseaux de distribution alimentaire au détail et de la chaîne d'approvisionnement au Québec.

2. Une revue de la littérature scientifique portant sur les promotions réseau et sur les circuits marketing intégrés a été réalisée afin d'établir les pratiques commerciales et les modes de gouvernance qui caractérisent ces circuits. Une revue de presse des journaux, des revues spécialisées et des rapports accessibles sur le Web a également été effectuée pour compléter les tendances dans les pratiques commerciales des acteurs des chaînes d'approvisionnement.
3. Des entrevues individuelles ont été réalisées auprès de gestionnaires de différents types de fournisseurs et de distributeurs-détaillants afin de cerner les caractéristiques des principales pratiques commerciales entre les acteurs des chaînes d'approvisionnement au Québec.
4. Une analyse de la structure des pouvoirs de marché dans le secteur agroalimentaire québécois ainsi que de la réglementation de la concurrence dans certains pays de l'OCDE est effectuée.
5. Des pistes d'actions potentielles qui permettraient aux entreprises bioalimentaires québécoises (fournisseurs) de mieux se qualifier afin de commercialiser davantage de produits dans ce réseau de distribution sont discutées.

4. Portrait statistique des réseaux de distribution alimentaire au détail et de la chaîne d'approvisionnement au Québec

Le secteur de la distribution alimentaire est caractérisé par une structure oligopolistique (offre) et oligopsonistique (demande des transformateurs). Dans un tel environnement, un petit nombre de vendeurs accaparent la majorité des ventes alimentaires au détail et s'approvisionnent auprès d'un nombre important de fournisseurs. Notons toutefois que certains fournisseurs peuvent se retrouver en situation d'oligopole pour ce qui est de la catégorie de produits (secteur laitier).

L'émergence d'oligopoles s'explique en général par une situation de marges en faible progression et d'importants coûts fixes. Dans ce contexte, les entreprises cherchent à augmenter leur volume de ventes afin de réduire leurs coûts fixes moyens (économie de taille) et à améliorer leur position concurrentielle en procédant à des acquisitions. Cela mène à une concentration au sein de l'industrie et à une intégration des fonctions de marketing.

Sur le marché québécois, la consolidation du secteur de la distribution alimentaire s'est accélérée au début des années 1990. La disparition de Steinberg a entraîné la répartition de ses actifs entre les distributeurs-détaillants locaux (Provigo et Metro) et un joueur ontarien (Hudon et Deaudelin). La concentration a par la suite pris une dimension plus nationale avec les acquisitions de Provigo par Loblaw et de Hudon et Deaudelin par Sobeys en 1998. Au début des années 2000, les trois grands distributeurs alimentaires implantés sur le marché québécois, soit Metro, Sobeys et Loblaw, contrôlaient 72 % des ventes d'aliments et de boissons non alcoolisées au détail. Depuis 2006, cette part s'est stabilisée autour de 69 % jusqu'à tout récemment (en 2013) (Tableau 3).

Ce chapitre présente dans un premier temps le portrait global du secteur de la distribution des aliments et des boissons. L'évolution des ventes au détail des aliments et des boissons est par la suite décrite. Les parts de marché des différents segments de la filière et la performance financière des magasins d'alimentation par type sont subséquemment détaillées. Enfin, une brève discussion sur le pouvoir de marché conclut le chapitre. Notons que l'ensemble des données repose sur le système de classification des secteurs d'activité de Statistique Canada, le SCIAN. Un tableau synthèse de cette nomenclature est d'ailleurs présenté à l'Annexe 1.

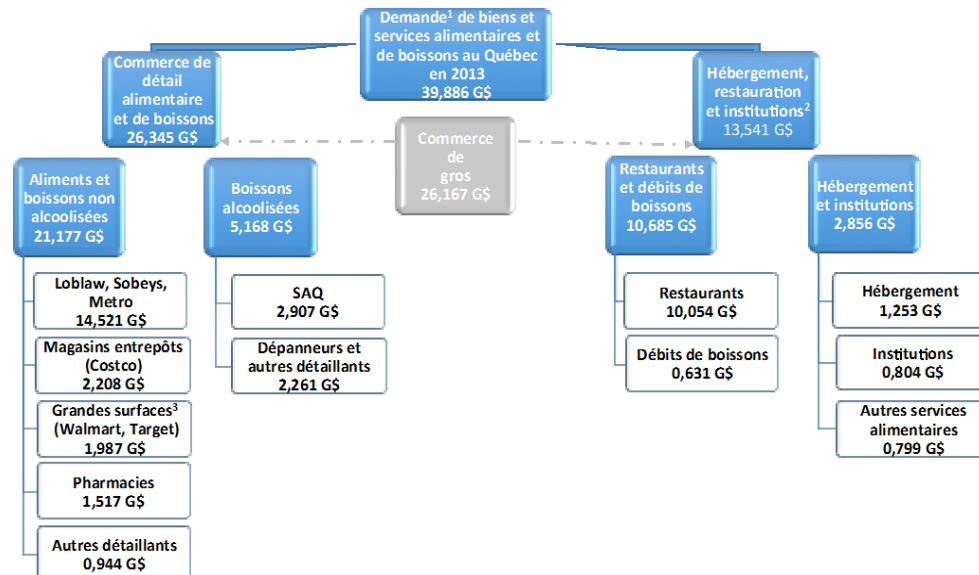
4.1 Portrait global du secteur de la distribution des aliments et des boissons

L'analyse des données existantes situe la demande de biens et services alimentaires et de boissons au Québec à 39,9 milliards de dollars pour l'année 2013. Cette demande se répartit entre l'industrie du commerce de détail (26,3 milliards de dollars) et celle des services alimentaires en hébergement, restauration et institutions (HRI, 13,5 milliards de dollars). La répartition des ventes par sous-secteurs est présentée à la Figure 1.

Ces deux réseaux sont approvisionnés par des grossistes ou par les distributeurs-détaillants à hauteur de 26,2 milliards de dollars. Étant donné le caractère privé ou intégré des grossistes, il est impossible de distinguer la

répartition des activités de commerce de gros destinées aux commerces de détail de celles visant le réseau des HRI. De plus, les grands distributeurs-détaillants ont des formes organisationnelles hybrides qui englobent des activités de gros et de détail intégrées dans la présentation de leurs résultats. Pour ces raisons, le commerce de gros est affiché en retrait, à titre indicatif, à la Figure 1.

Figure 1 : Estimation de la demande de biens et services alimentaires et de boissons au Québec en 2013



Note : 1) La demande alimentaire et de boissons est exprimée par les ventes de biens et services effectuées par les détaillants (26,3 milliards de dollars) et par le volet HRI (Hébergement, restauration et institutions) (13,5 milliards de dollars). Tant les détaillants que les HRI vendent des biens et services alimentaires et des boissons. Les ventes du commerce de gros de 26,2 milliards de dollars approvisionnement les HRI et une partie du commerce de détail, mais le caractère privé ou intégré des grossistes empêche la divulgation de ces proportions; 2) Les données concernant l'hébergement et les institutions sont des projections pour 2013; 3) Excluant Costco (*), il existe un double compte d'achats de restauration et d'autres établissements effectués dans les grandes surfaces de détail estimés à environ 1,5 milliard de dollars selon les experts du MAPAQ. Ce montant est toutefois compensé par les achats équivalents au comptant dans certains circuits courts de commercialisation qui ne sont pas comptés.
Sources : Statistique Canada, MAPAQ et Compilations du CIRANO

Pour évaluer la portion exclusivement de biens alimentaires et de boissons dans la demande globale de 39,9 milliards de dollars, la partie des coûts non alimentaires (biens, services, autres coûts et marges) doit être dégagée. Or, les données de Statistique Canada (CANSIM 180-0003) disponibles que pour le Canada indiquent que la part des achats de biens alimentaires correspond à 60 % des revenus d'exploitation pour la restauration et à environ 50 % pour l'hébergement.

Pour établir ce calcul, précisons que les recettes de 2,856 milliards de dollars de l'hébergement et des institutions présentées à la Figure 1 excluent celles de l'activité d'hébergement¹. Nous pouvons ainsi appliquer le ratio de 60 % au montant correspondant aux activités de l'hébergement, de la restauration et des

¹ Telles qu'estimées par fsSTRATEGY Inc. et compilées par le MAPAQ.

institutions (13,5 milliards de dollars). La dépense alimentaire se situe donc à 8,1 milliards de dollars pour le secteur des HRI, soit plus de 6 milliards de dollars attribués à la restauration et près de 2 milliards de dollars impartis à l'hébergement et aux institutions.

Pour ce qui est du secteur du détail des aliments et des boissons, nous estimons à l'aide d'informations obtenues du MAPAQ, la demande non alimentaire (ventes de services alimentaires et de boissons et achats de biens non alimentaires) à environ 18,6 milliards de dollars. Par conséquent, la demande alimentaire et de boissons du secteur de détail serait de 13,2 milliards de dollars. De sorte qu'au final, la portion de la demande québécoise totale (détail et HRI) exclusivement de biens alimentaires et de boissons est évaluée à 21,3 milliards de dollars pour 2013.

Le secteur de la distribution alimentaire emploie directement 153 766 personnes en 2013, ce qui représente 25 559 postes occupés au sein des grossistes et 128 207 postes au sein des distributeurs-détaillants. De plus, en 2012, la distribution alimentaire a contribué au PIB québécois à hauteur de 6,3 milliards de dollars, dont 3,3 milliards en provenance du commerce de gros et 3,0 milliards du commerce de détail.

4.1.1 Évolution des ventes au détail des aliments et des boissons

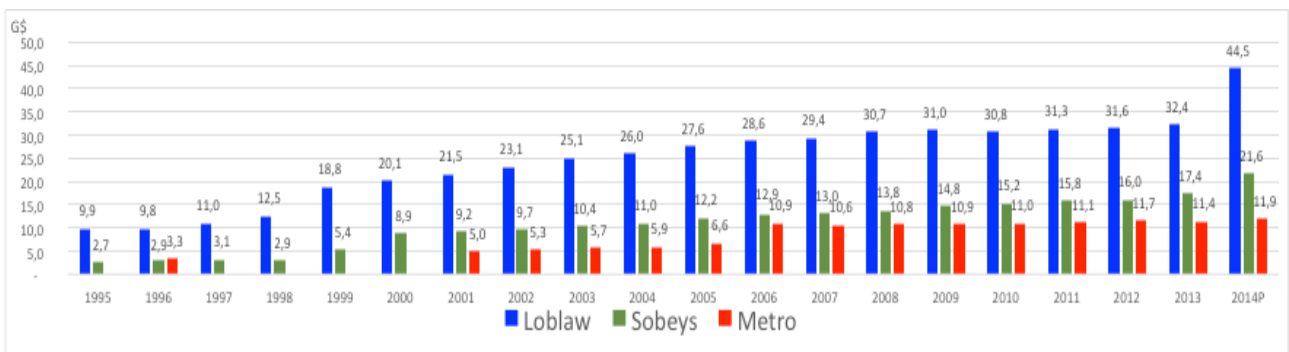
Le commerce au détail des aliments et des boissons au Canada est évalué à 112,2 milliards de dollars en 2013, en hausse de 2 milliards de dollars par rapport à 2012 (1,8 %). Au Québec, les ventes d'aliments et de boissons au détail atteignent 26,3 milliards de dollars en 2013, comparativement à 25,9 milliards de dollars en 2012 (hausse de 1,5 %) (Tableaux 2 et 3).

Au cours des dernières années, la croissance globale des ventes au détail des aliments et des boissons pour le Canada et le Québec reflète l'évolution démographique. Cette croissance a été moindre au Québec comparativement au reste du Canada. Depuis 1990, la population québécoise s'est accrue de 16,6 % alors qu'elle a atteint 30,5 % dans le reste du Canada. Cette situation explique en partie la plus forte croissance de la demande au Canada (60 %) comparativement à celle du Québec (54 %), et ce, malgré le fait que la consommation alimentaire par habitant au Québec soit semblable à celle du reste du Canada depuis 2002 et qu'elle ait atteint récemment près de 2 660 dollars.

Plus spécifiquement, les ventes des trois principaux distributeurs-détaillants alimentaires implantés au Canada et au Québec affichent des progressions

marquées par des hausses plus prononcées à la suite d'acquisitions au cours de la période de 1995 à 2014. De fait, l'acquisition de Provigo en 1998 et celle de Shoppers Drug Mart/Pharmaprix en 2013 ont propulsé les ventes de Loblaw en 1999 et en 2014 (Figure 2 et Tableau 1). Le chiffre d'affaires de Loblaw est passé de 12,5 milliards de dollars en 1998 à 45 milliards de dollars en 2014. Chez Sobeys, l'achat de Hudon et Deaudelin en 1998 et de Canada Safeway en juin 2013 a contribué à faire passer les ventes de 2,9 milliards de dollars en 1998 à 21,6 milliards de dollars en 2014. Quant à Metro, l'acquisition de A&P en juillet 2005 a fait passer ses ventes de 6,6 milliards de dollars en 2005 à 10,9 milliards de dollars en 2006. En 2014, les ventes de Metro totalisaient 11,9 milliards de dollars, soit le quart des ventes de Loblaw et un peu plus de la moitié de celles de Sobeys.

Figure 2 : Évolution du chiffre d'affaires des trois grands détaillants alimentaires au Canada, 1995-2014



Pour ce qui est du nombre de magasins, comme l'indique le Tableau 1, en 2014, Loblaw approvisionne 1 399 magasins répartis sur l'ensemble du Canada. De ce nombre, 380 magasins sont situés au Québec : 176 sont détenus par la société, 56 sont exploités en franchises et 148 magasins sont affiliés. Loblaw approvisionne également 1 460 comptes indépendants, dont 979 au Québec seulement. Pour desservir les points de vente du Québec, Loblaw compte sur trois centres de distribution, y compris un important centre de distribution multithermique situé à Laval sur l'autoroute 440. Les centres de distribution de Boucherville et de l'arrondissement Saint-Laurent fonctionnent sur le même modèle et desservent l'ensemble du territoire québécois. Ces trois centres approvisionnent les magasins de ses enseignes, soit Loblaw, Provigo, Provigo Le Marché, Maxi, Maxi & Cie, Club Entrepôt et Pharmaprix.

En 2008, Loblaw a pris la décision d'implanter le progiciel de gestion intégré SAP² afin de réguler sa chaîne d'approvisionnement. Après plusieurs années d'implantation, l'entreprise a demandé à tous ses fournisseurs d'avoir accès, à compter du 1^{er} juillet 2014, à une interface SAP pour faire des affaires avec le groupe, et ce, sans égard à la taille des fournisseurs. Il est à noter qu'une étude sommaire du marché des progiciels de gestion et des interfaces indique l'existence de plateformes parallèles permettant aux fournisseurs de transiger avec les grands de la distribution, et ce, sans avoir à faire l'acquisition d'une plateforme SAP ou du même genre. Des logiciels tels que Toolkit, iTrade, Genius et Business Intercept en sont quelques exemples.

Pour sa part, Sobeys dessert 1 778 points de vente sur le territoire canadien dont 605 sont situés au Québec (Tableau 1). Parmi eux, 143 sont des magasins détenus par la société et 462 sont des magasins franchisés. Au Québec, six centres de distribution assurent l'approvisionnement des magasins des différentes bannières de l'entreprise et, jusqu'à récemment, ceux de Target. Les centres sont répartis sur le territoire québécois dans les villes suivantes : Terrebonne, Boucherville, Montréal, Québec, Trois-Rivières et Rouyn-Noranda. Le centre de Terrebonne, inauguré en 2013, est entièrement automatisé et est soutenu par Witron Corp., une firme spécialisée dans les technologies de l'information et l'approvisionnement. Ce centre assure l'approvisionnement des magasins en marchandises sèches. Le centre de distribution de Boucherville traite les arrivages de fruits et légumes. Les autres centres du réseau

² SAP permet de centraliser les informations de gestion au sein d'une base de données unique.

fonctionnent de manière multithermique et desservent l'entièreté du territoire du Québec.

L'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de Sobeys repose aussi sur le progiciel de gestion SAP. Déjà en 1996, celui-ci avait été intégré afin d'assurer la gestion des finances. À partir de 2004, un effort d'implantation complet a été entamé par le groupe. En 2013, l'entièreté du réseau fonctionnait à partir de l'interface SAP.

Quant à Metro, l'entreprise approvisionne 557 magasins situés au Canada, dont 378 établis au Québec (Tableau 1). L'entreprise dispose actuellement de sept centres de distribution au Québec pour assurer l'approvisionnement de ses magasins. Trois d'entre eux sont situés dans la région de Québec. Parmi ces derniers, un centre est entièrement affecté aux activités dans le domaine pharmaceutique et un autre est réservé aux produits surgelés et carnés. Un autre entrepôt est localisé à Saint-Jean-Port-Joli. Notons que ce dernier était auparavant exploité avec Distagro avant sa vente à Sysco en 2012.

Deux entrepôts sont situés dans la région de Montréal, dont un assure l'approvisionnement des magasins en produits surgelés et carnés et un autre, géré par Pêcheries Atlantiques, voit à desservir les divers points de vente en produits de la mer. Il convient aussi de préciser que, depuis 2011, Metro ne procède plus à la transformation des viandes, car l'entreprise a pris la décision stratégique de faire affaire avec des fournisseurs à l'échelle nationale. En 2013, le groupe a ouvert un nouveau centre de distribution dédié au traitement des fruits et légumes à Laval-Est, entraînant la fermeture de celui qui était jadis situé à Saint-Augustin-de-Desmaures.

Notons que l'entreprise procède à l'implantation d'un progiciel de gestion afin d'assurer la coordination de sa chaîne d'approvisionnement.

Tableau 1 : Portrait des trois grands détaillants alimentaires canadiens et québécois

	Chiffre d'affaires	Magasins	Détenus par la société	Franchisés	Affiliés indépendants	Comptes indépendants	Centres de distribution
Loblaws							
Canada							
2013	32 371	1 393	570	496	327	1 484	21
2014 ^p	44 453	1 399	570	488	341	1 460	
Bannières	Loblaws, Zehrs, Votre épicier indépendant, MC, valu-mart, Fortinos, Real Canadian Superstore, Real Canadian Wholesale Club, MC, Extra Foods, nofrills, Atlantic Superstore, Dominion (Terre-Neuve-et-Labrador seulement), SaveEasy, Maxi, Maxi & Cie, Provigo, Provigo Le Marché, Loblaws CityMarket, Box by No Frills, MC, Cash & Carry, Club Entrepôt et Les Entrepôts Presto.						
Québec							
2013		378	171	60	147	1 001	3
2014 ^p		380	176	56	148	979	
Bannières	Loblaws, Provigo, Maxi, Maxi & Cie, Club Entrepôt						
Technologies	plateforme SAP; Electronic data interchange; computerized space management; category management.						
Transactions récentes	2013 : acquisition de Shoppers Drug Mart/Pharmaprix.						
Sobeys							
Canada							
2013	17 391,0	1 569	735	834			
2014 ^p	21 625,6	1 778	956	822			26
Bannières	Sobeys, Safeway, IGA extra, Thrifty Foods, IGA, Foodland, FreshCo, Price Chopper, Lawtons Drugs, Rachele-Béry, Needs, Marché Bonichoix et Les Marchés Tradition.						
Québec							
2013		597	139	458			
2014 ^p		605	143	462			6
Bannières	Sobeys, Safeway, IGA extra, IGA, IGA Express, Rachele-Béry, Marché Bonichoix, Bonisoir et Les Marchés Tradition.						
Technologies	plateforme SAP; Electronic data interchange; Electronic funds transfer						
Transactions récentes	2014 : vente de 30 magasins de Safeway's Canada à Overwaitea et Coops. 2013 : acquisition de Canada Safeway. 2012 : acquisition de 236 Shell.						
Métro							
Canada							
2013	11 402,8	566					10
2014 ^p	11 905,0	557	436	121			
Bannières	Métro, Super C, Les 5 saisons, food Basics, Marché Richelieu, Marché AMI, Marché Extra, Adonis.						
Québec							
2013		302					7
2014 ^p		378					
Bannières	Métro, Métro plus, Super C, Les 5 saisons, Marché Richelieu, Marché AMI, Marché Extra, Adonis.						
Technologies	Electronic data interchange; computerized space management.						
Transactions récentes	2011 (décembre) Métro-Richelieu acquiert les Marché Adonis & Phoenicia de Montréal.						

Source : Canadian Grocer ; Supermarket News ; Rapports financiers ; Compilations du CIRANO.

Pour compléter ce portrait de l'approvisionnement au détail, il est judicieux d'inclure Walmart et Costco, qui détiennent des parts de marché importantes des ventes au détail de produits alimentaires. Walmart Canada dessert ses magasins du Québec par le truchement de son centre de distribution de Cornwall en Ontario. Afin d'assurer le bon approvisionnement de ses *Supercentres*, l'entreprise s'est aussi dotée d'un centre de transit pour les aliments frais. Ce centre est situé à Vaudreuil, en banlieue de Montréal. En 2010, après le succès de l'implantation de son projet pilote chez ASDA (RU), Walmart a décidé de procéder à l'implantation complète de SAP pour l'ensemble de ses magasins à travers le monde. Avant d'introduire SAP, l'entreprise faisait usage d'un progiciel de gestion maison complet et extrêmement bien rodé qui a assuré sa croissance.

Enfin, Costco exploite 19 magasins au Québec, lesquels sont desservis par le centre de distribution de Costco Wholesale situé à Saint-Bruno-de-Montarville. Le groupe envisage de déménager celui-ci vers Varennes et d'y installer du même coup son siège social. Costco annonçait en 2013 vouloir améliorer son ECR en faisant appel à SAP BW, un outil de paramétrage de solution décisionnelle édité par SAP.

4.2 Parts de marché

4.2.1 Commerce de détail

Le Tableau 2 présente les parts de marché des ventes au détail d'aliments et de boissons au Canada selon le type de détaillant. Ces données illustrent bien la perte progressive de parts de marché des magasins d'alimentation (à succursales ou non) au cours des 15 dernières années au profit des magasins de marchandises diverses qui regroupent, entre autres, les points de vente de Costco et de Walmart. Depuis 1999, ces derniers ont pratiquement doublé leur part du marché canadien qui est passée de 7,6 % en 1999 à 14,4 % en 2013. En parallèle, la part globale des magasins d'alimentation a fléchi de 87,8 % à 80,6 %. La perte constante de parts de marché détenues par les magasins sans succursales est principalement responsable de ce déclin. Leur part de marché est passée de 41,1 % à 32,8 %, alors que celle des magasins à succursales est passée de 46,6 % à 48,8 %.

Quant à la part du marché canadien des aliments et des boissons détenue par les pharmacies, elle s'est maintenue à 1,7 % de 1999 à 2013. Les autres détaillants ont gagné 0,4 point de pourcentage pour afficher une part de marché de 3,3 % en 2013.

Tableau 2 : Parts du marché¹ des ventes au détail d'aliments et de boissons au Canada selon le type de détaillant, 1998-2013

CANADA	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Magasins d'alimentation	87,8	87,8	87,6	87,6	87,4	87,4	87,2	86,3	85,8	85,2	84,8	83,2	82,2	81,6	80,6
- à succursales ²	46,6	50,7	50,1	50,1	49,1	49,9	53,1	52,1	51,8	51,6	51,4	50,5	49,8	48,8	
- autres que magasins à succursales ²	41,1	37,2	37,5	37,5	38,3	37,5	34,0	34,2	34,0	33,6	33,3	32,7	32,4	32,8	
Magasins de marchandises diverses	7,6	7,8	7,8	7,9	8,1	8,3	8,7	9,4	9,9	10,6	10,9	12,0	13,1	13,5	14,4
Pharmacies	1,7	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5	1,8	1,6	1,6	1,7
Autres magasins de détail	2,9	2,9	3,1	3,0	3,1	2,8	2,7	2,8	2,8	2,7	2,8	3,0	3,1	3,2	3,3
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Aliments et boissons (M\$)	63 029	64 962	67 428	70 050	73 284	77 206	80 919	85 161	89 786	95 491	100 615	105 414	107 874	110 211	112 228

(Notes : 1. Parts en pourcentage des ventes au détail des aliments et boissons seulement.

2. Les détaillants en magasin (excluant les détaillants hors magasin) sont répartis entre les magasins à succursales et les magasins n'appartenant pas à une chaîne de succursales. Les magasins à succursales exploitent au moins quatre emplacements dans le même groupe industriel et sous la même appartenance juridique.

Sources : Statistique Canada ; Compilations du CIRANO.

Le Tableau 3 présente l'évolution des parts de marché³ des distributeurs-détaillants pour le Canada et le Québec durant la période 2002-2013, ainsi que le

³ Les parts de marché ont été évaluées sur une base de ventes au détail d'aliments et de boissons (AB) seulement, en excluant les articles non alimentaires tels que les produits de soins personnels, les vêtements, etc. Pour les détaillants d'alimentation, les ventes de distribution alimentaire ont été obtenues selon les rapports annuels dans le cas des Top 3, et de Canadian Grocer / CIBC World Markets pour les Coops, Overwaitea et Costco (alimentaire seulement). Dans le cas des magasins d'alimentation, la portion des ventes AB sur les ventes des magasins d'alimentation (CANSIM 80-0011-0023) a été utilisée pour épurer leurs ventes au détail. Les ventes des magasins de marchandises diverses, des pharmacies et des magasins d'alcool ont été obtenues de Statistique Canada (CANSIM 80-0018-0019-0022-0011-0023). Les données sur les ventes totales au détail proviennent de Statistique Canada (CANSIM 80-0018-0019-0022). Pour le Québec, les données ont été estimées avec des ratios ancrés pour certaines données publiées par le MAPAQ sur la base de Nielsen, notamment en 2007, en 2009, en 2010 et en 2012, puis arrimées avec les données canadiennes pour obtenir des parts de marché des aliments et des boissons non alcoolisées ou complétées avec les données québécoises équivalentes dans CANSIM directement, dans un premier temps; puis le tout a été recalibré en ajoutant les ventes au détail de magasins de bière, de vin et de spiritueux de Statistique Canada (CANSIM 80-0011-0023) pour obtenir les parts de marché AB. Enfin, les ventes totales au détail AB du Québec ont été estimées à partir de la proportion des ventes totales canadiennes (CANSIM 80-0018-0019-0022). Cette proportion québécoise a été obtenue en prenant le ratio des revenus d'exploitation des magasins d'alimentation (SCIAN 445) du Québec et du Canada, soit l'ensemble des épiceries, des supermarchés, des dépanneurs, des magasins d'alimentation spécialisés et des magasins de bière, de vin et de spiritueux (CANSIM 80-0011-0023). Pour les données manquantes, le ratio Québec / Canada des dépenses de consommation finale AB des ménages (CANSIM 384-0041) a été utilisé et appliqué sur les ventes totales canadiennes.

coefficient de concentration de l'industrie, le CR3. Ce coefficient précise la part du marché contrôlée par les trois plus importants distributeurs-détaillants.

Les données du Tableau 3 montrent que, de 2002 à 2013, le CR3 varie entre 45 % et 50 % à l'échelle canadienne. Un tel ratio indique un niveau important de concentration sur le marché canadien. Toutefois, le poids des trois distributeurs-détaillants a changé au cours de la période cible. Si Loblaw a réussi à demeurer le joueur principal, sa part de marché a fléchi pour passer de 27,1 % en 2002 à 24,2 % en 2013. Bon deuxième, Sobeys est parvenu à hausser sa part de marché de 11,4 % à 17,1 %, principalement en raison de son acquisition de Safeway, dont la part de marché s'est effritée graduellement. Du coup, l'indice de concentration CR3 passe de 45,2 % en 2012 à 49,9 % en 2013. Metro devient un des joueurs du CR3 en 2003 avec une part du marché canadien de 6,4 %. La part du distributeur-détaillant québécois atteint un sommet de 10,6 % en 2006 et diminue peu à peu pour s'établir à 8,5 % en 2013.

Quant aux magasins Coops et Overwaitea, leur importance relative du marché canadien a légèrement diminué au cours de la période 2002-2013. Leurs parts respectives se situaient à 2,5 % et à 2,1 % en 2013.

Pour sa part, Costco a grugé 2 points de part de marché, pour s'emparer de 7,2 % du marché canadien en 2013. Les magasins de marchandises diverses tels Walmart ont, quant à eux, plus que doublé leur part de marché, qui a grimpé, passant de 2,7 % en 2002 à 7,2 % en 2013. Comme mentionné précédemment, les pharmacies ont affiché une part de marché assez stable, qui a oscillé entre 1,4 % en 2002 et 1,7 % en 2013. Enfin, les détaillants de boissons alcoolisées ont maintenu leur part de marché autour de 17 %. En revanche, l'ensemble des autres détaillants, dont les plus petites épiceries, les dépanneurs et les magasins d'alimentation spécialisés, ont vu leur part de marché passer de 15,8 % en 2002 à 12,2 % en 2013.

Dans un marché à maturité avec une faible croissance démographique, tel qu'au Canada, la croissance passe principalement par l'accaparement des parts de marché de la concurrence. Cela se réalise par la consolidation ou par le déploiement d'avantages compétitifs. Or, la pénétration de détaillants américains tels que Costco et Walmart et l'arrivée potentielle de nouveaux joueurs sur le marché, malgré l'échec de Target, indiquent que le phénomène de concentration observé est susceptible de s'intensifier à moyen et à long terme.

Tableau 3 : Parts de marché¹ des distributeurs alimentaires du Canada et du Québec, 2002-2013

CANADA	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Loblaws	27,1	27,9	27,4	27,8	27,7	27,1	26,8	25,9	24,6	24,5	24,2	24,2
Sobeys	11,4	11,6	11,6	12,3	12,4	12,0	12,0	12,3	12,2	12,4	12,3	17,1
Canada Safeway ²	6,4	6,3	5,6	5,9	5,9	6,0	5,9	5,8	5,4	5,3	4,1	-
Metro	6,2	6,4	6,3	6,7	10,6	9,8	9,4	9,1	8,8	8,7	8,9	8,5
Coops ³	3,2	3,1	3,3	3,1	3,0	2,9	2,9	2,8	2,7	2,6	2,6	2,5
Overwaitea	2,8	3,0	2,7	2,3	2,3	2,4	2,4	2,3	2,3	2,3	2,2	2,1
Costco	5,1	5,1	5,1	5,0	5,5	5,3	5,3	5,4	6,4	6,5	6,8	7,2
Autres magasins de marchandises diverses ⁴	2,7	3,0	3,2	3,7	3,9	4,5	5,3	5,5	5,5	6,5	6,6	7,1
Pharmacies	1,5	1,4	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5	1,8	1,6	1,6	1,7
Magasins de bières, vins et spiritueux	17,7	17,9	17,7	17,6	17,4	17,9	17,6	17,0	16,7	17,1	17,2	17,2
Autres détaillants ⁵	15,8	14,4	15,9	14,2	9,7	10,6	11,1	12,5	13,6	12,4	13,4	12,4
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
CR3 ⁵	44,7	45,9	45,2	46,7	50,6	48,7	47,9	47,0	45,4	45,3	45,2	49,9
Aliments et boissons (M\$)	70 050	73 284	77 206	80 919	85 161	89 786	95 491	100 615	105 414	107 874	110 211	112 228
QUÉBEC	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Loblaws	30,2	30,4	30,4	32,8	27,4	27,7	27,7	27,0	25,7	23,7	23,2	22,8
Sobeys inc.	18,5	18,3	19,0	23,5	21,4	21,1	20,6	21,9	22,7	22,0	22,0	23,3
Metro inc.	23,3	23,3	21,6	13,8	20,2	19,1	20,1	20,0	20,0	22,8	23,4	22,4
Costco	6,0	6,2	5,9	7,9	8,6	8,3	8,4	8,6	8,4	9,4	9,9	10,4
Autres magasins de marchandises diverses ⁴	6,0	6,1	6,3	6,6	7,1	7,5	7,0	7,2	7,5	8,5	8,8	9,4
Pharmacies	7,3	6,9	6,9	6,9	7,5	7,5	6,8	6,9	7,0	6,7	6,8	7,2
Autres détaillants ⁶	8,7	8,8	9,9	8,6	7,8	8,8	9,4	8,4	8,7	6,9	5,9	4,5
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
CR3 ⁵	72,0	72,0	71,0	70,0	69,0	67,9	68,4	68,9	68,4	68,5	68,6	68,6
Aliments et boissons non alcoolisées (M\$)	13 610	14 066	14 828	15 417	16 294	17 127	17 944	18 667	19 796	20 364	20 841	21 177
Loblaws	24,0	24,1	24,1	26,1	21,8	22,0	22,0	21,6	20,6	19,0	18,6	18,4
Sobeys	14,7	14,5	15,1	18,7	17,0	16,7	16,4	17,5	18,2	17,7	17,6	18,8
Metro	18,5	18,5	17,2	11,0	16,1	15,2	16,0	16,0	16,1	18,3	18,8	18,0
Costco	4,8	4,9	4,7	6,3	6,9	6,6	6,7	6,9	6,7	7,6	7,9	8,4
Autres magasins de marchandises diverses ⁴	4,8	4,9	5,0	5,3	5,7	5,9	5,5	5,7	6,0	6,8	7,1	7,5
Pharmacies	5,8	5,4	5,5	5,5	6,0	5,9	5,4	5,5	5,6	5,3	5,5	5,8
Magasins de bières, vins et spiritueux	11,8	12,4	12,7	11,9	11,8	11,3	11,1	11,2	11,4	11,6	11,6	11,7
Autres ventes de boissons alcoolisées ⁶	8,8	8,3	7,8	8,4	8,6	9,4	9,4	8,9	8,4	8,1	8,1	7,9
Autres détaillants (sans boissons alcoolisées) ⁷	6,9	7,0	7,8	6,9	6,2	7,0	7,5	6,7	7,0	5,6	4,8	3,6
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
CR3 ⁵	57,2	57,1	56,5	55,8	55,0	53,9	54,4	55,0	54,9	55,0	55,1	55,1
Aliments et boissons (M\$)	17 134	17 749	18 645	19 357	20 455	21 593	22 575	23 384	24 658	25 350	25 943	26 345

Notes : 1. Parts en pourcentage des ventes au détail des aliments et boissons seulement.

2. Acquis par Sobeys en 2013.

3. Coops = Federated + Calgary + Atlantic.

4. Incluant Walmart, Dollorama et Target 2013+; mais excluant Costco.

5. Le ratio de concentration qui représente les parts combinées des 3 grands distributeurs Loblaws, Sobeys, Metro.

6. Toutes les autres ventes de boissons alcoolisées non réparties par les détaillants (incluant épicerie, Costco et dépanneurs) autres que les Magasins de bières, vins et spiritueux.

7. La part résiduelle de la valeur totale des ventes au détail.

Source : Canadian Grocer; CIBC World Markets; Supermarket News; MAPAQ; Statistiques Canada; Rapports financiers; Compilations du CIRANO.

Les données du Tableau 3 permettent également de suivre l'évolution des ventes et des parts de marché des distributeurs-détaillants sur le marché québécois. Les données sont présentées en deux versions, soit une première version qui exclut les ventes de bière, de vin et de spiritueux et une autre les incluant. C'est ce qui explique l'écart de 5,2 milliards de dollars en 2014 entre ces deux parties du Tableau 3. Deux observations ressortent de l'analyse des données du Tableau 3.

Premièrement, en considérant l'ensemble des aliments et des boissons, le CR3 est plus élevé au Québec (55,1 %) qu'au Canada (49,9 %), et ce, même s'il affiche une baisse de deux points de pourcentage par rapport à 2002.

Deuxièmement, la baisse des parts de marché des trois grands distributeurs-détaillants pour la période 2002-2013 est également observée chez les autres détaillants, leurs parts passant de 6,9 % à 3,6 % entre 2002 et 2013.

Les pertes de parts de marché subies par les trois grands distributeurs-détaillants et les autres détaillants se sont faites au profit de Costco et des autres magasins de marchandises diverses. Ces derniers ont en effet fait des gains importants avec des parts de marché respectives de 8,4 % pour Costco et de 7,5 % pour les magasins de marchandises diverses en 2013. C'est donc dire que Costco et les autres magasins de marchandises diverses, y compris Walmart, contrôlent maintenant 16 % du marché québécois contre 9,6 % en 2002. Les autres détaillants (ventes de boissons alcoolisées exclues), qui sont majoritairement de taille plus modeste, ont perdu durant la même période 3,3 % de leur part de marché.

Au cours de cette période, la part de marché des détaillants d'alcool, principalement la SAQ, a oscillé autour de 11 % pour s'établir à 11,6 % en 2013. Quant aux pharmacies, leur part relative des ventes d'aliments et de boissons est beaucoup plus importante au Québec qu'au Canada, avec 5,8 % contre 1,7 %. Il est étonnant de constater que, sur le marché québécois, les trois grands distributeurs-détaillants sont à quasi-égalité en termes de parts de marché, avec des parts respectives de 18,8 %, 18,4 % et 18 % pour Sobeys, Loblaw et Metro.

Les données plus détaillées pour le Québec nous permettent de présenter la répartition des parts de marché et l'évolution des ventes sans les boissons alcoolisées. Ainsi, les ventes du marché québécois se ramènent à 21,2 milliards de dollars, et le CR3 grimpe à 68,6 %, un niveau de concentration très élevé, mais inférieur à celui de 2002 (72 %).

4.2.2 Commerce de gros au Québec

Comme mentionné précédemment, le commerce de gros des aliments et des boissons est un secteur non négligeable de l'économie québécoise, avec des ventes annuelles de 26,2 milliards de dollars en 2013. L'ensemble des entreprises qui exercent des activités de gros regroupe les trois grands distributeurs-détaillants (Loblaw, Sobeys et Metro), quelques grands distributeurs-grossistes dont Colabor, Sysco et Service alimentaire Gordon (GFS), ainsi que plusieurs grossistes de petite et de moyenne taille (Tableau 4). Le secteur est donc plus diversifié que celui du commerce de détail.

Chacun de ces acteurs gère un réseau d'entrepôts à partir desquels ils desservent leurs clientèles. Le Groupe Colabor distribue ses produits à partir de quatre entrepôts situés à des endroits clés sur son territoire, soit Boucherville, Chicoutimi, Saint-Nicolas (Rive-Sud de Québec) et Rimouski. Pour sa part, GFS possède deux centres de distribution situés à Loretteville et à Boucherville. Pour assurer son approvisionnement, le groupe a également conclu des alliances stratégiques avec six partenaires dont deux se situent au Québec. Le principal centre de distribution de Sysco au Québec est situé à Rivière-des-Prairies sur l'île de Montréal. Afin de desservir l'ensemble du territoire québécois, Sysco a également des ententes avec six partenaires pour la région de Montréal et avec un partenaire pour la région de Québec. Le distributeur a l'avantage d'une marque privée (MDD) bien développée. En 2010, Sysco a implanté le progiciel de gestion SAP pour optimiser ses opérations.

L'ensemble des distributeurs-grossistes approvisionne autant le réseau HRI (Figure 1) que le réseau au détail. Ils agissent à titre de fournisseurs presque exclusifs des HRI et des magasins de détail spécialisés⁴. Pour ce qui est des détaillants, rappelons que les grands distributeurs-détaillants possèdent leur propre réseau de distribution qui approvisionne les magasins de leurs bannières. De plus petites chaînes fonctionnent également dans des structures hybrides et agissent à la fois à titre de grossiste et de détaillant.

Au cours de la décennie 2003 à 2013, les ventes des distributeurs de produits alimentaires et de boissons ont augmenté de 46 % au Canada et au Québec, pour atteindre respectivement 110,2 milliards de dollars et 26,3 milliards de dollars⁵. Du coup, les ventes au détail pour le Canada (53 %) et le Québec (48 %) affichent des hausses sensiblement égales.

⁴ Certains établissements, dont la restauration, s'approvisionnent occasionnellement auprès d'autres fournisseurs, dont les magasins entrepôts, et aussi d'autres détaillants de marchandises diverses et supermarchés.

⁵ Source : CANSIM, Tableau 081-0011 Commerce de gros, ventes selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

Tableau 4 : Distributeurs (grossistes-marchands) de produits alimentaires avec 100 employés et plus au Québec, 2013*

GROUPE	Grossiste	Lieu principal	Succursales	Chiffre d'affaires indicatif (M\$)					
				Emplois	25-50	50-100	100-250	250-1000	1000+
METRO	METRO INC.	Montréal	9 Succursale(s) : Chaudière/Appalaches, Montréal, Région de Québec (Capitale-Nationale)	x					*
METRO	GROUPE PHOENICIA INC.	Montréal		110		*			
SOBEYS	SOBEYS QUÉBEC INC.	Montréal	5 Succursale(s) : Abitibi/Témiscamingue, Lanaudière, Mauricie, Montérégie, Région de Québec (Capitale-Nationale)	x					*
LOBLAW	LOBLAW INC.	Montréal	3 Succursale(s) : Laval, Montérégie, Montréal	x					*
COLABOR	COLABOR SOCIÉTÉ EN COMMANDITE	Boucherville		733					*
COLABOR	COLABOR DISTRIBUTEUR ALIMENTAIRE DIV. DU GROUPE COLABOR INC.	Lévis	1 Succursale(s) : Saguenay/Lac-Saint-Jean	380			*		
GFS	GFS QUÉBEC INC.	Québec	1 Succursale(s) : Montérégie	650			*		
SYSCO	SYSCO SERVICES ALIMENTAIRES DU CANADA INC., DIV. SYSCO QUÉBEC	Montréal		205			*		
SYSCO	ALIMENTS CONAN INC. (LES)	Montréal		45	*				
MARCOTTE	AOF SERVICE ALIMENTAIRE INC.	Drummondville		99			*		
MARCOTTE	POISSONNERIE MARCOTTE (1980) INC. (LA)	Trois-Rivières		98			*		
INDÉPENDANT	BEN DESHAIES INC.	Amos		285					
INDÉPENDANT	HECTOR LARIVÉE INC.	Montréal		200		*			
INDÉPENDANT	PÊCHERIES NORREF QUÉBEC INC. (LES)	Montréal		197			*		
INDÉPENDANT	AUMPLUS INC.	Ange-Gardien	1 Succursale(s) : Montréal	185		*			
INDÉPENDANT	CORPORATION DES ALIMENTS I-D	Laval		185		*			
INDÉPENDANT	DISTRIBUTIONS MONDOUX INC. (LES)	Laval		175	*				
INDÉPENDANT	CIE MARTIN-BROWER DU CANADA	Baie-d'Urfé		166		*			
INDÉPENDANT	DUBÉ & LOISELLE INC.	Granby		155		*			
INDÉPENDANT	DISTRIBUTIONS MARC BOIVIN (2007) INC. (LES)	Saint-Augustin-de-Desmaures		150		*			
INDÉPENDANT	MARCHANDS EN GROS DE FRUITS CANADAWIDE INC. (LES)	Montréal		150		*			
INDÉPENDANT	MAYRAND LIMITÉE	Montréal		135		*			
INDÉPENDANT	COURCHESNE, LAROSE LTÉE	Montréal		125			*		
INDÉPENDANT	DUBORD & RAINVILLE INC.	Montréal		125		*			
INDÉPENDANT	MEILLEURS MARQUES LTÉE	Boisbriand		125		*			
INDÉPENDANT	J.B. CADRIN INC.	Lévis		120			*		
INDÉPENDANT	CLIC INTERNATIONAL INC.	Laval		118		*			
INDÉPENDANT	DISTRIBUTIONS FARINEX DIV. DE 113712 CANADA INC.	Boisbriand		105		*			
INDÉPENDANT	FRIGO NATIONAL DIV. DE 6199593 CANADA INC.	Mascouche		100	*				
INDÉPENDANT	ALIMENTATION COUCHE-TARD	QC		x					x

Note : L'entité ou le groupe compte 100 employés et plus.

Source : ICRIC, 2013; Compilations CIRANO.

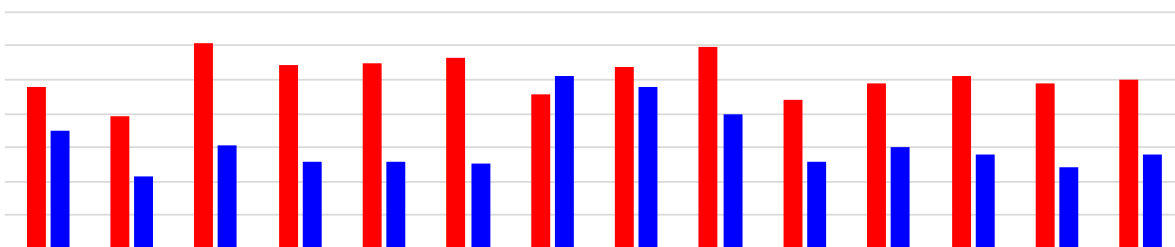
Le Tableau 4 présente une liste partielle des distributeurs de produits alimentaires et de boissons au Québec dont l'entité ou le groupe compte 100 employés et plus, selon le CRIQ. Comme mentionné précédemment, les informations relatives aux ventes des distributeurs-grossistes sont soit de nature privée ou présentées globalement pour les différentes activités. Le Tableau 4 permet tout de même d'isoler les plus importants distributeurs-grossistes du secteur. Outre les divisions de commerce de gros de Metro, Loblaw et Sobeys dans l'approvisionnement au détail, on y retrouve les Américaines GFS et Sysco, ainsi que le regroupement Colabor, Marcotte et d'autres qui sont actives tant auprès des HRI que des divers détaillants alimentaires.

4.3 Performance financière

La Figure 3 illustre l'évolution des marges brutes et des bénéficiaires d'exploitation des supermarchés et des épicerie. La lecture de cette figure indique que les marges brutes des supermarchés et des épicerie situés au Québec se sont maintenues autour de 22 % au cours de la période de 1999 à 2012, à l'exception

des années 2005 à 2007, où elles ont été supérieures ou égales à 23 %. Si les marges brutes d'exploitation, soit la marge entre les revenus d'exploitation et le coût des marchandises vendues, sont restées plutôt stables au Canada (autour de 24 %) et au Québec (autour de 22 %), les bénéfices d'exploitation ont, quant à eux, fléchi de façon importante (Tableaux 8.1 et 9.1). Cette contraction s'est répercutée sur les marges bénéficiaires nettes, qui ont enregistré des baisses au cours des dernières années. Pour les épiciers québécois, la marge nette a atteint le niveau critique de 0,9 % en 2012. Pour les épiciers canadiens, la situation s'est également détériorée à partir de 2004. Ainsi, de 4,7 % en 2004, le bénéfice d'exploitation est passé à 1,6 % en 2012.

Figure 3 : Évolution des marges brutes et des bénéfices d'exploitation des supermarchés et autres épiceries, 1999-2012



Les Tableaux 5 et 6 détaillent la performance financière d'autres types de détaillants alimentaires au Canada et pour le Québec. Ces données montrent que les grandes surfaces (magasins de fournitures de tout genre – 452) obtiennent également une performance financière nettement supérieure à celle des supermarchés et des épiceries. Leur bénéfice d'exploitation était de 5,2 % en 2012 au Canada et de 5,5 % au Québec. Le scénario est le même pour les dépanneurs et les magasins d'alimentation spécialisés avec des bénéfices d'exploitation de 3,8 % et de 3,2 % au Canada et au Québec, respectivement.

Tableau 5.1 : Performances financières selon le type de détaillant¹ au Canada, 1999-2012

CANADA	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Magasins d'alimentation [445]														
Nombre de magasins														
Tous les magasins	30 868	32 874	33 220	33 785	34 289	34 014	31 743	33 102	34 763	34 794	33 576	33 524	32 143	34 068
- à succursales ²	6 327	6 278	6 348	6 067	6 203	6 195	6 784	7 259	6 951	6 861	7 024	6 951	6 914	6 978
- autres que magasins à succursales ²	24 541	26 596	26 872	27 718	28 086	27 819	24 959	25 843	27 812	27 933	26 552	26 573	25 229	27 090
Marge brute d'exploitation (%)														
Tous les magasins	26,9	25,7	27,6	28,4	27,8	28,0	27,0	27,9	28,5	27,3	27,5	28,0	28,1	28,2
- à succursales ²	28,7	27,9	31,1	32,8	32,4	32,4	30,3	30,6	30,8	29,5	30,0	30,8	31,1	31,1
- autres que magasins à succursales ²	24,8	22,7	22,9	22,5	22,0	22,0	21,9	23,7	24,9	24,0	23,7	23,7	23,4	23,9
Bénéfices d'exploitation (%)														
Tous les magasins	6,5	6,2	8,0	9,2	8,0	8,3	6,8	7,0	6,8	6,5	6,7	7,1	7,3	6,9
- à succursales ²	8,9	9,0	12,0	14,2	13,3	13,5	10,4	10,5	10,1	9,3	9,9	10,6	10,8	10,4
- autres que magasins à succursales ²	3,8	2,5	2,7	2,5	1,3	1,4	1,2	1,6	1,7	2,0	1,6	1,8	1,9	1,7
Supermarchés et autres épiceries (sauf les dépanneurs) [44511]														
Nombre de magasins														
Tous les magasins	9 553	10 010	10 323	10 479	10 610	10 074	9 656	9 449	9 858	9 911	9 594	9 560	9 076	9 605
- à succursales ²	1 610	1 924	1 823	1 741	1 701	1 650	1 908	2 003	1 859	1 956	2 070	2 014	1 978	1 934
- autres que magasins à succursales ²	7 943	8 086	8 500	8 738	8 909	8 424	7 748	7 446	7 999	7 955	7 524	7 546	7 098	7 671
Marge brute d'exploitation (%)														
Tous les magasins	23,8	22,9	25,1	24,4	24,5	24,7	23,6	24,4	25,0	23,4	23,9	24,1	23,9	24,0
- à succursales ²	23,7	23,6	27,1	26,5	26,9	27,1	25,1	25,4	25,1	23,8	24,6	25,1	25,1	24,9
- autres que magasins à succursales ²	23,9	22,0	22,2	21,5	21,2	21,2	20,9	22,8	24,8	22,9	22,7	22,5	22,0	22,7
Bénéfices d'exploitation (%)														
Tous les magasins	2,8	3,1	4,6	4,6	4,2	4,7	2,7	2,7	2,2	2,0	2,2	2,1	1,9	1,6
- à succursales ²	2,1	3,4	6,2	6,5	6,8	7,3	3,8	3,6	2,8	2,1	2,9	2,8	2,4	1,9
- autres que magasins à succursales ²	3,6	2,7	2,4	2,0	0,7	0,9	0,7	1,3	1,4	1,7	1,1	1,2	1,2	1,0
Dépanneurs [44512] et Magasins d'alimentation spécialisés [4452]														
Nombre de magasins														
Tous les magasins	18 249	19 869	19 692	20 202	20 475	20 594	18 648	20 058	21 151	21 005	20 188	19 994	19 071	20 255
- à succursales ²	2 398	2 153	2 139	2 049	2 166	2 117	2 384	2 663	2 427	2 172	2 275	2 155	2 224	2 258
- autres que magasins à succursales ²	15 851	17 716	17 553	18 153	18 309	18 477	16 264	17 395	18 724	18 833	17 913	17 839	16 847	17 997
Marge brute d'exploitation (%)														
Tous les magasins	26,3	24,7	26,8	26,5	24,8	24,8	24,9	26,5	26,8	27,9	27,7	27,4	28,2	28,3
- à succursales ²	27,8	25,9	37,5	32,7	28,8	28,6	28,1	28,8	30,7	31,5	32,7	28,2	30,7	31,6
- autres que magasins à succursales ²	26,0	24,3	24,3	25,0	24,0	24,0	24,2	25,8	25,8	27,0	26,3	27,2	27,5	27,4
Bénéfices d'exploitation (%)														
Tous les magasins	2,4	2,0	5,5	4,7	3,2	3,2	3,1	3,4	2,8	3,3	3,6	3,7	4,1	3,8
- à succursales ²	2,4	2,8	16,9	10,1	7,1	7,0	8,3	9,4	6,2	6,2	7,6	5,4	5,8	5,2
- autres que magasins à succursales ²	2,5	1,7	2,9	3,3	2,4	2,4	1,8	1,8	1,9	2,5	2,5	3,2	3,6	3,3
Notes : 1. Selon le code SCIAN.														
2. Les détaillants en magasin (excluant les détaillants hors magasin) sont répartis entre les magasins à succursales et les magasins n'appartenant pas à une chaîne de succursales. Les magasins à succursales exploitent au moins quatre emplacements dans le même groupe industriel et sous la même appartenance juridique.														
3. La marge bénéficiaire brute correspond à la différence entre le total des revenus d'exploitation et le coût des biens vendus. Le total des dépenses d'exploitation comprend toutes les dépenses, comme celles liées à la main-d'œuvre, à la location et au crédit-bail, à la publicité, à l'amortissement et à la dépréciation, aux frais de gestion, etc. Les dépenses liées aux intérêts sont exclues. Le bénéfice d'exploitation est calculé en soustrayant les dépenses d'exploitation totales et le coût des biens vendus des recettes d'exploitation.														
Source : Statistique Canada; Compilations du CIRANO.														

Tableau 5.2 : Performances financières selon le type de détaillant au Canada, 1999-2012

CANADA	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Magasins de bière, de vin et de spiritueux [4453]														
Nombre de magasins														
Tous les magasins	3 066	2 995	3 205	3 104	3 204	3 346	3 439	3 595	3 754	3 878	3 794	3 970	3 996	4 208
- à succursales ²	2 319	2 201	2 386	2 277	2 336	2 428	2 492	2 593	2 665	2 733	2 679	2 782	2 712	2 786
- autres que magasins à succursales ²	747	794	819	827	868	918	947	1 002	1 089	1 145	1 115	1 188	1 284	1 422
Marge brute d'exploitation (%)														
Tous les magasins	42,2	40,5	40,0	47,8	45,1	45,3	44,2	44,5	44,8	43,5	43,5	45,1	45,2	44,9
- à succursales ²	45,1	42,2	41,8	50,8	48,1	48,2	46,8	46,5	47,4	45,7	45,7	47,5	47,6	47,4
- autres que magasins à succursales ²	29,0	23,8	25,5	20,5	19,9	21,0	21,8	23,9	21,7	23,7	23,7	22,9	23,8	23,1
Bénéfices d'exploitation (%)														
Tous les magasins	28,7	26,6	25,9	33,9	29,3	29,2	28,3	28,9	29,5	28,5	28,7	31,2	31,4	30,9
- à succursales ²	32,5	28,7	28,6	37,0	32,4	32,4	31,3	31,4	32,3	31,3	31,4	34,1	34,6	34,0
- autres que magasins à succursales ²	11,7	7,2	5,8	5,4	3,2	2,4	3,2	4,6	4,6	3,7	5,2	4,2	3,4	3,4
Magasins de fournitures de tout genre [452]														
Nombre de magasins														
Tous les magasins	8 397	8 776	8 870	8 950	9 549	10 161	8 880	9 508	10 104	10 002	9 417	9 371	8 612	9 223
- à succursales ²	2 109	2 238	2 248	2 253	2 164	2 197	2 269	2 437	2 552	2 733	2 715	2 759	2 828	2 990
- autres que magasins à succursales ²	6 288	6 538	6 622	6 697	7 385	7 964	6 611	7 071	7 552	7 269	6 702	6 612	5 784	6 233
Marge brute d'exploitation (%)														
Tous les magasins	27,0	27,0	27,7	26,5	25,8	25,4	25,8	26,5	27,8	27,2	26,7	27,0	27,5	26,5
- à succursales ²	27,3	27,1	27,6	26,6	25,9	25,5	26,1	26,8	28,2	27,3	26,9	27,0	27,4	26,4
- autres que magasins à succursales ²	25,9	26,8	27,9	26,1	25,5	25,2	24,6	25,5	26,6	27,1	25,9	26,9	27,5	27,0
Bénéfices d'exploitation (%)														
Tous les magasins	6,2	4,3	8,3	5,8	4,7	4,0	4,3	4,0	5,4	5,2	5,2	5,3	5,6	5,2
- à succursales ²	6,6	4,0	8,9	6,3	5,3	4,1	4,9	4,4	6,3	5,7	6,0	6,0	6,4	5,9
- autres que magasins à succursales ²	4,9	5,2	6,1	4,0	2,9	3,7	2,0	2,8	2,6	3,5	2,6	2,7	2,6	2,0
Magasins de produits de santé et de soins personnels [446]														
Nombre de magasins														
Tous les magasins	13 039	13 547	13 603	14 119	13 457	13 393	13 039	14 030	15 242	16 108	16 216	16 862	17 494	18 029
- à succursales ²	1 722	1 971	2 168	2 153	2 260	2 206	2 359	2 542	2 721	2 784	2 685	3 275	3 729	3 971
- autres que magasins à succursales ²	11 317	11 576	11 435	11 966	11 197	11 187	10 680	11 488	12 521	13 324	13 531	13 587	13 765	14 058
Marge brute d'exploitation (%)														
Tous les magasins	30,6	29,7	33,4	30,8	30,6	30,6	29,7	30,3	31,7	32,8	32,5	31,7	32,5	33,3
- à succursales ²	33,0	33,2	44,7	32,7	35,2	34,6	32,0	31,6	35,0	36,7	38,9	38,5	38,6	40,0
- autres que magasins à succursales ²	30,0	28,9	30,3	30,3	29,3	29,6	29,1	30,0	30,9	31,9	31,1	30,0	31,0	31,7
Bénéfices d'exploitation (%)														
Tous les magasins	4,1	1,9	8,0	5,1	4,6	4,7	3,7	3,8	4,3	4,7	4,1	3,6	3,6	3,8
- à succursales ²	5,8	4,9	17,9	6,8	9,5	9,5	3,6	2,2	4,2	5,7	5,9	2,8	2,4	3,0
- autres que magasins à succursales ²	3,6	1,1	5,3	4,6	3,2	3,4	3,7	4,2	4,4	4,5	3,7	3,7	3,8	3,9
Notes : 1. Parts en pourcentage des ventes au détail des aliments et boissons seulement.														
2. Les détaillants en magasin (excluant les détaillants hors magasin) sont répartis entre les magasins à succursales et les magasins n'appartenant pas à une chaîne de succursales. Les magasins à succursales exploitent au moins quatre emplacements dans le même groupe industriel et sous la même appartenance juridique.														
3. La <u>marge bénéficiaire brute</u> correspond à la différence entre le total des revenus d'exploitation et le coût des biens vendus. Le total des dépenses d'exploitation comprend toutes les dépenses, comme celles liées à la main-d'œuvre, à la location et au crédit-bail, à la publicité, à l'amortissement et à la dépréciation, aux frais de gestion, etc. Les dépenses liées aux intérêts sont exclues. Le <u>bénéfice d'exploitation</u> est calculé en soustrayant les dépenses d'exploitation totales et le coût des biens vendus des recettes d'exploitation.														
Source : Statistique Canada; Compilations du CIRANO.														

Tableau 6.1 : Performances financières selon le type de détaillant au Québec, 1999-2012

QUÉBEC	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Magasins d'alimentation [445]														
Nombre de magasins														
Tous les magasins	x	x	x	x	x	x	8 461	8 695	9 108	9 036	8 655	8 683	8 387	8 693
- à succursales ²	x	x	x	x	x	x	1 187	1 345	x	x	x	1 131	1 136	1 149
- autres que magasins à succursales ²	x	x	x	x	8 403	x	7 274	7 350	x	x	x	7 552	7 251	7 544
Marge brute d'exploitation (%)														
Tous les magasins	x	x	x	x	x	x	26,5	26,5	26,5	25,7	25,9	26,1	26,0	26,5
- à succursales ²	x	x	x	x	x	x	33,8	30,8	x	x	x	31,2	30,1	30,0
- autres que magasins à succursales ²	x	x	x	x	20,2	x	20,5	23,3	x	x	x	22,5	23,0	24,1
Bénéfices d'exploitation (%)														
Tous les magasins	x	x	x	x	x	x	5,0	4,4	4,3	5,0	4,7	5,1	5,2	5,2
- à succursales ²	x	x	x	x	x	x	x	9,1	x	x	x	9,9	10,3	10,6
- autres que magasins à succursales ²	x	x	x	x	1,9	x	x	1,0	x	x	x	1,6	1,4	1,4
Supermarchés et autres épiceries (sauf les dépanneurs) [44511]														
Nombre de magasins														
Tous les magasins	2 884	2 989	3 003	2 797	2 766	2 551	2 492	2 397	2 439	2 450	2 275	2 322	2 220	2 264
- à succursales ²	272	301	289	219	238	243	386	417	340	345	347	x	x	x
- autres que magasins à succursales ²	2 612	2 688	2 714	2 578	2 528	2 308	2 106	1 980	2 099	2 105	1 928	x	x	x
Marge brute d'exploitation (%)														
Tous les magasins	22,5	21,1	22,1	21,6	21,6	21,5	24,1	23,8	23,0	21,6	22,0	21,8	21,4	21,8
- à succursales ²	22,9	22,0	25,2	24,9	25,2	24,8	27,7	23,6	22,5	20,5	22,1	x	x	x
- autres que magasins à succursales ²	22,3	20,6	20,9	20,4	20,3	20,3	20,2	23,9	23,3	22,4	21,9	x	x	x
Bénéfices d'exploitation (%)														
Tous les magasins	4,1	2,6	2,1	2,3	1,5	1,0	1,4	0,9	0,8	1,6	1,2	1,2	0,9	0,9
- à succursales ²	5,2	4,4	3,7	3,4	2,5	2,3	2,9	1,4	1,7	0,3	1,8	x	x	x
- autres que magasins à succursales ²	3,5	1,5	1,5	1,9	1,1	0,5	(0,1)	0,5	0,1	2,6	0,8	x	x	x
Dépanneurs [44512] et Magasins d'alimentation spécialisés [4452]														
Nombre de magasins														
Tous les magasins	x	x	x	x	x	6 107	5 544	5 862	6 232	6 153	5 950	x	5 745	6 003
- à succursales ²	x	x	x	x	x	395	392	516	x	x	x	x	x	x
- autres que magasins à succursales ²	x	x	x	x	5 864	5 712	5 152	5 346	x	x	x	x	x	x
Marge brute d'exploitation (%)														
Tous les magasins	x	x	x	x	x	21,3	22,0	23,5	24,3	26,0	25,1	x	26,5	27,2
- à succursales ²	x	x	x	x	x	32,2	34,9	36,3	x	x	x	x	x	x
- autres que magasins à succursales ²	x	x	x	x	20,0	20,3	20,7	22,1	x	x	x	x	x	x
Bénéfices d'exploitation (%)														
Tous les magasins	x	x	x	x	x	3,3	2,9	2,8	2,5	2,6	1,7	x	3,3	3,2
- à succursales ²	x	x	x	x	x	x	x	12,2	x	x	x	x	x	x
- autres que magasins à succursales ²	x	x	x	x	3,1	x	x	1,8	x	x	x	x	x	x
Notes : 1. Parts en pourcentage des ventes au détail des aliments et boissons seulement.														
2. Les détaillants en magasin (excluant les détaillants hors magasin) sont répartis entre les magasins à succursales et les magasins n'appartenant pas à une chaîne de succursales. Les magasins à succursales exploitent au moins quatre emplacements dans le même groupe industriel et sous la même appartenance juridique.														
3. La <u>marge bénéficiaire brute</u> correspond à la différence entre le total des revenus d'exploitation et le coût des biens vendus. Le total des dépenses d'exploitation comprend toutes les dépenses, comme celles liées à la main-d'œuvre, à la location et au crédit-bail, à la publicité, à l'amortissement et à la dépréciation, aux frais de gestion, etc. Les dépenses liées aux intérêts sont exclues. Le <u>bénéfice d'exploitation</u> est calculé en soustrayant les dépenses d'exploitation totales et le coût des biens vendus des recettes d'exploitation.														
Source : Statistique Canada; Compilations du CIRANO.														

Tableau 6.2 : Performances financières selon le type de détaillant au Québec, 1999-2012

QUÉBEC	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Magasins de bière, de vin et de spiritueux [4453]														
Nombre de magasins														
Tous les magasins	x	x	x	x	x	x	425	436	437	433	430	x	422	426
- à succursales ²	x	x	x	x	x	x	409	412	416	412	412	419	x	x
- autres que magasins à succursales ²	x	x	x	x	11	x	16	24	21	21	18	x	x	x
Marge brute d'exploitation (%)														
Tous les magasins	x	x	x	x	x	x	49,7	49,7	54,7	53,5	53,6	x	54,1	54,3
- à succursales ²	x	x	x	x	x	x	51,3	49,9	54,9	53,7	53,8	54,2	x	x
- autres que magasins à succursales ²	x	x	x	x	37,3	x	23,9	33,4	35,9	35,5	34,9	x	x	x
Bénéfices d'exploitation (%)														
Tous les magasins	x	x	x	x	x	x	28,9	30,0	32,3	32,5	33,2	x	34,4	34,6
- à succursales ²	x	x	x	x	x	x	30,5	30,4	32,6	32,8	33,5	33,7	x	x
- autres que magasins à succursales ²	x	x	x	x	15,7	x	3,0	5,6	7,5	6,1	6,6	x	x	x
Magasins de fournitures de tout genre [452]														
Nombre de magasins														
Tous les magasins	1 275	1 294	1 432	1 364	1 576	1 361	1 317	1 422	1 439	1 438	1 407	1 407	1 366	1 410
- à succursales ²	457	481	506	549	567	556	568	577	569	573	591	584	595	615
- autres que magasins à succursales ²	818	813	926	815	1 009	805	749	845	870	865	816	823	771	795
Marge brute d'exploitation (%)														
Tous les magasins	26,8	26,1	28,0	26,4	25,6	25,1	22,5	26,6	27,4	27,8	26,6	26,7	27,0	26,1
- à succursales ²	27,6	26,7	28,7	26,8	25,9	25,5	22,4	27,0	28,4	27,6	26,9	26,9	x	x
- autres que magasins à succursales ²	23,3	24,0	25,2	24,9	24,7	23,8	23,1	25,2	24,2	28,6	25,7	26,0	x	x
Bénéfices d'exploitation (%)														
Tous les magasins	7,3	4,2	9,1	6,3	5,1	4,6	0,5	4,7	5,3	6,1	5,7	5,4	5,8	5,5
- à succursales ²	8,0	4,4	10,3	7,3	5,6	5,6	1,2	4,9	6,6	6,0	6,1	6,0	x	x
- autres que magasins à succursales ²	4,8	3,5	4,7	2,9	3,4	1,3	(2,0)	4,0	1,5	6,5	4,6	3,3	x	x
Magasins de produits de santé et de soins personnels [446]														
Nombre de magasins														
Tous les magasins	3 467	3 590	3 614	3 749	3 088	3 013	2 882	3 024	3 297	3 549	3 734	3 473	3 596	3 578
- à succursales ²	310	448	467	483	542	508	537	508	559	556	516	582	655	670
- autres que magasins à succursales ²	3 157	3 142	3 147	3 266	2 546	2 505	2 345	2 516	2 738	2 993	3 218	2 891	2 941	2 908
Marge brute d'exploitation (%)														
Tous les magasins	28,5	26,6	28,0	28,9	28,1	29,6	29,7	30,8	30,4	31,5	30,8	30,6	31,8	32,9
- à succursales ²	35,9	38,0	37,3	36,0	36,8	37,3	41,8	46,6	47,8	48,2	48,2	46,8	47,1	59,0
- autres que magasins à succursales ²	28,0	25,7	27,1	28,2	27,2	28,9	28,6	29,4	29,1	30,5	29,7	29,5	30,6	31,9
Bénéfices d'exploitation (%)														
Tous les magasins	3,9	2,3	6,4	5,9	3,8	5,5	5,3	6,3	6,2	5,5	3,3	4,9	4,6	5,0
- à succursales ²	3,0	5,7	5,5	7,2	3,9	4,2	4,9	6,5	5,1	2,2	4,2	5,2	3,6	(1,1)
- autres que magasins à succursales ²	3,9	2,0	6,4	5,8	3,7	5,6	5,4	6,3	6,3	5,7	3,3	4,9	4,6	5,3
Notes : 1. Parts en pourcentage des ventes au détail des aliments et boissons seulement.														
2. Les détaillants en magasin (excluant les détaillants hors magasin) sont répartis entre les magasins à succursales et les magasins n'appartenant pas à une chaîne de succursales. Les magasins à succursales exploitent au moins quatre emplacements dans le même groupe industriel et sous la même appartenance juridique.														
3. La <u>marge bénéficiaire brute</u> correspond à la différence entre le total des revenus d'exploitation et le coût des biens vendus. Le total des dépenses d'exploitation comprend toutes les dépenses, comme celles liées à la main-d'œuvre, à la location et au crédit-bail, à la publicité, à l'amortissement et à la dépréciation, aux frais de gestion, etc. Les dépenses liées aux intérêts sont exclues. Le <u>bénéfice d'exploitation</u> est calculé en soustrayant les dépenses d'exploitation totales et le coût des biens vendus des recettes d'exploitation.														
Source : Statistique Canada; Compilations du CIRANO.														

Tableau 7.1 : Performances des magasins d'alimentation¹ au Canada en 2012

Type de magasin		Nombres de magasins	Revenus d'exploitation (M\$)	Coûts des biens vendus (M\$)	Dépenses d'exploitation (M\$)	Marge brute (M\$)	Bénéfices d'exploitation (M\$)	Marge brute (%)	Bénéfices d'exploitation (%)	Ventes par pied carré (\$)
Magasins d'alimentation [445]	Total	34 068	109 076	78 339	23 195	30 737	7 542	28,2	6,9	684
	Succursales	6 978	65 214	44 946	13 478	20 268	6 791	31,1	10,4	720
	Autres	27 090	43 862	33 393	9 717	10 469	752	23,9	1,7	630
Épiceries [4451]	Total	21 987	84 056	64 084	18 481	19 973	1 491	23,8	1,8	628
	Succursales	3 486	47 321	35 528	10 831	11 794	963	24,9	2,0	630
	Autres	18 501	36 735	28 556	7 650	8 179	528	22,3	1,4	624
Supermarchés et autres épiceries [44511]	Total	9 605	76 117	57 850	17 084	18 267	1 183	24,0	1,6	633
	Succursales	1 934	45 015	33 807	10 348	11 208	860	24,9	1,9	628
	Autres	7 671	31 102	24 043	6 736	7 059	323	22,7	1,0	641
Dépanneurs [44512]	Total	12 382	7 939	6 234	1 397	1 705	308	21,5	3,9	579
	Succursales	1 552	2 306	1 720	483	586	103	25,4	4,5	664
	Autres	10 830	5 633	4 513	915	1 120	205	19,9	3,6	547
Magasins d'alimentation spécialisés [4452]	Total	7 873	6 133	3 849	2 062	2 284	222	37,2	3,6	620
	Succursales	706	960	515	380	446	65	46,4	6,8	624
	Autres	7 167	5 172	3 334	1 682	1 838	156	35,5	3,0	619
Magasins de bière, de vin et de spiritueux [4453]	Total	4 208	18 887	10 407	2 651	8 481	5 829	44,9	30,9	1 172
	Succursales	2 786	16 933	8 904	2 266	8 029	5 763	47,4	34,0	1 220
	Autres	1 422	1 955	1 503	385	451	67	23,1	3,4	824
Parts relatives des magasins d'alimentation [445]										
Magasins d'alimentation [445]	Total	100	100	100	100	100	100			
	Succursales	20	60	57	58	66	90			
	Autres	80	40	43	42	34	10			
Épiceries [4451]	Total	65	77	82	80	65	20			
	Succursales	10	43	45	47	38	13			
	Autres	54	34	36	33	27	7			
Supermarchés et autres épiceries [44511]	Total	28	70	74	74	59	16			
	Succursales	6	41	43	45	36	11			
	Autres	23	29	31	29	23	4			
Dépanneurs [44512]	Total	36	7	8	6	6	4			
	Succursales	5	2	2	2	2	1			
	Autres	32	5	6	4	4	3			
Magasins d'alimentation spécialisés [4452]	Total	23	6	5	9	7	3			
	Succursales	2	1	1	2	1	1			
	Autres	21	5	4	7	6	2			
Magasins de bière, de vin et de spiritueux [4453]	Total	12	17	13	11	28	77			
	Succursales	8	16	11	10	26	76			
	Autres	4	2	2	2	1	1			
Notes : 1. Selon le code SCIAN.										
2. Les détaillants en magasin (excluant les détaillants hors magasin) sont répartis entre les magasins à succursales et les magasins n'appartenant pas à une chaîne de succursales. Les magasins à succursales exploitent au moins quatre emplacements dans le même groupe industriel et sous la même appartenance juridique.										
3. La <u>marge bénéficiaire brute</u> correspond à la différence entre le total des revenus d'exploitation et le coût des biens vendus. Le total des dépenses d'exploitation comprend toutes les dépenses, comme celles liées à la main-d'œuvre, à la location et au crédit-bail, à la publicité, à l'amortissement et à la dépréciation, aux frais de gestion, etc. Les dépenses liées aux intérêts sont exclues. Le <u>bénéfice d'exploitation</u> est calculé en soustrayant les dépenses d'exploitation totales et le coût des biens vendus des recettes d'exploitation.										
Source : Statistique Canada; Compilations du CIRANO.										

Tableau 7.2 : Performances des magasins d'alimentation¹ au Québec en 2012

Type de magasin		Nombres de magasins	Revenus d'exploitation (M\$)	Coûts des biens vendus (M\$)	Dépenses d'exploitation (M\$)	Marge brute (M\$)	Bénéfices d'exploitation (M\$)	Marge brute (%)	Bénéfices d'exploitation (%)	Ventes par pied carré (\$)
Magasins d'alimentation [445]	Total	8 693	25 676	18 866	5 476	6 810	1 335	26,5	5,2	662
	Succursales	1 149	10 688	7 482	2 077	3 205	1 129	30,0	10,6	720
	Autres	7 544	14 989	11 384	3 399	3 605	206	24,1	1,4	623
Épiceries [4451]	Total	6 069	20 741	16 287	4 224	4 453	229	21,5	1,1	626
	Succursales	546	7 394	5 941	1 367	1 454	86	19,7	1,2	613
	Autres	5 523	13 346	10 347	2 856	2 999	143	22,5	1,1	634
Supermarchés et autres épiceries [44511]	Total	2 264	18 311	14 313	3 840	3 998	158	21,8	0,9	628
Dépanneurs [44512]	Total	3 805	2 429	1 974	383	455	72	18,7	2,9	610
Magasins d'alimentation spécialisés [4452]	Total	2 198	1 946	1 211	665	735	70	37,8	3,6	535
Magasins de bière, de vin et de spiritueux [4453]	Total	426	2 989	1 367	587	1 622	1 035	54,3	34,6	1 366
Parts relatives des magasins d'alimentation [445]										
Magasins d'alimentation [445]	Total	100	100	100	100	100	100			
	Succursales	13	42	40	38	47	85			
	Autres	87	58	60	62	53	15			
Épiceries [4451]	Total	70	81	86	77	65	17			
	Succursales	6	29	31	25	21	6			
	Autres	64	52	55	52	44	11			
Supermarchés et autres épiceries [44511]	Total	26	71	76	70	59	12			
Dépanneurs [44512]	Total	44	9	10	7	7	5			
Magasins d'alimentation spécialisés [4452]	Total	25	8	6	12	11	5			
Magasins de bière, de vin et de spiritueux [4453]	Total	5	12	7	11	24	78			
Notes : 1. Selon le code SCIAN.										
2. Les détaillants en magasin (excluant les détaillants hors magasin) sont répartis entre les magasins à succursales et les magasins n'appartenant pas à une chaîne de succursales. Les magasins à succursales exploitent au moins quatre emplacements dans le même groupe industriel et sous la même appartenance juridique.										
3. La <u>marge bénéficiaire brute</u> correspond à la différence entre le total des revenus d'exploitation et le coût des biens vendus. Le total des dépenses d'exploitation comprend toutes les dépenses, comme celles liées à la main-d'œuvre, à la location et au crédit-bail, à la publicité, à l'amortissement et à la dépréciation, aux frais de gestion, etc. Les dépenses liées aux intérêts sont exclues. Le <u>bénéfice d'exploitation</u> est calculé en soustrayant les dépenses d'exploitation totales et le coût des biens vendus des recettes d'exploitation.										
Source : Statistique Canada; Compilations du CIRANO.										

Un examen plus approfondi des performances financières des magasins d'alimentation (Tableaux 7.1 et 7.2) révèle que les profits globaux des magasins d'alimentation [445] proviennent principalement des magasins de bière, de vin et de spiritueux [4453]. Ainsi, pour le Canada, bien que les épiceries [4451] représentent 77 % des ventes d'aliments et de boissons, elles n'accaparent que 20 % des bénéfices d'exploitation, soit 1,5 milliard de dollars sur les 7,5 milliards de dollars de profits générés en 2012. En comparaison, les magasins de boissons alcoolisées amassent 77 % des profits des magasins d'alimentation avec seulement 17 % des ventes totales.

Selon les enquêtes de Statistique Canada, cela expliquerait l'écart considérable entre les pourcentages de bénéfice d'exploitation qui ne sont que de 1,8 % pour les épiceries comparativement à 30,9 % pour les magasins de boissons alcoolisées en 2012. Autre observation, cet écart de rentabilité tient en partie de la marge brute qui est près du double, à 45 %, pour les magasins de boissons alcoolisées, mais aussi vraisemblablement amplifiée par l'écart plus faible dans les frais d'exploitation.

La situation est semblable au Québec (Tableau 7.2) puisque, avec 12 % des ventes totales d'aliments et de boissons, les magasins de bière, de vin et de spiritueux [4453] engrangent 78 % des profits. Il s'agit, au Québec, essentiellement de la SAQ.

Enfin, les performances financières des distributeurs-grossistes canadiens et québécois révèlent un portrait contrastant avec celui du commerce de détail (Tableau 8). En effet, les bénéfices d'exploitation du commerce de gros sont supérieurs à ceux du commerce de détail précédemment discuté. Notons également que bien que les marges brutes d'exploitation des grossistes alimentaires et de boissons soient plus faibles au Québec qu'au Canada, les bénéfices d'exploitation y sont généralement plus élevés. Ces derniers ont oscillé entre 2,7 % et 6,9 % au cours de la période de 2005 à 2012 au Québec, alors qu'ils étaient sous la barre du 1 % pour les supermarchés et les épiceries.

Tableau 8 : Performances financières des grossistes alimentaires et de boissons au Canada et au Québec, 2005-2012

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Marge brute d'exploitation (%)								
Canada	15,0	17,3	18,2	17,9	15,7	17,2	16,0	15,6
Québec	11,9	15,0	15,4	15,2	13,6	11,2	11,8	12,6
Bénéfices d'exploitation (%)								
Canada	3,8	4,2	4,7	5,3	2,8	3,8	3,6	3,1
Québec	4,0	4,5	5,3	6,9	4,7	2,7	4,3	3,9
Note : La marge bénéficiaire brute correspond à la différence entre le total des revenus d'exploitation et le coût des biens vendus. Le total des dépenses d'exploitation comprend toutes les dépenses, comme celles liées à la main-d'œuvre, à la location et au crédit-bail, à la publicité, à l'amortissement et à la dépréciation, aux frais de gestion, etc. Les dépenses liées aux intérêts sont exclues. Le bénéfice d'exploitation est calculé en soustrayant les dépenses d'exploitation totales et le coût des biens vendus des recettes d'exploitation.								
Source : Statistique Canada (CANSIM 081-0005-0014); Compilations du CIRANO.								

Le secteur des grossistes vit une période de consolidation au Canada et au Québec, le géant américain Sysco étant particulièrement actif. Contrairement au secteur du détail alimentaire, de nombreux joueurs indépendants de petite taille sont encore présents sur le marché. Une bonne partie de leur volume est dédiée aux HRI et représente des acquisitions potentielles pour les principaux grossistes (Sysco, Colabor et GFS). Par ailleurs, les divisions de gros des distributeurs-détaillants se sont concentrées sur l'approvisionnement des magasins de leurs bannières jusqu'à maintenant. Cette situation pourrait toutefois changer selon les mouvements des concurrents.

Faits saillants

- ✓ **L'analyse des données existantes situe la demande de biens et services alimentaires et de boissons au Québec à 39,9 milliards de dollars pour l'année 2013.**
- ✓ **La demande de biens et services alimentaires et de boissons au Québec inclut les résultats des activités de l'industrie du commerce de détail (26,3 milliards de dollars) et ceux des services alimentaires en hébergement, restauration et institutions (HRI, 13,5 milliards de dollars).**
- ✓ **La demande québécoise exclusivement de biens alimentaires et de boissons est estimée à 21,3 milliards de dollars en 2013.**
- ✓ **Le secteur de la distribution alimentaire emploie directement 153 766 personnes en 2013, ce qui représente 25 559 postes occupés au sein des grossistes et 128 207 postes au sein des distributeurs-détaillants.**

- ✓ En 2012 (dernières données existantes), la distribution alimentaire a contribué au PIB québécois à hauteur de 6,3 milliards de dollars, dont 3,0 milliards de dollars en provenance du commerce de gros et 3,3 milliards de dollars du commerce de détail.
- ✓ En 2014 au Canada, le chiffre d'affaires de Loblaw atteignait 45 milliards de dollars, les ventes de Sobeys, 21,6 milliards de dollars et celles de Metro totalisaient 11,9 milliards de dollars.
- ✓ Au cours de la période 1999-2013, la part globale des magasins d'alimentation est passée de 87,8 % à 80,6 %. Ce sont les magasins à grande surface (marchandises diverses) qui en ont bénéficié en doublant leur part du marché canadien pour atteindre 14,4 % des ventes au détail d'aliments et de boissons en 2013, comparativement à une part de 7,6 % en 1999.
- ✓ Le coefficient de concentration des trois plus importants joueurs canadiens (CR3) demeure toutefois important avec 50 % des parts de marché au Canada et 55 % au Québec (69 % en excluant les boissons alcoolisées).
- ✓ Depuis une dizaine d'années, les marges se sont détériorées globalement pour les supermarchés et les épiceries. Pour les épiciers québécois, la marge bénéficiaire nette a atteint le niveau critique de 0,9 % en 2012. Pour les épiciers canadiens, la situation s'est également détériorée à partir de 2004. Ainsi, de 4,7 % en 2004, le bénéfice d'exploitation est passé à 1,6 % en 2012.
- ✓ Les autres détaillants, notamment les grandes surfaces (magasins de fournitures de tout genre – 452), obtiennent une meilleure performance financière que les supermarchés et les épiceries avec un bénéfice d'exploitation de 5,2 % en 2012 au Canada et de 5,5 % au Québec. Similairement, les dépanneurs et les magasins d'alimentation spécialisés obtiennent de meilleurs bénéfices d'exploitation que les supermarchés et les épiceries avec 3,8 % et 3,2 % au Canada et au Québec, respectivement.
- ✓ Les bénéfices d'exploitation du commerce de gros sont supérieurs à ceux du commerce de détail, soit de 3,9 % au Québec et de 3,1 % au Canada, en 2012.

5. Revue de la littérature sur les types d'ententes commerciales

Les différents acteurs de l'industrie de la distribution alimentaire exercent leurs activités sous différentes structures organisationnelles. Du coup, ces structures influencent le processus d'échange et les pratiques commerciales entre partenaires. Pour bien comprendre les processus d'échange et les pratiques commerciales entre les acteurs d'une chaîne d'approvisionnement, il est donc nécessaire de s'attarder à résumer les principaux aspects théoriques qui apportent un éclairage utile sur le fonctionnement et l'évolution des formes organisationnelles des circuits marketing.

Ce chapitre explique le fonctionnement des circuits marketing. La première partie définit ce que sont une chaîne d'approvisionnement et un circuit marketing. La deuxième distingue les formes organisationnelles des différents circuits marketing. La troisième précise les conditions qui motivent les partenaires d'échanges commerciaux à intégrer leurs activités. La quatrième donne un aperçu des modes de gouvernance des circuits marketing.

5.1 Circuits marketing

5.1.1 Chaîne d'approvisionnement, réseaux de distribution et circuits marketing

Bien que la distribution fasse partie des champs d'intérêt du marketing et de la logistique, les deux disciplines concentrent leurs efforts sur des aspects spécifiques de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des réseaux de distribution. De son côté, la logistique s'attaque essentiellement à la gestion de la chaîne d'approvisionnement qu'elle définit comme suit :

« Flux des produits et de l'information le long des processus logistiques à partir de l'achat des matières premières jusqu'à la livraison des produits finis au consommateur. La chaîne d'approvisionnement inclut tous les fournisseurs de services et les clients. » (faq-logistique.com)

Du côté marketing, l'attention a d'abord porté sur les fonctions effectuées par un système de distribution. Elle a graduellement évolué vers une approche davantage orientée vers la satisfaction du consommateur. Le concept va donc au-delà des flux de produits et de l'information.

Pour refléter l'importance de l'économie expérientielle, l'ajout de valeur dans l'offre commerciale et l'étendue des réseaux qui sont de plus en plus inclusifs (plus de membres), le marketing définit le circuit marketing comme *un réseau responsable de la conception, de la promotion et de la mise en œuvre d'expériences clients* (Gunlach et coll., 2006). Cette approche est beaucoup plus englobante que celle de la chaîne d'approvisionnement et du réseau de distribution. Elle reflète davantage le contexte actuel de la distribution alimentaire, qui exige une coordination plus serrée des membres du réseau pour répondre aux attentes des consommateurs et créer des expériences uniques. Pour cette raison, nous utilisons le terme circuit marketing dans ce rapport.

5.1.2 Circuit marketing et formes organisationnelles

Un circuit marketing regroupe un ensemble d'acteurs interdépendants qui, ensemble, poursuivent des activités et partagent des buts communs malgré leurs intérêts respectifs (Reve et Stern, 1979). Ces acteurs sont engagés dans un processus d'échange visant à rendre des produits ou des services accessibles aux consommateurs.

La création d'un circuit marketing repose donc sur l'assemblage et la distribution d'un assortiment de produits répondant aux besoins d'une clientèle cible. Cela exige des entreprises partenaires la répartition des tâches à accomplir pour créer, assembler, transformer et rendre accessible l'assortiment de produits aux clients ciblés (Layton, 2007). Au final, plusieurs tâches ou fonctions auront été complétées par les partenaires du circuit avant que le produit ne soit accessible aux consommateurs et que ces derniers puissent vivre une expérience d'achat unique dans les magasins du circuit. Celles-ci englobent les fonctions d'échange, les fonctions de distribution physique et les fonctions de soutien.

Tableau 9 : Fonctions de marketing

Fonctions marketing	
Échange	Achat et vente
Distribution physique	Transport et entreposage
Soutien	Standardisation de l'assortiment, financement, prise de risque et information

L'exécution de ces tâches exige la mise en place d'une structure organisationnelle qui permettra d'assurer la gestion des relations entre les partenaires et la gestion des coûts de transaction de façon optimale (Robicheaux et Coleman, 1994).

Warren (1967) a proposé une typologie pour décrire les structures organisationnelles. Celle-ci s'appuie sur leur degré d'intégration verticale. Il distingue quatre formes organisationnelles basées sur le degré d'autonomie des entreprises partenaires. Elles se définissent comme suit :

Forme conventionnelle Les tâches de distribution et de vente au détail sont effectuées par des entreprises indépendantes. Les transactions ponctuelles entre un grossiste et un détaillant non sujettes à des ententes contractuelles préalables illustrent cette forme organisationnelle.

Forme corporative L'ensemble des tâches de distribution et de vente au détail sont réalisées par des unités qui appartiennent à une seule entreprise et qui sont gérées par celle-ci. L'ancienne chaîne Steinberg, les chaînes Loblaw et Walmart, qui sont propriétaires de l'ensemble de leurs actifs et qui gèrent l'ensemble de leurs activités de distribution et de vente au détail, en sont des exemples.

Forme administrée La coordination du circuit se fait par le truchement du pouvoir économique d'une entreprise qui devient le « capitaine du circuit ou capitaine de catégorie ». C'est le cas d'un fournisseur d'une grande marque nationale à forte part de marché qui détermine les normes de mise en marché des produits de sa catégorie auprès d'un réseau de magasins. Lassonde, Danone, Salade Express jouent ce rôle dans sa catégorie. Il est à noter qu'un distributeur dont la part de marché de ses produits de marque privée (MDD) pour une catégorie de produits est considérable peut aussi dicter les normes de mise en marché pour cette catégorie de produits.

Forme contractuelle La coordination des activités se fait selon des ententes commerciales et juridiques établies entre les partenaires. Il existe trois systèmes marketing verticaux contractuels (Coughlan et coll. 2006) :

La chaîne volontaire parrainée par un grossiste représente une association de détaillants initiée par un ou des grossistes dans le but de réduire les coûts de transaction des membres du regroupement. Le grossiste agit à titre de leader ou de capitaine du circuit et les membres détaillants acceptent d'acheter une proportion substantielle de leur approvisionnement auprès de la centrale d'achat et de standardiser leurs processus d'affaires. Les membres détaillants

concèdent ainsi une partie de leur autonomie au grossiste (Coughlan et coll. 2006). La création de Provigo en 1968 en est un exemple.

Le système de franchise. La **franchise** est un accord commercial et juridique par lequel une entreprise appelée « franchiseur » s'engage à fournir à une seconde entreprise, dite « franchisee », une marque, un savoir-faire et une assistance permanente en contrepartie d'une rémunération. Le terme « franchise » ne s'applique que si les trois conditions précédentes sont réunies. Exemple : les restaurants McDonald.

La coopérative de revendeurs se compare à la chaîne volontaire à la différence près que c'est un groupe de détaillants indépendants qui initient l'association sous forme de coopérative. Pour coordonner leurs activités, ils doivent créer une société à laquelle chaque détaillant s'associera à titre de membre et en détiendra une part sociale. Celle-ci sera gérée par des gestionnaires qui seront responsables d'exécuter les fonctions de marketing. Les détaillants membres coopératifs ont ainsi droit au partage des bénéfices de la société, mais doivent s'engager à conclure une partie de leurs transactions auprès de celle-ci et à respecter les procédures mises en place au sein de l'organisation. Cette structure a l'avantage d'accorder aux détaillants membres-propriétaires un pouvoir d'influence plus grand quant à l'orientation des efforts de marketing. Le regroupement de plusieurs épiciers indépendants pour former les Magasins Lasalle Stores Itée en 1947, ancêtre du groupe Metro-Richelieu, en est un bon exemple.

5.1.3 Circuits marketing et intégration verticale

Plusieurs auteurs se sont intéressés à l'étude de la structure d'échange ou au mode de gouvernance entre les partenaires d'un circuit (Bucklin, 1972; Warren, 1967; Baligh et Richartz, 1967; Mallen, 1973; Stern et Reve, 1980; Williamson, 1975; Heide, 1994; Layton, 2007). La majorité d'entre eux se sont inspirés des théories de la microéconomie et de l'organisation industrielle pour expliquer la répartition et la gestion des différentes fonctions de marketing entre les différents partenaires de l'échange.

Selon ces approches, l'efficacité économique constitue le critère décisionnel déterminant de la répartition des tâches entre les entreprises partenaires. En

général, le partenaire le plus efficient dans la réalisation d'une tâche en termes de délais et de coûts exécutera la tâche au bénéfice des autres partenaires. Précisons toutefois que l'optimisation des coûts est relative et dépend du segment de marché ciblé par le circuit marketing. Ainsi, la structure de coûts d'un circuit marketing dont le positionnement repose sur les bas prix sera plus faible qu'un circuit marketing qui se distingue par la variété de ses produits et un service personnalisé.

De fait, les circuits marketing des grands distributeurs présents sur le marché québécois, tout comme sur les autres marchés occidentaux, se sont développés pour répondre à des impératifs de coûts (Quinn et Murray, 2005). Détaillants et grossistes ont intégré leurs activités sous diverses formes contractuelles les liant à long terme dans le but de réduire leurs coûts de transaction et de sécuriser leurs échanges commerciaux. Ils ont également cherché à augmenter l'efficacité de leur circuit en misant sur les économies d'échelle que l'acquisition d'un concurrent pouvait générer. Ce processus a renforcé la spécialisation des tâches entre les partenaires des chaînes d'approvisionnement et la concentration des industries.

Par contre, la règle des coûts de transaction peut être transgressée. En réalité, certaines conditions du marché engendrent des coûts additionnels au processus d'échange qui peuvent être excessifs. Williamson (1975, 1985) s'est inspiré de la théorie des coûts de transaction de Coase (1937) pour définir ces conditions.

Premièrement, les coûts de transaction augmentent lorsqu'il est difficile d'évaluer la valeur des biens ou des services échangés. Cette difficulté peut provenir de changements dans le contexte commercial. Par exemple, l'incertitude entourant les récoltes de produits horticoles en raison des variations climatiques peut faire varier leur prix d'une période à l'autre. Les membres d'un circuit peuvent alors décider de faire l'acquisition de terres agricoles et d'assumer des coûts additionnels pour sécuriser l'approvisionnement. Ou, encore, la venue d'un nouveau concurrent majeur sur le marché peut rendre les processus d'échange du circuit moins efficaces ou engendrer des coûts additionnels pour différencier le circuit marketing. La pénétration des magasins Provigo au cours des années 1980 et ceux de Club Price au début des années 1990 a bel et bien affecté les structures de coûts des distributeurs-détaillants. À preuve, Steinberg a été démantelé au bénéfice des distributeurs-détaillants présents sur le marché.

Deuxièmement, l'interdépendance entre les partenaires en raison du volume ou de la fréquence des échanges entre ceux-ci peut exiger des investissements

élevés dans l'acquisition d'actifs spécifiques pour exécuter les tâches. Ainsi, la construction d'un entrepôt ou l'investissement dans un progiciel de gestion pour automatiser et standardiser les tâches exigent des débours importants qui motivent les partenaires à intégrer leurs opérations. Dans ces cas, l'intégration verticale des opérations vise à sécuriser les relations d'échange entre les partenaires, à coordonner leurs ressources, à superviser l'exécution des tâches et à assurer leur degré de compétitivité (Anderson et Weitz, 1986; Heide, 1994).

Bref, la performance organisationnelle devient optimale lorsque la structure de gouvernance est adaptée aux conditions de l'échange. Le degré d'intégration des activités du circuit marketing varie donc selon les spécificités du contexte dans lequel se déroulent les échanges entre les partenaires. La structure des échanges évolue de façon à s'adapter aux changements qui surviennent dans l'environnement commercial. Ainsi, comme la théorie l'énonce, les formes transactionnelles organisationnelles des trois grands acteurs de l'industrie de la distribution alimentaire, Loblaw, Metro et Sobeys, ont beaucoup évolué en réponse aux changements du contexte commercial des dernières décennies. De formes transactionnelles *pures* à leur création, celles-ci ont évolué vers des formes hybrides à la suite d'acquisitions ou d'ajustements aux conditions du marché. Dans plusieurs cas, la structure des échanges entre les partenaires varie selon les enseignes. À titre d'exemple, Metro, propriétaire des magasins Super C, agit comme détaillant, mais exerce un rôle de grossiste auprès des épiceries Marché Richelieu.

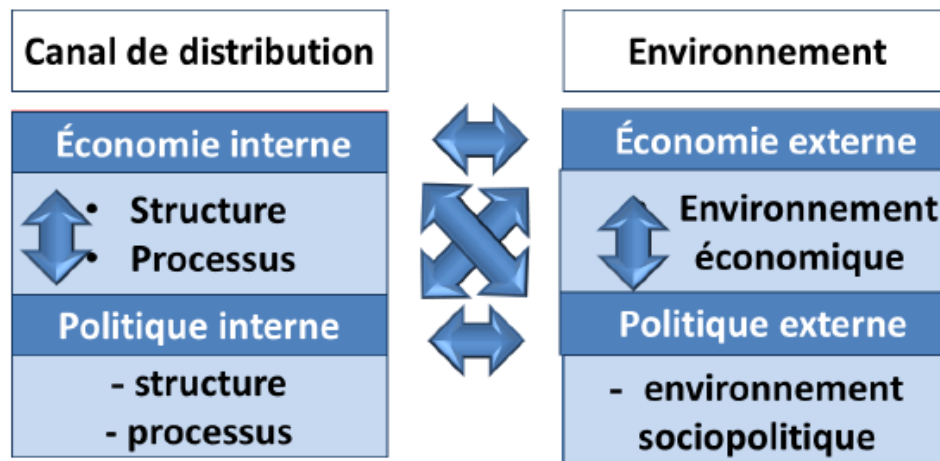
Pour cette raison, lorsque nous faisons référence aux trois grands de l'industrie de la distribution alimentaire dans la suite de ce document, nous utiliserons le terme de distributeurs-détaillants.

5.1.4 Circuits marketing et mode de gouvernance

Plusieurs auteurs (Stern et Reve, 1980; Robicheaux et Coleman, 1994; Grewal et Dharwadkar, 2002) ont soulevé le caractère dynamique des structures organisationnelles. Pour appuyer l'analyse de cet aspect dynamique, Stern et Reve (1980) ont proposé un modèle intégrateur basé sur le modèle d'économie politique utilisé pour étudier les systèmes sociaux. L'originalité de leur approche réside dans l'inclusion des interrelations entre les échanges économiques et relationnels des partenaires et de l'influence des variables de l'environnement commercial sur l'évolution des structures et des processus de ces échanges. Les auteurs font ainsi ressortir deux grands systèmes qui interagissent, soit l'économie politique interne et l'économie politique externe. Comme il est illustré à la figure suivante, l'économie politique interne se définit par les caractéristiques

de l'économie interne et de la politique interne spécifiques à chaque circuit marketing. Il en est de même pour l'économie politique externe qui définit la dynamique de l'environnement commercial des circuits marketing. Les variables qui ont le plus marqué l'environnement commercial des distributeurs au cours des dernières décennies sont discutées au chapitre suivant sur les pratiques commerciales et à l'Annexe 2.

Figure 4 : Économie politique



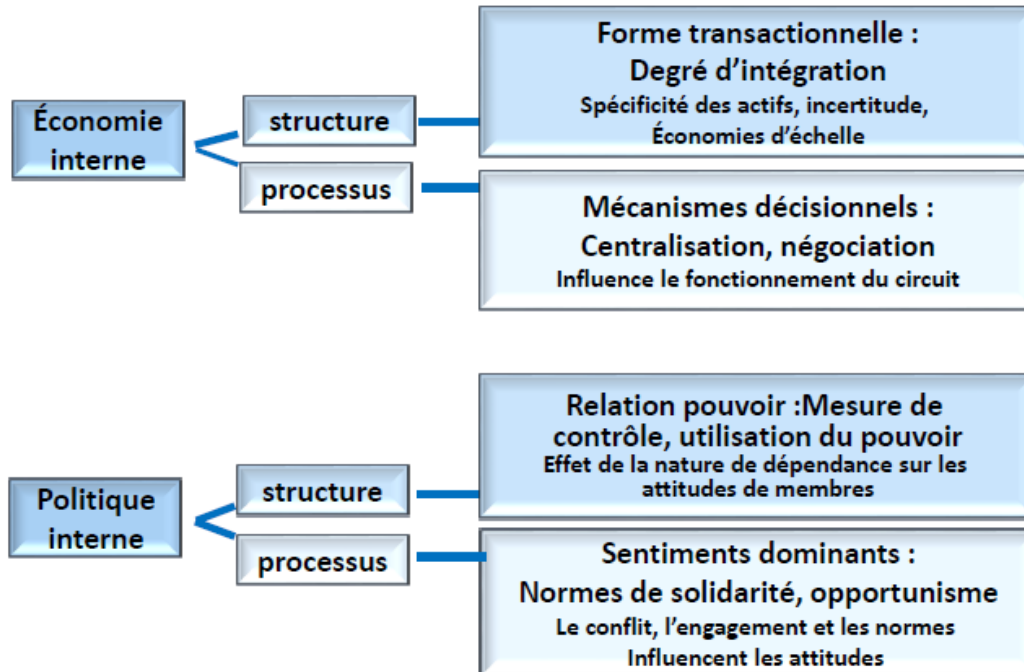
Source : Stern et Reve, 1980.

L'économie interne se définit par la structure et la forme organisationnelle qui lie les partenaires du circuit marketing, laquelle traduit le degré d'intégration de leurs activités comme il est mentionné plus haut. Elle englobe également les processus décisionnels utilisés pour fixer les ententes commerciales entre les partenaires. Le processus décisionnel propre à un circuit marketing reflète le degré de centralisation des décisions et le processus de négociation au sein du circuit.

Au Québec, l'ensemble des grands distributeurs-détaillants s'appuie sur des mécanismes décisionnels centralisés pour la majeure partie des négociations entre eux et leurs fournisseurs. Dans quelques cas, où un petit fournisseur local approvisionne un ou quelques magasins (*back door*), le fournisseur peut négocier directement avec un magasin affilié ou franchisé. Si la centralisation des mécanismes décisionnels augmente l'efficacité et l'efficacé du circuit marketing, et cela, peu importe la forme organisationnelle, elle peut toutefois, dans les marchés oligopolistiques, créer des déséquilibres dans l'information et des comportements opportunistes (Stern et Reve, 1980). Le partenaire qui

possède l'information peut bénéficier de ce déséquilibre pour négocier à son avantage.

Figure 5 : Économie et politique interne



Réalisée à partir de Stern et Reve, 1980.

Quant à la politique interne, elle se définit par les relations de pouvoir et de dépendance qui caractérisent les échanges entre les partenaires du circuit ainsi que par les sentiments de coopération ou de conflits qui en découlent. Le pouvoir exercé par un des partenaires se définit par *l'habileté d'un individu ou d'un groupe d'individus à influencer un autre individu ou groupe d'individus à exécuter une tâche ou une action qu'il n'aurait pas faite autrement* (Wilemon, 1972).

L'exercice du pouvoir entre des partenaires dépend de leur degré d'interdépendance. En pratique, différentes sources de pouvoir peuvent être exercées (Etgar, 1977; Gaski, 1984). Le tableau suivant décrit ces différents types de pouvoir.

Tableau 10 : Sources de pouvoir

Type de pouvoir	Description
Pouvoir de récompense	Repose sur la nature de la récompense que A peut offrir et sur la valeur attribuée par B à cette récompense ainsi que sur la conviction de B que A peut effectivement donner cette récompense.
Pouvoir de coercition	Dépend de la conviction du partenaire B que le partenaire A peut punir le partenaire B s'il ne suit pas ses directives.
Pouvoir de légitimité	Équivaut à la reconnaissance du partenaire B envers le partenaire A sur le fait que ce dernier a un droit d'exercer une influence quelconque sur les agissements du partenaire B et que ce dernier a une obligation d'accepter les recommandations.
Pouvoir légitime juridique	Repose sur une entente contractuelle qui stipule le droit du partenaire A d'intervenir sur certaines décisions du partenaire B alors que le pouvoir de légitimité traditionnel est un pouvoir institutionnalisé à l'intérieur du système où le rôle de chacun est reconnu.
Pouvoir de référence	Est fonction du sentiment d'appartenance du partenaire B envers le partenaire A.
Pouvoir d'expertise	Existe lorsque le partenaire B reconnaît au partenaire A un niveau de connaissance ou d'expertise que le partenaire B ne possède pas et que les actions du partenaire A envers le partenaire B sont de bonne foi.
Pouvoir d'information	Repose sur la capacité du partenaire A à expliquer l'information et les facteurs de contingence qui ne sont pas adéquatement considérés de la part du partenaire B.

L'utilisation du pouvoir pour influencer et coordonner l'exécution des tâches de marketing au sein des circuits définit les modes de gouvernance des circuits. Selon Layton (2007), dans les systèmes d'échanges centralisés qui caractérisent la plupart des systèmes marketing intégrés, le pouvoir économique ou politique est utilisé pour orienter le flux des échanges de façon à contribuer aux objectifs du partenaire qui exerce le pouvoir.

Par conséquent, l'utilisation du pouvoir peut être source de conflit ou, au contraire, susciter la coopération entre les partenaires. Diverses études démontrent que les relations de pouvoir équilibrées entre les partenaires et l'utilisation d'un pouvoir non coercitif favorisent la coopération. À l'inverse, un déséquilibre dans les relations de pouvoir au sein du circuit, combiné à l'utilisation d'un pouvoir coercitif, peut engendrer des conflits importants, affecter la performance et réduire le degré de compétitivité du circuit (Gaski, 1984; Boyle et coll., 1992).

En pratique, l'exercice du pouvoir se fait par la communication sous différentes formes. Ainsi les personnes qui représentent les partenaires dans les processus d'échange utilisent diverses stratégies d'influence afin de modifier les attitudes et

les comportements de la partie adverse (Etgar, 1977; Gaski, 1984; Boyle et coll., 1992; Brown Grzeskowiak et Dev, 2009). La majorité des communications entre les partenaires d'un circuit marketing peut être regroupée selon les six stratégies d'influence décrites au tableau suivant.

Tableau 11 : Stratégies d'influence

Stratégie d'influence	Définition	Exemple
La promesse	Un partenaire certifie l'octroi d'une récompense à un autre partenaire si celui-ci accepte de se conformer à ses exigences.	Octroi d'un rabais par un fournisseur à un distributeur-détaillant, proportionnel à son volume d'achats ou de ventes. Remise en argent par un distributeur à un détaillant à la fin d'une période pour avoir respecté le contrat d'approvisionnement.
La menace	Un partenaire informe un autre partenaire d'une sanction négative dans le cas où il ne se conformerait pas à ses exigences.	Frais de retard imposés par un distributeur à un fournisseur en cas de retard de livraison.
L'argument juridique	La conformité à une exigence d'un partenaire est exigée par une entente formelle.	Un distributeur qui exige un comportement de la part d'un détaillant en raison de l'accord contractuel conclu entre eux.
La requête	Un partenaire demande à un autre de se conformer à ses exigences sans aucune sanction.	Un distributeur qui demande à un détaillant de respecter ses normes d'affichage.
L'échange d'information	Un partenaire fournit de l'information à un autre sans y associer aucune conclusion.	Suggestions de présentation de produits données à des détaillants par un fournisseur.
La recommandation	Un partenaire indique qu'une action spécifique est requise pour atteindre les résultats désirés.	Formation donnée par un distributeur à des détaillants quant aux normes de service à la clientèle requises afin d'augmenter la satisfaction des clients.

Selon différents auteurs (Gaski, 1984; Boyle et coll., 1992; Brown Grzeskowiak et Dev, 2009), la promesse, la menace et l'argument juridique correspondent à des stratégies coercitives alors que les trois autres représentent des stratégies non coercitives. Ainsi, la majorité des promotions réseau appartiennent à la catégorie des stratégies coercitives utilisées par un des partenaires d'un circuit pour coordonner et influencer les actions d'un autre partenaire. De ce fait, elles influencent la performance du circuit (Heide, 1994).

Peu de chercheurs ont étudié l'impact des variables de l'environnement commercial sur l'évolution des formes organisationnelles des circuits et sur le partage du pouvoir entre ces partenaires. Quinn et Murray (2005) ont analysé les changements au sein des circuits de distribution des grossistes en alimentation, en produits de quincaillerie et en matériaux de construction entre 1930 et 2000 au Royaume-Uni pour en dégager les facteurs déterminants de leur évolution. Pour les trois industries étudiées, les auteurs notent des gains d'efficacité, des améliorations de la productivité des employés et de la rotation des stocks au cours de la période analysée. Selon leurs observations, l'ouverture des marchés, les cycles économiques et, dans une moindre mesure, l'accès à la technologie ont contribué à rendre les circuits plus efficaces. Dans les années 1950, la *Fair Trade Commission* a grandement contribué à intensifier la concurrence, forçant les grossistes à réduire leurs coûts pour demeurer concurrentiels. Les deux crises pétrolières des années 1970 ont eu le même effet. Plus tard, au cours des années 1980 et 1990, l'automatisation et l'accès aux technologies de l'information ont contribué à réduire les structures de coûts. Les entreprises qui ont su adapter leurs processus d'affaires à ces nouveaux contextes et qui ont diminué leur structure de coûts ainsi que celles qui sont entrées sur le marché avec des structures de coûts plus faibles ont dominé les marchés.

Malgré ces observations, les auteurs constatent que le développement des formes organisationnelles des grossistes en alimentation depuis le début des années 1980 est surtout attribuable à des facteurs liés à un partage de pouvoirs en faveur des grossistes. Si les regroupements d'achats ont généré des gains d'efficacité importants, leur plus gros impact réside dans la restructuration des relations de pouvoir par l'implantation de structures intégrées leur permettant de sécuriser leur position dominante par le contrôle et la discipline. Cette tendance vers l'intégration a contribué à augmenter le degré de concentration dans l'industrie alimentaire, qui est caractérisée aujourd'hui par la présence de quelques acteurs importants représentés par des corporations, des alliances de grossistes et des coopératives de revendeurs.

5.2 Pratiques commerciales

L'industrie de la distribution alimentaire doit continuellement s'adapter aux changements qui surviennent dans l'environnement commercial. Entre autres, les variables qui définissent les tendances économiques, démographiques, sociales, technologiques, politiques et climatiques affectent les conditions de la demande. Pour demeurer concurrentiels, les acteurs de l'industrie bioalimentaire doivent adapter leurs modèles d'affaires et leur offre commerciale pour répondre

aux nouvelles attentes de leurs clientèles. L'Annexe 2 résume quelques-unes de ces grandes tendances.

Plusieurs de ces changements, survenus au cours des dernières décennies, ont eu pour effet de modifier les conditions commerciales et les pratiques d'affaires. Ils ont notamment favorisé l'implantation de l'ECR, l'automatisation des processus ainsi que l'émergence de la gestion par catégorie. Ces pratiques ont particulièrement affecté les structures organisationnelles et les mécanismes des acteurs des chaînes d'approvisionnement.

5.2.1 ECR et la recherche de l'efficience

Au Canada et au Québec, les distributeurs-détaillants de l'industrie de la distribution alimentaire font face à la concurrence de joueurs non traditionnels depuis le début des années 1990. La pénétration des clubs-entrepôts au début des années 1990 et l'entrée de Walmart sur le marché canadien en 1994 les ont forcés à revoir leur modèle d'approvisionnement. De fait, grâce à leur chaîne d'approvisionnement efficiente, les clubs-entrepôts ont réussi à pénétrer le marché canadien avec une offre originale de produits à des prix inférieurs à ceux des distributeurs-détaillants. Pour contrer l'érosion de leurs ventes, ceux-ci ont dû revoir le fonctionnement de leur chaîne d'approvisionnement et en améliorer l'efficience.

Une nouvelle approche de commercialisation, l'ECR, mise de l'avant par les acteurs de l'industrie américaine, a été adoptée par les grands distributeurs-détaillants de l'industrie alimentaire canadienne au milieu des années 1990. Le Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (1994) définit l'ECR comme « une stratégie selon laquelle le détaillant, le distributeur et le fournisseur travaillent étroitement ensemble afin d'éliminer les coûts excédentaires de la chaîne d'approvisionnement ».

L'approche de l'ECR préconise une démarche intégrée de la gestion de la demande dans le but d'améliorer l'efficience du circuit. Elle repose sur le partage de l'information entre les partenaires du circuit et sur une meilleure coordination des fonctions de marketing.

Les partenaires doivent donc collaborer à l'amélioration des processus et à la simplification des opérations. Dans cette optique, les acteurs de la chaîne d'approvisionnement doivent coordonner leurs efforts et adapter leurs pratiques en cherchant à :

- Optimiser l'assortiment de produits et les allocations d'espace en magasin de façon à augmenter les ventes des catégories de produits au pied carré ainsi que le taux de rotation des inventaires.
- Optimiser l'approvisionnement du fournisseur à la tablette de magasin.
- Réduire les coûts des promotions réseau.
- Réduire les coûts de développement et d'introduction des nouveaux produits.

Cela nécessite l'intégration des fonctions de marketing entre distributeurs-détaillants et fournisseurs. La gestion des fonctions doit alors s'appuyer sur de nouvelles pratiques, dont l'utilisation de données de ventes numérisées, la gestion par catégorie, l'approvisionnement continu, le transbordement, la planification collaborative et l'utilisation d'unités de chargement efficaces (*efficient unit load*) (Aastrup et coll., 2008; Hoffman et Satish, 2000).

Cette collaboration accrue entre les partenaires du circuit augmente leur interdépendance, mais améliore la performance de la mise en marché. Plusieurs études (Heide et John, 1992; Lush et Brown, 1996; Corsten et Kumar, 2005) confirment l'impact positif de l'interdépendance et de la coordination interentreprises sur la performance des entreprises collaboratrices et sur leur capacité d'expansion.

Selon une étude de la firme Kurt Salmon Associates publiée en 1993 (Corsten et Kumar, 2005), l'adoption des principes de l'ECR permet d'optimiser la chaîne d'approvisionnement de façon à générer des économies estimées à 10,8 % du prix de détail. Cette économie se répartirait entre les fournisseurs et les détaillants dans des proportions respectives de 54 % et de 46 %. Toutefois, l'adoption des pratiques de l'ECR générerait des perceptions plus fortes d'iniquité chez les fournisseurs, lesquelles peuvent être atténuées si le sentiment de confiance prédomine au sein du circuit (Corsten et Kumar, 2005).

Finalement, l'adoption de l'ECR vise à assurer une mise en marché optimale et à répondre plus efficacement aux besoins et aux attentes des consommateurs. Cela requiert l'utilisation de la technologie afin de réduire les coûts et de faciliter les échanges entre les partenaires. L'adoption de l'ECR exige également de la part des partenaires l'implantation de la gestion par catégorie, une approche de gestion d'assortiment et d'approvisionnement qui priorise les attentes des consommateurs.

5.2.2 Technologie, réduction des coûts et communication

L'utilisation de la technologie au sein des circuits marketing a profondément modifié la gestion de l'approvisionnement. Déjà au début des années 1970, l'utilisation des codes à barres (code UPC) a généré une révolution. Grâce aux codes UPC, les distributeurs-détaillants ont pu standardiser leurs opérations et avoir accès à une information détaillée et précise sur les ventes de leurs produits. Certains y ont vu l'amorce d'une nouvelle répartition du pouvoir de négociation entre distributeurs-détaillants et fournisseurs. En 1984, Alvin Toffler annonçait dans son ouvrage *Les nouveaux pouvoirs* le transfert du pouvoir de négociation des mains des grands fournisseurs à ceux des grands détaillants en raison de leur plus grand accès à l'information grâce à l'utilisation du code à barres.

Plus récemment, le développement des progiciels de gestion intégrés (ERP)⁶ et l'utilisation de la radio fréquence (RFID) permettent aux acteurs des chaînes d'approvisionnement d'augmenter leur degré d'automatisation et d'intégration de plusieurs tâches opérationnelles. Ces technologies génèrent des réductions de coûts considérables et des gains d'efficacité additionnels dans l'exécution des tâches. De fait, la RFID permet d'identifier les produits, de connaître leurs caractéristiques à distance et de suivre leur cheminement dans la chaîne d'approvisionnement grâce à une étiquette émettant des ondes radio, attachée ou incorporée au produit. Quant aux progiciels de gestion, ils facilitent l'intégration des flux d'information des diverses composantes fonctionnelles de l'entreprise : production, comptabilité, finance, approvisionnement, ressources humaines et ventes en ligne. Appliquées aux opérations logistiques, ces technologies augmentent la précision des informations sur le cheminement des produits dans la chaîne d'approvisionnement, et ce, en temps réel. Elles augmentent ainsi la qualité de la prise de décision par une information en temps réel et plus juste.

Ainsi, progressivement au fil des dernières décennies, la technologie a permis aux acteurs des circuits marketing, et de façon plus marquée pour les distributeurs-détaillants, de réduire leurs coûts d'exploitation, de réaliser des gains d'efficacité importants et d'harmoniser leurs modes de gestion.

Si la technologie a servi à établir une communication plus fluide entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, elle contribue maintenant à développer une communication plus directe entre les distributeurs-détaillants et leurs clientèles et

⁶ Entreprise Resource Planning

entre les fournisseurs et leurs consommateurs. En effet, au cours des dernières décennies, l'évolution des technologies a favorisé l'implantation de programmes de fidélisation et le développement d'applications mobiles destinées aux consommateurs.

La forte concurrence qui prévaut au sein de l'industrie exige des distributeurs-détaillants qu'ils établissent des liens plus étroits avec leurs clientèles. Dans cette optique, les programmes de fidélisation constituent des outils stratégiques incontournables. L'exemple de Sobeys, qui a répondu au succès du programme *Metro et moi* par une bonification de son programme *Air Miles*, illustre bien l'importance de ces programmes. Depuis le 20 mars 2013, les adhérents au programme *Air Miles* peuvent échanger des miles de récompense contre une réduction instantanée de 10 dollars à la caisse des magasins IGA.

En plus d'inciter les clients à fréquenter les magasins et à maximiser leurs dépenses, ces programmes permettent aux distributeurs-détaillants de recueillir et d'accumuler des informations sur l'historique d'achats de chaque client. L'accès et la précision de ces données augmentent ainsi le pouvoir d'information des distributeurs-détaillants, qui en retireront un réel avantage dans l'exécution de programmes promotionnels. Par une mesure rapide de l'impact des promotions, l'analyse de ces données apporte une compréhension éclairée des réactions des consommateurs aux différents programmes de mise en marché. Elle contribue à la personnalisation des offres promotionnelles selon les habitudes et les préférences de chaque client et sert à ajuster l'amplitude de l'offre promotionnelle accordée aux différents segments de la clientèle (GfK MIR, 2013). Par exemple, des offres plus généreuses seront proposées aux meilleurs clients dans le but de réduire l'impact sur les ventes de l'entrée d'un nouveau concurrent ou d'une action promotionnelle persuasive de la part d'un concurrent direct (GfK MIR, 2013). En somme, ces données ajoutent une plus grande flexibilité aux entreprises qui peuvent lancer des offres promotionnelles de courte durée, cibler des segments bien définis et ajuster l'offre et l'expérience de magasinage aux attentes des clients (Mercier, Jacobsen et Veitch, 2012).

Au cours des dernières décennies, les grands distributeurs-détaillants ont misé sur l'augmentation de leur volume de ventes et sur la technologie pour augmenter leur pouvoir de négociation. Aujourd'hui, les données sur les profils d'achat des clients, accessibles par les programmes de loyauté, continuent d'accroître leur pouvoir. Ils détiennent une information détaillée et en temps réel que leurs fournisseurs ne possèdent pas. Finalement, ces données

personnalisées fournissent une nouvelle base de négociation avec les fournisseurs.

Aujourd'hui, des applications mobiles sont accessibles aux consommateurs et les accompagnent dans leur expérience de magasinage. Ils peuvent ainsi faire leur liste d'épicerie, consulter des recettes, comparer les prix des produits ou consulter les sites des fournisseurs pour obtenir des informations additionnelles.

D'autres applications de géolocalisation interceptent le client sur son parcours et lui proposent des offres personnalisées. Entre autres avantages, le consommateur peut maintenant vérifier la disponibilité et la localisation d'un produit recherché ou de son équivalent, à l'intérieur du magasin ou à un autre point de vente à proximité.

La mobilité entraîne une mutation de l'expérience client et de la relation entreprise client : dorénavant, les employés des magasins ont la possibilité d'offrir un service personnalisé et rapide grâce aux appareils intelligents.

En parallèle, la flexibilité des appareils intelligents permet aux fournisseurs d'établir avec leurs consommateurs une communication plus directe sur les médias sociaux et de mieux cerner leurs attentes. La richesse des renseignements accessibles sur les médias sociaux quant aux comportements d'achat et aux opinions des consommateurs apporte une information inestimable aux fournisseurs. En décodant rapidement les tendances et les préférences des consommateurs, les fournisseurs élaborent des programmes de mise en marché plus efficaces et mieux adaptés. La communication plus directe avec le client actuel et potentiel influence et influencera de plus en plus ses habitudes d'achat (Mosscrop et Welty, 2013).

5.2.3 Gestion de catégorie et marques privées (MDD)

La gestion par catégorie (GPC) est une approche stratégique de commercialisation qui a pour but d'améliorer la performance générale d'un distributeur-détaillant par une meilleure coordination dans les décisions d'achat, de prix et de merchandising (Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, 1994). Dans cette approche, les produits sont gérés comme des domaines d'activité stratégiques dont les objectifs visent à répondre aux attentes des clients des magasins et à maximiser la performance de la catégorie pour le distributeur-détaillant. Le point focal réside donc dans la relation entre le détaillant et le consommateur (Aastrup et coll., 2007).

Pour atteindre ces objectifs, une collaboration étroite impliquant des échanges d'information en flux continu entre les fournisseurs et le distributeur-détaillant doit être établie. La GPC crée ainsi une plateforme d'échange pour les partenaires leur permettant d'élaborer conjointement les stratégies et les tactiques de marketing qui optimisent leurs bénéfices respectifs et leurs avantages concurrentiels (Piris et Miguel, 2012).

À l'instar de l'ECR, les principales activités de marketing requises pour atteindre ces objectifs reposent sur le développement d'un assortiment basé sur les besoins et les préférences des consommateurs, l'optimisation des promotions et l'introduction de nouveaux produits (Basuroy et coll., 2001; Hyvönen et coll., 2010). L'acheteur corporatif traditionnel devient donc un gestionnaire de catégorie responsable d'intégrer l'achat et le merchandising de toutes les marques de sa catégorie et de trouver un équilibre dans l'assortiment en magasin. Le défi est d'établir l'agencement des marques qui contribuera à augmenter la satisfaction et la fidélité des clients tout en optimisant la rentabilité de la catégorie.

Pour faciliter leur tâche, certains distributeurs-détaillants désignent un fournisseur qui prend le rôle de capitaine de catégorie (Gooner et coll., 2011). Ils s'appuient ainsi sur ses recommandations pour élaborer la stratégie de la catégorie. En pratique, les distributeurs-détaillants tendent à attribuer le rôle de capitaine de catégorie au leader de la catégorie, en raison des ressources et de l'expertise. Cette collaboration nécessite un engagement de la part des distributeurs-détaillants et, par le fait même, augmente leur dépendance face aux fournisseurs (Aastrup et coll., 2007; Hyvönen et coll., 2010).

Dans une entente avec un capitaine de catégorie, le distributeur-détaillant partage avec celui-ci toutes les informations relatives aux ventes, au prix, à la rotation des stocks et à l'emplacement des marques. En retour, le capitaine de catégorie analyse les dynamiques et les tendances de la catégorie et fournit au distributeur-détaillant un plan détaillé de ses recommandations, notamment les marques à retenir, leur emplacement sur les tablettes, leur disposition, l'espace qui leur est alloué, les nouvelles marques à inclure et celles à retirer ainsi que le prix de tous les produits de la catégorie. Le distributeur-détaillant est libre d'actualiser ce plan ou non (Kurtuluş et Toktay, 2004).

Cette pratique soulève la question des comportements opportunistes possibles de la part du capitaine de catégorie et des conflits d'intérêts potentiels entre les manufacturiers concurrents. Cependant, des études (Kurtuluş et Toktay, 2004;

Gooner et coll., 2011) démontrent que la présence d'un capitaine de catégorie accroît les efforts de gestion et améliore les résultats de la catégorie sans augmenter le degré d'opportunisme ou les conflits entre les fournisseurs.

Le lien privilégié entre le capitaine de la catégorie et le distributeur-détaillant affecte ainsi la relation de pouvoir entre les partenaires. Plusieurs chercheurs s'entendent sur le fait que les distributeurs-détaillants détiennent l'avantage du pouvoir en raison de leur contrôle sur l'information et sur les activités de distribution, en plus de l'introduction des marques privées (Aastrup et coll., 2007). Par contre, en tissant des liens étroits avec les fournisseurs par le biais du processus de la gestion par catégorie, les distributeurs-détaillants concèdent une partie de leur contrôle sur les variables de marketing.

Aujourd'hui, les MDD s'insèrent dans une approche stratégique plus globale. Depuis la fin des années 1990, l'univers des MDD a connu un essor remarquable grâce à l'introduction de marques standards et de choix qui offrent aux consommateurs des produits de qualité moyenne ou comparable à celle des marques nationales, et ce, à des prix de 10 % à 30 % moindres (Grewal et Levy, 2009; Geyskens et coll., 2010). De plus en plus, les consommateurs comparent la qualité des produits de MDD à celle des produits de marques nationales (McNeil et Wyeth, 2011).

Certains experts (Information Resources Inc. et FMI dans Geyskens et coll., 2010) recommandent aux détaillants d'élargir leur offre de produits de MDD pour y inclure différents niveaux de qualité dans le but de rejoindre divers segments de consommateurs et d'augmenter la part des ventes de la MDD. De ce fait, les grands distributeurs-détaillants occidentaux ont décliné leur offre de produits de MDD par sous-catégories et par niveaux de qualité et de prix. Des créneaux porteurs, tels les produits biologiques, les produits de santé, les produits expériences et les produits destinés aux enfants sont ainsi visés et regroupés sous des sous-marques de la MDD (Kumar et Steenkamp, 2007).

Cette déclinaison soulève une question quant à l'effet de cannibalisation créé par l'ajout d'une MDD de choix sur les parts de marché des marques existantes de MDD et sur celles des marques nationales. Pour répondre à cette question, Geyskens et coll. (2010) ont réalisé une étude en utilisant les données de ventes des magasins Asda et Sainsbury au Royaume-Uni pour les marques de flocons de maïs (*corn flakes*) et de soupes en conserve. Leurs résultats démontrent que les ventes des marques existantes de MDD se détériorent après l'introduction de marques de MDD à escompte ou marques de choix. Les MDD à escompte

diminuent les ventes de MDD standards alors que les MDD de choix cannibalisent tous les autres produits de MDD. En revanche, l'introduction d'une MDD à plusieurs niveaux n'affecte pas nécessairement les parts de marché des marques nationales. Enfin, l'introduction de MDD à escompte favorise les marques nationales de qualité moyenne puisque celles-ci deviennent un compromis dans l'assortiment du magasin.

En déclinant la qualité et les prix de leurs MDD, les distributeurs ont modifié le modèle de rentabilité de leurs espaces de vente et la nature de la concurrence entre les marques nationales et les MDD. Traditionnellement, les marques nationales offraient un profit par pied carré plus élevé en raison de leur prix et de leur rotation plus élevés. Or, en raison du repositionnement des MDD, la performance de certains produits de MDD dépasse maintenant celle de certaines marques nationales, qui ont connu une diminution de leur part de marché, et affichent une croissance supérieure à celle des marques nationales (Kumar et Steenkamp, 2007). Résultat, la part des MDD dans l'assortiment global du magasin augmente. En 2009, la part de marché des MDD s'établissait à 18,9 % au Canada (Québec : 14,7 %). Cette proportion se situait à 25 % en 2011, encore bien inférieure à celle observée en Allemagne (2007 : 34 %) ou au Royaume-Uni (2007 : 45 %), mais similaire à celle des États-Unis (2007 : 20 %). Kumar et Steenkamp (2007) estiment que si les MDD aux États-Unis rattrapaient la moitié de l'écart qu'elles ont avec le Royaume-Uni, les fournisseurs américains perdraient des dizaines de milliards de dollars de ventes annuelles. Par ailleurs, cette pénétration des produits de MDD et leur succès auprès des consommateurs amène de plus en plus les distributeurs-détaillants à jouer le rôle de capitaine et à définir les normes des catégories qu'ils dominent.

Pour contrer l'érosion de leur part de marché au profit des MDD, les grands manufacturiers internationaux ont réduit leurs gammes de produits pour se concentrer essentiellement sur les premières marques de chacune de leurs catégories de produits, les secondes marques étant les plus affectées par la présence des MDD (Kumar et Steenkamp, 2007). Dans ce nouvel environnement concurrentiel, la notoriété d'une marque devient un critère incontournable du succès commercial d'un produit de grande marque. Cela nécessite des investissements continus pour développer les innovations d'adaptation permettant à la marque d'être concurrentielle à moyen terme et pour soutenir la progression des ventes par des programmes promotionnels dynamiques. L'exemple de Procter & Gamble, qui s'est départie des jus Sunny Delight, de la marque de beurre d'arachides Jif ou du shortening Crisco pour acquérir des produits de premières marques, dont Clairol et Gillette, illustre bien

cette stratégie. Dans la même optique, Unilever a aussi réduit son portefeuille de marques de 1 600 à 400 (Kumar et Steenkamp, 2007).

Pour combler la demande croissante des produits de MDD, les distributeurs-détaillants ont souvent recours à des partenariats avec des PME. Dans ces cas, le rapport de force est souvent à l'avantage du distributeur-détaillant. Le cas de la France illustre l'importance de la contribution des PME à l'offre de produits de MDD. En 2010, la part des PME françaises dans le chiffre d'affaires des MDD était de 64,8 % (Machat, 2010) alors qu'elle ne représentait que 28 % de l'offre référencée (SKU) en grande et en moyenne surface.

Bref, les contextes économiques et la pression additionnelle sur les ventes qu'exercent les joueurs non traditionnels sur les marges des distributeurs-détaillants continuent de favoriser le développement des MDD.

5.2.4 Les promotions réseau

Les promotions réseau sont des incitatifs octroyés par les manufacturiers à tout autre partenaire situé en aval du circuit marketing. Elles servent à influencer le comportement du partenaire bénéficiaire et à coordonner les tâches de marketing au sein du circuit (Blattberg et Neslin, 1990). Les sommes allouées aux distributeurs-détaillants visent à les inciter à acheter les produits du manufacturier ou à s'engager dans des activités qui soutiennent le développement des marques du manufacturier (Kasulis et coll., 1999; Poddar et coll., 2013).

En ce sens, elles font partie des stratégies d'influence et elles reflètent le pouvoir qu'un partenaire détient sur un autre (Kasulis et coll., 1999). En effet, en consentant un rabais à un distributeur-détaillant dans le but de l'inciter à augmenter sa commande, le fournisseur utilise son pouvoir. L'objectif de son offre est de modifier le comportement de son partenaire.

Les promotions réseau ont connu une nette progression depuis quelques décennies et constituent un élément de plus en plus important de l'ensemble des activités promotionnelles des fournisseurs, dont les promotions dirigées vers les consommateurs. En 2002, la part du budget de marketing des fournisseurs américains de produits emballés (*consumer packaged goods*, CPG) s'élevait à 70 % de leurs dépenses de marketing. Cette part n'était que de 25 % au début des années 1990 (Gómez, Rao, MacLaughlin, 2007). Bon an mal an, les fournisseurs américains de CPG allouent annuellement environ 176 milliards de

dollars américains de leur budget promotionnel aux promotions réseau, soit plus de la moitié (56 %) de tout le budget promotionnel (Kantar Retail 2010 dans Poddar et coll., 2013). Ainsi, certains fournisseurs dépensent en promotions réseau une somme équivalente au quart (25 %) de leurs ventes brutes (Van Delden, 2008), devenant la deuxième dépense en importance après le coût des marchandises.

Divers facteurs peuvent expliquer cette hausse des budgets promotionnels. Premièrement, la plus forte sensibilité des consommateurs d'aujourd'hui au prix les rend plus enclins à choisir les aubaines. Plus de 40 % des décisions d'achat des consommateurs dépendent du prix (Grewall et coll., 2012). Transposé en termes d'unités vendues, cela équivaut à quatre produits sur dix (43 %) vendus en promotion aux États-Unis en 2012, un sommet (CPGmatters, 2012).

Deuxièmement, l'intensité de la concurrence force détaillants et manufacturiers à déployer des efforts promotionnels additionnels pour attirer l'attention des consommateurs afin de maintenir leur part de marché. La plus grande mobilité des consommateurs dans leurs habitudes d'achat par suite de l'adoption des nouvelles technologies représente un autre facteur non négligeable qui explique l'importance grandissante des promotions réseau dans la stratégie marketing des acteurs du secteur alimentaire.

Bien que celles-ci servent les intérêts des fournisseurs et des distributeurs-détaillants, les objectifs de chacun d'eux varient. Les fournisseurs ont recours à ces incitatifs dans le but de mousser la demande, de soutenir la vente du produit au point de vente, de favoriser l'écoulement d'inventaires, d'atténuer la popularité des marques maison à valeur ajoutée en concurrence directe avec leurs marques ou de réagir aux actions de la concurrence (Kasulis et coll., 1999).

Chez le distributeur-détaillant, les fonds promotionnels qui leur sont octroyés par les fournisseurs visent principalement à augmenter l'achalandage de leurs magasins et à accroître leurs marges de façon non négligeable (Gómez, Rao MacLaughlin, 2009). Selon certains auteurs (Murry et Heide, 1998; Kasulis et coll., 1999), ces incitatifs augmenteraient la rentabilité des distributeurs-détaillants de 30 %.

À l'origine, les promotions réseau se limitaient au paiement de frais de référencement et à l'octroi de rabais (*cents off*). Il existe maintenant une panoplie d'incitatifs, la plupart desquels sont décrits au tableau suivant.

Tableau 12 : Incitatifs promotionnels

	Définition
	Incitatifs de prix
Rabais sur facture (<i>off invoice</i>)	Une réduction de prix, soit un montant d'argent ou un pourcentage, est offerte aux détaillants / grossistes pour une quantité établie de produits achetés (habituellement par caisse) lors d'une commande. La réduction de prix est appliquée sur la facture et le tout se déroule dans une période déterminée.
Facturation rétroactive (<i>billback</i>)	Montants payés de façon rétroactive pour les achats effectués par le distributeur au cours d'une période spécifique et concernant un produit spécifique.
Compte et recompte	Remise d'un montant d'argent pour chaque unité qui sort de l'inventaire du distributeur au cours d'une période de temps spécifique.
Produits gratuits	Produits gratuits.
	Incitatifs de distribution
Allocation espace tablette	Montants fixes payés aux distributeurs-détaillants afin d'obtenir une place en magasin pour un nouveau produit. Des montants fixes peuvent être exigés pour enlever les produits du magasin (frais de sortie).
Financement d'inventaire	Financement de l'inventaire d'un distributeur-détaillant par la prolongation de la période de paiement.
	Incitatifs promotionnels
Allocation pour affichage en magasin	Entente à court terme dans laquelle un manufacturier compense un distributeur pour la publicité et l'affichage de ses produits qui ont lieu en magasin. Une preuve de performance est habituellement demandée.
Publicité coopérative	Un arrangement par lequel un manufacturier paie tout ou une partie des frais de la publicité locale mise en œuvre par un distributeur-détaillant pour annoncer les produits du manufacturier. Le montant peut être basé sur la quantité de produits commandés par le distributeur.
Articles promotionnels destinés aux distributeurs	Marchandise ou cadeau remis aux distributeurs pour l'achat d'une certaine quantité de marchandise. Il en existe deux sortes, soit : 1) un cadeau remis en échange d'une commande ou d'un affichage en magasin ou 2) un cadeau faisant partie d'un affichage spécial en magasin.
	Autres
Dégustation en magasin	Produits pour dégustation en magasin.
Programme de fidélité	Participation du manufacturier au programme de fidélité du distributeur-détaillant par des rabais.

Source : Tableau rédigé à partir de Kasulis et coll., 1999.

Les incitatifs promotionnels peuvent avoir une portée à court ou à long terme. Les incitatifs qui offrent des avantages à court terme incluent essentiellement les différentes formes de rabais alors que tous les incitatifs qui soutiennent le développement des marques (publicités conjointes, présentoirs en magasin, dégustation) poursuivent des objectifs à long terme.

Si les manufacturiers optent davantage pour des promotions qui ont une portée à long terme et qui soutiennent le développement de leurs marques, les distributeurs-détaillants préfèrent, quant à eux, les incitatifs qui leur offrent des gains à court terme. Face à une concurrence vive sur les prix, à des faibles marges et à un contexte de marché à maturité, les distributeurs-détaillants comptent sur les incitatifs à court terme pour atteindre leurs objectifs de marge (Poddar et coll., 2013). Ils peuvent maximiser les montants qu'ils reçoivent sous différentes formes de rabais, en raison de l'espace tablette limité et de la croissance de l'offre de produits. Comme ils se voient offrir davantage d'incitatifs que ce qu'ils peuvent accepter, ils bénéficient ainsi d'un pouvoir de négociation qui les autorise à sélectionner les incitatifs qui maximisent leur rentabilité à court terme.

Par ailleurs, jusqu'à récemment, la majorité du budget promotionnel octroyé aux distributeurs-détaillants fluctuait selon le nombre de caisses commandées et livrées en entrepôt. Dans ce cas, les réductions de prix temporaires sont accordées sur toutes les caisses reçues en entrepôt et le montant des réductions est appliqué sur la facture initiale du fournisseur. Aucun rapport de performance sur les résultats de la promotion n'est requis pour l'octroi de ces rabais.

Les distributeurs-détaillants favorisent ce type de promotion en raison de la flexibilité qu'elle leur offre dans le transfert des rabais aux consommateurs (Drèze et Bell, 2003). Néanmoins, cette flexibilité augmente les risques de comportements opportunistes chez les distributeurs-détaillants, en raison de leur pouvoir discrétionnaire sur le transfert des montants de rabais accordés aux consommateurs (Besanko, Dubé et Gupta, 2005). En effet, ce type d'incitatif n'offre aucune garantie aux manufacturiers sur le transfert en totalité du rabais aux consommateurs. Les distributeurs-détaillants peuvent ainsi acheter au rabais des quantités permettant de couvrir les ventes anticipées sur plusieurs périodes et écouler la marchandise à prix régulier (*forward buying*) ou encore revendre leurs inventaires excédentaires obtenus à rabais à d'autres détaillants en leur offrant un rabais additionnel (*diverting*) (Gómez et Rao, 2009; Bell et Drèze, 2002).

Plus récemment, les données de ventes numérisées ont donné une certaine latitude aux manufacturiers pour contrer l'appétit des distributeurs-détaillants et réduire leurs comportements opportunistes. Ces données permettent aux manufacturiers de négocier des promotions basées sur les performances de vente au lieu d'accorder des rabais appliqués sur une facture. Les distributeurs-détaillants obtiennent ainsi les fonds promotionnels après que les produits ont été vendus et numérisés en magasin. Ce type de promotion assure un meilleur

transfert des dollars promotionnels aux consommateurs (Gómez et Rao, 2009; Drèze et Bell, 2003). Il en existe trois types, notamment les :

Scanbacks : rabais octroyé à chaque caisse de produits vendus, à partir d'un niveau de performance de ventes préétabli, et accordé après vérification des données de ventes numérisées. Le montant octroyé peut être payé ou déduit sur la prochaine facture du fournisseur au détaillant.

Accrual funds (fonds accumulés) : fonds promotionnels accumulés et octroyés sur la base des caisses commandées et vendues en magasin (numérisées au détail) pour une période déterminée. Habituellement, le manufacturier paie les montants des rabais sur les ventes réalisées au cours de la période, à la fin de celle-ci. Il est fréquent que le manufacturier évalue en début d'année les montants consentis à partir des ventes du détaillant de l'année précédente et des objectifs de croissance pour la période à venir. Les paiements sont alors répartis sur une base mensuelle ou trimestrielle en ajustant les montants à la hausse ou à la baisse selon l'atteinte des objectifs de vente. Par consensus, le fournisseur et le détaillant décident de l'affectation des sommes à différentes promotions pour la période à venir.

Billbacks (facturation rétroactive) : une fois les conditions de la promotion remplies, le détaillant facture un montant prénégocié au manufacturier. Ces montants sont accordés sur la base des caisses reçues à l'entrepôt du magasin et non sur les caisses vendues en magasin. Cela permet au détaillant d'accumuler des stocks pour des ventes futures (*forward buying*). Les montants peuvent être facturés ou déduits sur la prochaine facture.

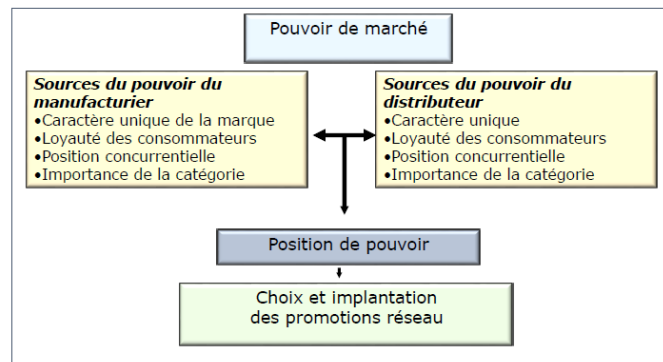
Utilisées efficacement, les promotions réseau permettent aux acteurs d'un circuit marketing d'augmenter la valeur de leur marque et la loyauté des consommateurs. Cela requiert une bonne coordination des programmes promotionnels et des prix, ce qui n'est pas toujours le cas en raison des intérêts spécifiques divergents des manufacturiers et des distributeurs-détaillants. En effet, plusieurs auteurs soulignent le manque d'efficacité globale de ces incitatifs pour l'ensemble du circuit de distribution (Drèze et Bell, 2003; Lucas, 1996; Kasulis et coll., 1999; Srinivasan et coll., 2004; Wierenga et Soethoudt, 2010).

Pour certains auteurs, les promotions réseau diminuent la valeur au sein du circuit et sont inefficaces pour augmenter les ventes totales. Elles contribuent à

devancer les ventes et augmentent ainsi les stocks et les pertes pour rupture de stock. Du reste, elles affectent négativement les ventes de produits qui ne sont pas en promotion, annulant ainsi les gains obtenus de la vente des produits en promotion. Par conséquent, l'impact sur le profit net peut être négatif en raison des marges plus faibles sur les produits vendus au rabais (Ailawadi et coll., 2006). Leur utilisation influence donc la demande de produits de façon sélective ainsi que la répartition des profits entre les membres du réseau (Kasulis et coll., 1999).

Pour Kasulis et coll. (1999), l'inefficience des promotions réseau dépend du partage du pouvoir de négociation détenu par chacune des parties. Pour eux, l'ampleur du budget dédié aux promotions réseau ainsi que sa répartition entre les différents types de promotions découle du pouvoir relatif du manufacturier et du détaillant. Comme l'illustre la figure suivante, ce pouvoir relatif varie en fonction de l'attrait de la marque du manufacturier et du distributeur, de la loyauté des consommateurs à l'égard de leur marque, de leur position concurrentielle et de l'importance de la catégorie.

Figure 6 : Pouvoir de marché



Source : Kasulis et coll., 1999.

Gómez et Rao (2009) ont analysé l'influence de la structure de pouvoir de marché qui caractérise la relation entre le fournisseur et le distributeur-détaillant sur la taille du budget promotionnel et sur la répartition du budget entre les différents types de promotions. Les auteurs définissent le pouvoir de marché en fonction de la part de marché, de l'aspect unique du produit et des politiques précisant les normes d'allocation des promotions réseau.

Leurs résultats indiquent que les manufacturiers dont le pouvoir de marché est élevé ont des budgets promotionnels moindres et allouent davantage ceux-ci à des promotions axées sur la performance. Ainsi, les manufacturiers dont le

produit est original et dont la part de marché est élevée auraient la capacité de réduire les budgets de promotions réseau.

En revanche, lorsque la part de la MDD augmente, la part dédiée aux promotions basées sur la performance diminue. Cela implique que les détaillants utilisent le pouvoir d'influence que leur confère leur MDD pour augmenter l'allocation du budget promotionnel vers le type de promotion qui leur accorde une plus grande flexibilité et un meilleur contrôle sur l'utilisation des fonds promotionnels.

Les manufacturiers semblent donc avoir plus d'influence sur la taille du budget promotionnel que sur la répartition des allocations. Puisque les grands distributeurs-détaillants détiennent un pouvoir de négociation supérieur à celui des manufacturiers, en raison de la concentration de l'industrie, les manufacturiers peuvent difficilement les persuader d'accepter des promotions qui ne soutiennent pas leur intérêt (Poddar, Donthu et Parvatiyar, 2013).

Enfin, les montants de transferts aux consommateurs varient de façon importante selon le produit, la catégorie des produits et les zones de prix. Les transferts tendent à être plus élevés sur les produits des premières marques que sur ceux des marques secondaires. Ainsi, les marques à forte part de marché et qui accordent les plus fortes contributions au profit du détaillant dans la catégorie reçoivent les meilleurs transferts. (Besanko, Dubé et Gupta, 2005).

Certains mentionnent aussi l'effet d'accoutumance qu'ont ces marques auprès des distributeurs et des consommateurs qui s'attendent à bénéficier de rabais de prix sur une base continue. Ce phénomène augmente l'ampleur et la fréquence des programmes promotionnels et complique leur gestion (Kasulis et coll., 1999). Les promotions réseau peuvent ainsi devenir sources de conflit au sein du réseau. Les principales sources de conflit portent sur les décisions afférentes au budget et à sa répartition.

Faits saillants

- ✓ **L'intégration verticale des opérations vise à sécuriser les relations d'échange entre partenaires, à coordonner leurs ressources, à superviser l'exécution des tâches et à assurer leur degré de compétitivité (Anderson et Weitz, 1986; Heide, 1994).**

- ✓ Au Québec, l'ensemble des grands distributeurs-détaillants s'appuie sur des mécanismes décisionnels centralisés pour la majeure partie des négociations entre eux et leurs fournisseurs.
- ✓ La majorité des promotions réseau appartiennent à la catégorie des stratégies coercitives utilisées par un des partenaires d'un circuit marketing pour coordonner et influencer les actions d'un autre partenaire (Heide, 1994).

Pratiques commerciales

- ✓ Plusieurs changements ont modifié les conditions commerciales et les pratiques d'affaires au cours des dernières décennies, notamment l'ECR, l'utilisation de la technologie et la gestion par catégorie. Ces pratiques ont particulièrement affecté les structures organisationnelles et les mécanismes décisionnels des acteurs des chaînes d'approvisionnement.
- ✓ L'adoption de l'ECR vise à assurer une mise en marché optimale et à répondre plus efficacement aux besoins et aux attentes des consommateurs. Cela requiert l'utilisation de la technologie afin de réduire les coûts et de faciliter les échanges entre les partenaires. L'adoption de l'ECR exige également de la part des partenaires l'implantation de la gestion par catégorie, une approche de gestion d'assortiment et d'approvisionnement qui priorise les attentes des consommateurs.
- ✓ Au cours des dernières décennies, les grands distributeurs-détaillants ont misé sur l'augmentation de leur volume de ventes et sur la technologie pour augmenter leur pouvoir de négociation. Aujourd'hui, les données sur les profils d'achat des clients, accessibles par les programmes de loyauté, continuent d'accroître leur pouvoir. Ils détiennent une information détaillée et en temps réel que leurs fournisseurs ne possèdent pas. Au final, ces données personnalisées fournissent une nouvelle base de négociation avec les fournisseurs (GfK MIR, 2013).
- ✓ La gestion par catégorie (GPC) est une approche stratégique de commercialisation qui a pour but d'améliorer la performance générale d'un distributeur-détaillant par une meilleure coordination dans les décisions d'achat, de prix et de merchandising (Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, 1994). Le point focal réside donc dans la relation entre le détaillant et le consommateur (Aastrup et coll. 2007).
- ✓ Depuis la fin des années 1990, l'univers des MDD a connu un essor remarquable grâce à l'introduction de marques standards et de choix qui

offrent aux consommateurs des produits de qualité moyenne ou comparable à celle des marques nationales, et ce, à des prix de 10 % à 30 % moindres (Grewal et Levy, 2009; Geyskens et coll., 2010).

- ✓ Pour contrer l'érosion de leur part de marché au profit des MDD, les grands manufacturiers internationaux ont réduit leurs gammes de produits pour se concentrer essentiellement sur les premières marques de chacune de leurs catégories de produits, les secondes marques étant les plus affectées par la présence des MDD (Kumar et Steenkamp, 2007).

Promotions réseau

- ✓ Les promotions réseau sont des incitatifs octroyés par les fournisseurs à tout autre partenaire situé en aval du circuit marketing, y compris les grossistes, les distributeurs-détaillants et les détaillants. Elles servent à influencer le comportement du partenaire bénéficiaire et à coordonner les tâches marketing au sein du circuit (Blattberg et Neslin, 1990).
- ✓ Elles font partie des stratégies d'influence coercitives, et elles reflètent le pouvoir qu'un partenaire détient sur un autre (Kasulis et coll., 1999).
- ✓ Les fournisseurs ont recours à ces incitatifs dans le but de mousser la demande, de soutenir la vente du produit au point de vente, de favoriser l'écoulement d'inventaires, d'atténuer la popularité des marques maison à valeur ajoutée en concurrence directe avec leurs marques ou de réagir aux actions de la concurrence (Kasulis et coll., 1999).
- ✓ Les fournisseurs dont le produit est original et dont la part de marché est élevée auraient la capacité de réduire les budgets de promotions réseau (Gómez et Rao, 2009). Les fournisseurs semblent donc avoir plus d'influence sur la taille du budget promotionnel que sur la répartition des allocations (Poddar, Donthu et Parvatiyar, 2013).

6. Pratiques commerciales : entrevues auprès de fournisseurs et de distributeurs-détaillants

6.1 Méthodologie

Des entretiens avec des gestionnaires d'entreprises de production, de transformation, de distribution et de ventes au détail œuvrant dans le secteur bioalimentaire ont été réalisés entre les mois d'avril et d'octobre 2014. Quelques représentants des bureaux de commercialisation ont aussi été rencontrés. Au total, 22 entretiens ont été réalisés.

Les entreprises rencontrées ont été sélectionnées de façon à obtenir une représentativité de l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Trois critères ont été retenus à cette fin, soit :

La taille de l'entreprise : grande entreprise, petite ou moyenne entreprise;

Le type d'activités de l'entreprise : production, transformation, grossiste, distributeur, détaillant, bureau de commercialisation;

La catégorie de produits : épicerie sèche, produits frais – viandes, poissons et fruits de mer, fruits et légumes, boulangerie et produits laitiers.

Le tableau suivant illustre la répartition des répondants selon ces critères.

Tableau 13 : Nombre de participants selon le critère de sélection

Taille de l'entreprise	Type d'activités	Catégorie de produits producteurs et transformateurs
• Grande : 11	• Producteurs : 2	• Épicerie sèche : 3
• Petite ou moyenne : 11	• Transformateurs : 11	• Viandes : 2
	• Grossistes-distributeurs-détaillants : 7	• Poissons : 1
	• Bureau de commercialisation : 2	• Fruits et légumes : 2
		• Boulangerie : 1
		• Produits laitiers : 4

Chaque répondant a signé un formulaire de consentement à participer à l'entretien en acceptant que la discussion soit enregistrée aux fins d'analyse, mais ils ont refusé que le nom de leur entreprise soit divulgué. Tous les chercheurs participant à cette recherche ont également signé un formulaire de confidentialité assurant l'anonymat des répondants et de leurs informations. Pour ces raisons, aucune référence aux personnes et aux entreprises participantes n'est donnée dans la présentation des résultats. Également pour ces raisons, les grossistes, distributeurs et détaillants sont classés sous le même type d'activités au tableau précédent afin de protéger leur anonymat. De fait, dans cette section, le terme distributeur-détaillant inclut les trois grands de la distribution alimentaire ainsi que Walmart et Costco.

Les commentaires des participants ont été transcrits et analysés à partir du logiciel de traitement de données qualitatives NVivo. Les résultats des entretiens sont présentés par thème.

Avant de décrire les commentaires des participants à l'étude, il convient de revenir sur quelques conditions du marché qui influencent les comportements des acteurs et qui définissent en partie les pratiques commerciales dans les chaînes d'approvisionnement des circuits marketing de la distribution alimentaire.

- L'industrie de la distribution alimentaire canadienne est à maturité et se caractérise par un oligopole. Trois grands acteurs de l'industrie de la distribution alimentaire s'accaparent 69 % du marché québécois en 2013. Cette proportion était de 72 % au début des années 2000.
- Depuis le début des années 1990, des joueurs non traditionnels (clubs-entrepôts, grands magasins à escompte, supercentres, pharmacies) percent progressivement l'industrie de la distribution alimentaire au détail. Au Québec, en excluant les ventes des magasins de vin et de spiritueux, la part de marché des clubs-entrepôts, des grands magasins à escompte et des supercentres se situait en 2013 à 20 % et à un peu plus de 25 % (27 %) en incluant les pharmacies.
- Les joueurs non traditionnels peuvent compenser leurs faibles marges dans les départements alimentaires par des marges plus élevées pour les produits des autres départements.
- L'ensemble des grands acteurs de la distribution alimentaire, distributeurs et fournisseurs, regroupent des entreprises cotées à la bourse et doivent

répondre aux intérêts de leurs actionnaires qui recherchent avant tout une croissance.

- Les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux prix des produits, et une proportion plus faible des produits est maintenant achetée à prix régulier.

6.2 Critères de sélection des fournisseurs autorisés

D'emblée, l'ensemble des participants à l'étude affirme qu'il est plus difficile de devenir fournisseur autorisé aujourd'hui qu'il y a 20 ans. En raison de la consolidation et de la concentration de l'industrie, les distributeurs-détaillants exigent maintenant des volumes d'approvisionnement plus importants de leurs fournisseurs pour répondre aux besoins de leur réseau. L'automatisation des processus de commande, les exigences en matière de salubrité et la pluralité des produits offerts sont d'autres facteurs qui limitent l'accès aux réseaux de la grande distribution aux fournisseurs et plus particulièrement aux petits fournisseurs.

Plusieurs des fournisseurs de PME, aujourd'hui autorisés par les distributeurs-détaillants, reconnaissent qu'il leur serait difficile aujourd'hui de développer ces réseaux. Bénéficiant de structures plus souples dans les années 1990, ils ont pu accroître leur volume, bon an mal an, en s'adaptant progressivement à l'évolution et à la standardisation des processus de la chaîne d'approvisionnement de l'industrie bioalimentaire.

Jadis, l'obtention d'un espace tablette chez les marchands se limitait à une entente verbale entre un distributeur-détaillant et le fournisseur retenu. Posséder un code UPC, être en mesure de produire le volume nécessaire et fournir un prix attrayant constituaient les principaux éléments sur lesquels reposait l'introduction d'un nouveau produit. La décision se prenait essentiellement à partir des connaissances de l'acheteur, sans analyse détaillée de la catégorie.

Aujourd'hui, le processus de sélection est plus analytique. Les fournisseurs doivent démontrer le potentiel de ventes de leurs produits et répondre à d'autres critères d'approvisionnement. Par conséquent, les ressources nécessaires pour accéder à la grande distribution sont devenues importantes, et les petits fournisseurs ne peuvent pas toujours rencontrer ces exigences.

Cette situation doit toutefois être nuancée. Selon les commentaires de quelques répondants, dans les cas où le fournisseur présente un produit original ou novateur qui comporte un intérêt marqué pour la clientèle, les distributeurs-détaillants peuvent réduire leurs exigences et s'ajuster à la situation du petit

fournisseur. La nouveauté et l'originalité du produit ainsi que la provenance de celui-ci peuvent alors compenser d'autres critères que le petit fournisseur ne pourrait pas remplir. Il en serait ainsi pour certains produits locaux bien positionnés ou pour des produits d'importation qui offrent une valeur ajoutée aux clients.

En se basant sur les commentaires de l'ensemble des personnes rencontrées, il appert que les critères de sélection des distributeurs pour autoriser un fournisseur peuvent être regroupés en quatre catégories (discutées dans les sous-sections 6.2.1, 6.2.2, 6.2.3 et 6.2.4).

6.2.1 Critères liés à la rentabilité de l'espace en magasin

- **Gestion par catégorie**

En forte concurrence entre eux, les distributeurs-détaillants rencontrés affirment accorder une plus grande importance aujourd'hui à la gestion par catégorie. Le but est d'optimiser la rentabilité de l'espace en magasin et de répondre aux préférences et aux attentes des clients. Il faut dire que la rentabilité des magasins est directement influencée par l'attrait des produits auprès du consommateur.

Des objectifs de performance sont fixés pour la gestion de chaque catégorie et orientent la sélection des produits et la négociation. Ceux-ci peuvent varier en fonction du positionnement de l'enseigne et du rôle de la catégorie dans la stratégie et l'image de marque de l'enseigne – prix, santé, variété, qualité, etc. Toute nouvelle proposition de produit, qu'elle provienne d'un nouveau fournisseur ou d'un fournisseur déjà autorisé, doit donc contribuer à l'atteinte des objectifs de la catégorie.

Dans cette logique, les catégories qui se composent de produits à forte vélocité et qui incluent des marques à forte part de marché ou à forte notoriété occupent une place prépondérante dans la rentabilité de l'enseigne. Ces catégories et ces produits-marques sont souvent des générateurs d'achalandage et représentent des incontournables pour les distributeurs-détaillants. Il sera donc plus difficile et plus coûteux d'introduire un nouveau produit dans ces catégories, car les objectifs de performance sont élevés.

Le fournisseur doit aujourd'hui démontrer la performance de son produit et sa contribution à la rentabilité de la catégorie. Cette démonstration doit s'appuyer sur des données de ventes existantes pour la catégorie, habituellement des données de AC Nielsen ou du distributeur-détaillant.

En général, lors de l'autorisation d'un nouveau produit, les distributeurs-détaillants visent à améliorer la performance de la catégorie, soit en termes de ventes, de marges ou de complémentarité de l'offre faite aux clients de l'enseigne, sans toutefois cannibaliser leurs marques privées. Plusieurs répondants soulignent que l'aspect novateur du produit et sa valeur ajoutée en matière de bénéfices pour le consommateur constituent des critères non négligeables dans l'autorisation d'un nouveau produit.

L'espace tablette étant limité, l'ajout d'un produit requiert habituellement le retrait d'un produit moins performant. Dans certains cas, le fournisseur qui agit à titre de capitaine de catégorie suggère le produit à retirer. Il est aussi fréquent que les fournisseurs déjà autorisés suggèrent de retirer un de leurs produits pour en introduire un nouveau.

Aux dires de quelques fournisseurs, l'accès à la tablette pour les produits de base comme les fruits et légumes est plus facile. Les conditions d'accès à la tablette pour les produits génériques, qui regroupent surtout des produits frais, reposent essentiellement sur la disponibilité et sur la négociation de prix.

- **Soutien au marketing**

Le soutien au marketing additionnel, y compris la publicité, que le fournisseur fournit à l'enseigne et à la mise en marché pour le lancement ou la promotion des ventes de son produit entre en considération dans la décision d'autoriser le produit. Le soutien au marketing englobe toutes les promotions réseau. Ces sommes permettent de stimuler la demande et d'augmenter la rentabilité de l'espace dédié au produit en magasin. C'est un aspect important pour les distributeurs-détaillants rencontrés puisque le soutien au marketing contribue à réduire le risque du distributeur-détaillant.

Dans le cas des produits de marque privée, la sélection du fournisseur se fait par appel d'offres. Chaque soumissionnaire soumet son prix coûtant pour livrer les volumes demandés. Le choix final est déterminé à partir de cette information et d'autres critères tels la constance dans la qualité du produit et la capacité du fournisseur à livrer les volumes requis.

6.2.2 Les normes d'approvisionnement

L'ensemble des grands distributeurs-détaillants utilise des progiciels de gestion intégrée pour optimiser l'efficacité de leur chaîne d'approvisionnement. De ce fait, ils exigent de leurs fournisseurs qu'ils aient accès à un module SAP ou à

une interface compatible avec leurs logiciels (Genius, Toolkit, Intercept, iTrade) et qu'ils soient en « échange de données instantanées » (EDI).

Plusieurs répondants soulignent que l'intégration des technologies dans la chaîne d'approvisionnement a modifié les normes d'approvisionnement. La technologie a permis aux grands distributeurs-détaillants de standardiser et d'automatiser leur chaîne d'approvisionnement. Par conséquent, les fournisseurs doivent de plus en plus respecter les conditions suivantes :

- Livraison des commandes selon la plage horaire attribuée, sinon des pénalités sont exigées par bon de commande (PO, *purchase order*).
- Réapprovisionnement en flux continu afin d'éviter l'accumulation de stocks.
- Respect du taux de réapprovisionnement (*fill rate*) qui varie entre 95 % et 98 %.
- Possession des interfaces de commandes nécessaires afin de contrôler ses stocks.
- Utilisation d'un format de palette compatible avec les centres de distribution.

Si la technologie permet d'augmenter l'efficacité opérationnelle et de réduire certains coûts, elle comporte certains désavantages selon plusieurs fournisseurs. Les applications technologiques des distributeurs-détaillants sont parfois sources d'incompréhension et peuvent complexifier les rapports commerciaux. Pour contrer cette situation, certains fournisseurs ont mis sur pied des procédures opérationnelles normalisées (*Standard Operating Procedures-SOP*) afin de répondre promptement aux problèmes qui surviennent.

Pour les fournisseurs, l'adaptation de leurs processus organisationnels et l'implantation d'outils compatibles avec les logiciels de gestion des distributeurs-détaillants requièrent un effort considérable. Afin de fusionner leurs opérations avec celles de leurs clients, les fournisseurs doivent revoir la nomenclature de leurs produits pour qu'ils soient reconnus et traités lors des livraisons aux centres de distribution.

Les commandes et la gestion des bons de commande (*purchase orders*) doivent passer par ces interfaces. Des frais sont payables à chacune des opérations pour le traitement de la requête chez les distributeurs-détaillants et pour l'utilisation de l'interface. Les petits fournisseurs doivent accéder à une plateforme électronique payante comme usagers pour transiger avec les distributeurs-détaillants. Cette situation peut les rendre plus vulnérables en raison des fluctuations de prix et des conditions d'usage de ces plateformes.

Enfin, l'EDI a pour effet d'inverser les rôles des joueurs, car jadis un fournisseur devait honorer une commande alors que la tendance actuelle est de proposer une commande qui assure le remplissage constant de son espace tablette.

6.2.3 Les normes de qualité et de certification

La traçabilité est devenue un enjeu majeur au cours des dernières années à la suite des crises sanitaires de 2008 chez Maple Leaf et au sein de l'industrie fromagère. En parallèle, plusieurs répondants soulignent que les consommateurs sont aussi devenus plus sensibles aux normes de production et à la provenance des produits. Le programme *Aliments du Québec* a contribué à sensibiliser les consommateurs à l'achat de produits locaux et du Québec.

Dans ce contexte, les distributeurs-détaillants exigent de plus en plus des fournisseurs des certifications plus astreignantes que celles imposées par l'Agence d'inspection des aliments et le MAPAQ. L'industrie requiert dorénavant que les produits respectent les normes des certifications telles que GFSI, ASEP Canada, GAP, FQF2000, BAP (dans le cas du poisson), SQF et PAACO (bien-être animal).

Plusieurs fournisseurs mentionnent que ces exigences ajoutent des coûts considérables pour la mise en œuvre des processus de production requis par les certifications et pour la formation du personnel, sans oublier les charges administratives qui en découlent. Ces exigences constituent une barrière véritable pour les petits fournisseurs qui n'ont pas les ressources financières et l'expertise pour répondre à ces exigences.

Plusieurs fournisseurs rencontrés reconnaissent toutefois l'importance de répondre aux normes sanitaires pour éviter les crises sanitaires et l'impact dévastateur qu'elles ont sur leur image de marque et leur rentabilité. Certains fournisseurs ont ainsi pris la décision de mettre sur pied un bureau de surveillance visant à élaborer un guide des processus surpassant l'ensemble des éléments requis par les organismes d'accréditation.

En procédant ainsi, les entreprises ne sont plus assujetties aux spécificités particulières de chacune des certifications, mais adoptent un code unique et toujours à l'avant-garde des normes établies dans l'industrie. En demeurant proactives face aux changements requis par les autorités de certification, ces entreprises s'inscrivent dans un processus d'amélioration continue qui les pousse à se renouveler et à innover.

6.2.4 Le positionnement de l'enseigne

Selon les commentaires des distributeurs-détaillants, dans certains cas, la décision de retenir un produit repose sur le positionnement que l'enseigne veut véhiculer.

Comme déjà mentionné, les objectifs de performance des catégories varient en fonction du rôle de la catégorie et du positionnement de l'enseigne. Un produit novateur sur les attributs de positionnement de l'enseigne – prix, santé, variété, qualité, etc. – et qui répond aux tendances d'achat des consommateurs aura donc plus de chance d'être autorisé.

Les produits locaux en sont un bon exemple. Ceux-ci sont de plus en plus prisés par les consommateurs. Même s'ils n'offrent pas nécessairement la meilleure performance, les distributeurs-détaillants s'assurent d'introduire des produits locaux ou certifiés *Aliments du Québec* dans leur assortiment pour soutenir une image de marque plus responsable.

Une fois approuvé par les distributeurs-détaillants, le produit est autorisé et susceptible d'être commandé par les magasins affiliés ou détenus par l'entreprise. Pour que son produit soit ajouté à la liste des produits autorisés, le fournisseur doit alors inscrire celui-ci dans la banque ECCnet, le registre national de produits du Canada. Cette banque est gérée par GS1, une organisation indépendante à but non lucratif qui administre l'attribution des codes-barres pour les produits ainsi que la banque d'information d'étiquetage des produits – marque, information nutritionnelle, date de péremption.

Encadré 1 : Liens entre les pratiques observées et la littérature

Les commentaires des gestionnaires rencontrés sur les critères de sélection des fournisseurs vont dans le même sens que les résultats de recherche sur les chaînes d'approvisionnement et les circuits marketing.

À l'instar des distributeurs-détaillants de pays européens et des États-Unis, les distributeurs-détaillants canadiens et québécois ont implanté les principes de l'ECR pour demeurer concurrentiels à la suite de la pénétration des magasins de marchandises diverses dans le secteur de la distribution alimentaire.

De fait :

L'ensemble des distributeurs-détaillants implantés au Québec ont des mécanismes décisionnels centralisés.

Les stratégies d'approvisionnement des distributeurs-détaillants visent à répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs et à différencier l'expérience client. En ce sens, les principes de la gestion par catégorie

définissent les normes pour la sélection des produits des catégories et des fournisseurs.

Les avancées technologiques ont permis aux distributeurs-détaillants de standardiser leurs processus d'approvisionnement et d'imposer de nouvelles conditions à leurs fournisseurs.

La concentration de l'industrie de la distribution alimentaire canadienne et l'automatisation de la chaîne d'approvisionnement ont augmenté le pouvoir de négociation des distributeurs-détaillants et leur a permis d'imposer leurs normes d'approvisionnement.

Pour maintenir leur image de marque et répondre aux attentes des consommateurs à l'égard de la salubrité des aliments, les distributeurs-détaillants ont relevé leurs normes de contrôle de qualité et exigent des certifications de plus en plus restrictives.

6.3 Pratiques commerciales

Les commentaires de la majorité des participants confirment les pratiques commerciales notamment les octrois accordés pour les diverses promotions réseau et les montants dédiés aux frais directement liés aux flux d'approvisionnement. Par contre, une minorité de petits fournisseurs qui se réfèrent à des intermédiaires pour effectuer la distribution de leurs produits montrent une connaissance limitée des ententes commerciales entre leur intermédiaire et les distributeurs-détaillants pour défrayer les coûts des activités promotionnelles et les conditions d'approvisionnement. Mis à part les volumes à livrer et les réductions accordées pour certaines activités promotionnelles, ils se sont montrés peu au fait des frais réels de distribution.

L'analyse des commentaires des répondants permet de distinguer quatre catégories de frais soit :

- l'entente annuelle entre le distributeur et le fournisseur;
- les programmes promotionnels incitatifs pour soutenir des activités spécifiques;
- les frais d'accès à la tablette et aux données des distributeurs-détaillants;
- les frais relatifs aux flux d'approvisionnement et à la logistique.

Les sommes dédiées à chacune de ces catégories varient par enseigne, par catégorie de produits et peuvent aussi changer selon l'importance du produit ou de la marque pour le distributeur-détaillant.

6.3.1 L'entente annuelle

Une fois le produit autorisé, les partenaires passent à l'étape de la négociation. Dans les faits, la majorité des fournisseurs sont déjà autorisés et la négociation porte essentiellement sur le renouvellement de l'entente annuelle. L'objectif principal est de s'entendre sur les projections de ventes à partir desquelles les objectifs de volume à atteindre sont définis. Les dates anniversaires pour négocier l'entente annuelle suivent en général les années financières des fournisseurs.

En général, cette entente comprend un pourcentage de retour sur les ventes et inclut la négociation sur les modalités de paiement et sur les rabais de volume. Aux dires des distributeurs-détaillants interrogés, confirmés par plusieurs fournisseurs, la négociation des différents programmes commerciaux tend à être classée sous les rabais de volume. Dans sa forme la plus englobante, le rabais de volume comprend tous les programmes commerciaux négociés pour distribuer des produits et en faire la promotion dans tout le réseau. Les frais de distribution comprennent la livraison aux magasins, le remplissage des tablettes et peuvent inclure le planogramme. Ils sont négociés à la caisse, au poids ou au litrage selon les caractéristiques du produit.

En général, les frais de planogramme sont calculés à partir du nombre de produits et du volume de ventes. Cette méthode vise à ne pas pénaliser les petits fournisseurs qui ont plusieurs produits avec des volumes de ventes modestes. Le calcul est établi sur la base du prix de détail.

Le rabais de volume, défini en pourcentage des ventes, spécifie l'amplitude du budget promotionnel annuel octroyé au distributeur-détaillant pour réaliser diverses activités promotionnelles, dont le programme de publicité coopérative – la circulaire. Si les partenaires s'entendent sur le budget, c'est toutefois le distributeur-détaillant qui a le dernier mot sur le calendrier des promotions et des parutions en circulaire. De fait, le nombre de parutions en page frontispice ou à l'endos de la circulaire est prédéterminé sans garantie sur le nombre et le calendrier des parutions. La circulaire est construite selon le cycle d'achat des consommateurs. Le coût de la circulaire est ainsi indirect et est inclus dans le pourcentage octroyé pour les rabais de volume en fonction des objectifs fixés.

L'entente annuelle se finalise par un accord sur un pourcentage qui sera déduit sur les achats du distributeur-détaillant. Les remises du fournisseur sont calculées sur la base du prix payé par le distributeur-détaillant (prix de gros). Celles-ci sont déduites automatiquement des factures à payer aux fournisseurs

ou transférées électroniquement sur une base mensuelle ou trimestrielle selon le rythme des activités. Les sommes déduites sont octroyées aux distributeurs-détaillants. Ceux-ci peuvent toutefois transférer une partie de ces montants aux consommateurs en réduisant leurs marges et le prix de détail. Une partie des sommes peut aussi être transmise aux magasins.

Les rabais de volume ne s'appliquent pas aux produits de marque privée. Les partenaires négocient le prix coûtant net pour fabriquer le produit. L'entente couvre habituellement une période de deux à trois ans.

La majorité des fournisseurs rencontrés soulignent que cette négociation se fait souvent à l'avantage des distributeurs-détaillants, en raison de la forte concentration des volumes de ventes au sein de chaque circuit marketing. Par contre, aux dires des distributeurs-détaillants, les fournisseurs qui ont une marque à forte notoriété et qui représentent une part importante de la catégorie ont un meilleur pouvoir de négociation. Ils précisent toutefois que ceux-ci investissent déjà des sommes considérables sous différentes formes pour soutenir leur marque. Le pouvoir de négociation du fournisseur est encore plus marqué dans les cas où la catégorie de produits joue un rôle déterminant pour le distributeur-détaillant, soit en termes de volume de ventes ou de positionnement.

Bref, les conditions de l'entente annuelle varient selon :

- l'importance et le rôle de la catégorie dans la stratégie de l'enseigne;
- la part de marché du fournisseur dans la catégorie;
- le rôle du produit dans la catégorie.

Il faut toutefois souligner que l'importance grandissante accordée à l'achat local chez les consommateurs favorise certains petits fournisseurs locaux offrant des produits qui répondent aux attentes des consommateurs. Le cas des produits biologiques en est un bon exemple.

Dans ces cas, les distributeurs-détaillants affirment démontrer une plus grande ouverture face aux propositions des petits fournisseurs locaux. Ils peuvent ainsi réduire leurs exigences pour autoriser et distribuer un produit original. Dans ce cas, le fournisseur local n'aura pas à payer les frais de référencement ni de rabais de volume.

6.3.2 Promotions incitatives

- Promotions visant des réductions de prix pour le consommateur

Aux dires des répondants, les promotions incitatives sont souvent initiées par le fournisseur qui désire dynamiser les ventes de son produit. Ces promotions s'ajoutent aux ententes annuelles et incluent diverses tactiques pour augmenter les volumes d'achat de leurs produits. Ces montants sont directement transférés aux consommateurs en réductions de prix et englobent diverses tactiques, notamment des annonces en circulaire, des rabais incitatifs (*billback*, compte et recompte, *scanback*), des gratuités et des promotions ciblées aux détenteurs des cartes de fidélité.

Les taux de réduction varient selon l'objectif du fournisseur. Par contre, les montants exigés pour des parutions additionnelles dans la circulaire sont fixes et déterminés par le distributeur-détaillant. Les sommes exigées varient entre 3 000 dollars et 30 000 dollars pour un tiers de page selon la catégorie de produits et le cycle de consommation. Occasionnellement, le retrait d'un fournisseur ouvre une possibilité d'annonce en circulaire pour un autre fournisseur, auquel cas le distributeur-détaillant consent à l'activité à un coût moindre.

- **Gratuités**

Il existe deux types de gratuités, soit des caisses gratuites données à des magasins ou l'octroi d'un produit donné aux clients selon certaines conditions. Dans le premier cas, il peut s'agir de caisses gratuites offertes lors d'une ouverture de magasin ou à l'achat d'une quantité X. Le rabais n'est alors pas transféré aux consommateurs. Dans le deuxième cas, le fournisseur, le distributeur-détaillant et le magasin contribuent à la promotion. Les fournisseurs qui offrent des gratuités visent à couvrir leurs coûts de production et la marge du distributeur-détaillant est souvent nulle. Chez les fournisseurs, ce type de promotion s'applique dans diverses situations, par exemple lors d'un lancement de produit, pour écouler des excédents ou gérer la ligne de production. Les produits offerts doivent être en quantité suffisante pour être fournis à l'ensemble de la clientèle de l'enseigne.

- **Programmes de fidélité**

Les répondants s'accordent pour dire que les programmes de fidélité contribuent à augmenter le pouvoir de négociation du distributeur-détaillant. L'analyse des données de ventes associées à l'identification des membres du programme fournit les profils de vente par magasin et par type de clients. Cette information discrimine les produits performants de ceux qui n'atteignent pas leurs objectifs. Par contre, les fournisseurs peuvent acheter ces données pour leur marque ou

pour leur catégorie. L'analyse de ces données leur permet d'ajuster leurs programmes promotionnels aux préférences des consommateurs et d'être plus performants. Cela peut améliorer leur position lors des négociations.

Pour cibler une promotion auprès des détenteurs des cartes de fidélité, un montant pouvant équivaloir à 0,25 % des ventes est exigé. La remise est payée au trimestre pour les activités réalisées au cours de la période.

Dans la totalité des cas, les montants dédiés aux activités promotionnelles incitatives sont directement transférés aux consommateurs par des réductions de prix. Il arrive souvent que le distributeur-détaillant et le magasin (détenu par l'entreprise ou franchisé) contribuent à l'initiative du fournisseur pour renforcer l'impact promotionnel sur les ventes de l'enseigne.

- **PLV (matériel promotionnel sur le lieu de vente)**

Aux dires des répondants, de plus en plus, l'installation du matériel promotionnel dans les magasins est exécutée par des agences spécialisées. Le fournisseur assume alors les frais d'installation. Dans certaines enseignes, le fournisseur peut payer un montant lui permettant de se présenter aux magasins pour y vérifier la présentation des produits.

- **Formation du personnel**

Dans une grande majorité des cas, la formation du personnel des ventes dans les magasins se fait à l'initiative des fournisseurs. Leur force de vente fournit l'information sur leurs produits aux employés des magasins.

Certains distributeurs-détaillants ont créé des centres de formation où les fournisseurs peuvent offrir des formations aux responsables des magasins. Les prix pour avoir accès à ce service varient énormément. Dans certains cas, aucuns frais ne sont exigés.

6.3.3 L'accès à la tablette et aux données des distributeurs-détaillants

- **Les frais de listage**

Les frais de listage donnant accès au réseau de magasins d'une enseigne varient selon la catégorie de produits et selon le volume de ventes du fournisseur. Des frais plus importants sont exigés pour des catégories matures et pour les produits à fort volume de ventes. La logique étant que le distributeur-détaillant veut réduire son risque associé au délistage d'un produit qui assure déjà un bon volume de ventes pour le remplacer par un nouveau produit. Cette

pratique s'inscrit dans le contexte de maturité de l'industrie et de la concurrence intense entre les joueurs traditionnels et non traditionnels.

Ces frais sont payés une seule fois. Les sommes à déboursier varient de zéro à 25 000 dollars par produit (sku) et par enseigne. Certaines bannières procèdent à une révision annuelle des produits de chacune des catégories. Dans un tel cas, des frais pour la reconduction annuelle du produit (sku) sont de quelques centaines de dollars. Les fournisseurs qui épurent leur banque de données de produits autorisés peuvent obtenir, de certains distributeurs, un crédit sur les frais de listage déjà payés pour les produits qui seront retirés de la banque de données.

Certains petits fournisseurs sont exemptés de ces frais, notamment des fournisseurs de produits locaux, de produits d'innovation, de produits importés, de produits d'exclusivité et de marque privée.

- **Données des distributeurs-détaillants**

Pour accéder aux données des distributeurs-détaillants sur les ventes de sa catégorie, le fournisseur peut déboursier jusqu'à 250 000 dollars, sans compter les salaires des personnes qui analysent l'information. Selon les commentaires de quelques fournisseurs, ces données leur permettent de connaître le profil de leurs ventes par magasin. Ils peuvent ainsi mieux cibler leurs promotions et répartir plus efficacement leur budget promotionnel. Les petits fournisseurs n'ont pas les ressources pour se procurer et analyser ces données.

Encadré 2 : Liens entre les pratiques observées et la littérature

Les pratiques commerciales décrites par les gestionnaires rencontrés se comparent à celles relevées dans la littérature. En réalité :

Les avancées technologiques ont augmenté la précision des informations des distributeurs-détaillants sur les approvisionnements et sur leurs ventes, améliorant ainsi la qualité de la prise de décision et le pouvoir de négociation des distributeurs-détaillants.

Une plus grande partie des produits est aujourd'hui vendue au rabais.

La part de marché, la force de la marque, la position concurrentielle des fournisseurs et des distributeurs-détaillants déterminent leur pouvoir relatif et influencent les négociations entourant les promotions réseau.

Les fournisseurs ont plus d'influence sur la taille du budget promotionnel que sur la répartition des allocations.

6.3.4 Les frais de logistique

- **Frais de déchargement à l'entrepôt**

Les frais de déchargement peuvent être inclus dans la négociation de l'entente annuelle ou peuvent varier entre 0,15 dollar et 0,75 dollar par caisse pour les produits frais, entre 70,00 dollars et 110,00 dollars par palette ou représenter des frais fixes de 35 dollars par livraison.

- **Frais pour quantités non livrées**

Certains fournisseurs assument la responsabilité des livraisons en juste à temps (Vendor Management Inventory : VMI). Dans ces cas, les distributeurs-détaillants exigent de leur part un taux de remplissage des tablettes oscillant entre 95 % et 98 %. Les frais pour quantité non livrée varient selon les ventes perdues en raison des quantités manquantes.

- **Frais de retard de livraison**

Quelques fournisseurs indiquent ne pas avoir à payer ces frais. D'autres fournisseurs affirment devoir assumer des frais pour un retard dans le délai de livraison ou dans le cas d'un rendez-vous modifié. Ces frais peuvent être fixes par bon de commande (*PO*) en retard et osciller entre 500 dollars et 1 000 dollars par bon de commande en retard. Quelques répondants indiquent que les frais varient en fonction des pertes attribuables au retard.

Selon les distributeurs-détaillants, ces frais sont exigés pour discipliner les fournisseurs à respecter les délais de livraison. Tous les entrepôts sont gérés à partir de progiciels de gestion. Les retards affectent le rythme des opérations de l'entrepôt et engendrent des coûts additionnels.

En plus de couvrir le coût des produits retirés, les frais de retrait de produits varient selon une entente négociée entre les partenaires ou une pénalité par sku. Celle-ci dépend du nombre d'enseignes où le produit est vendu.

- **Retraits et rappels de produits**

Un retrait de produits peut se produire dans deux cas, soit en raison du non-respect des engagements et des objectifs de ventes ou dans le cadre d'une crise sanitaire. Dans le premier cas, les frais de rappel de produits sont variables. Les montants payés au distributeur-détaillant varient entre 50 % et 100 % du coût de l'inventaire en magasin. Les fournisseurs doivent en plus assumer les coûts pour retirer et récupérer leurs produits. Dans le cas d'un nouveau produit, une négociation peut entraîner un remboursement d'une partie des frais de listage sous condition de retirer le produit avant la fin de la période d'essai.

Dans le deuxième cas, le fournisseur doit payer le coût pour reprendre et détruire l'ensemble des produits ainsi que le montant des produits retirés. Certains fournisseurs font état de situations où les distributeurs-détaillants exigent le rappel de la totalité des lots de produits du fournisseur même si un seul des lots fait l'objet d'un rappel. Une telle situation peut avoir des répercussions catastrophiques sur la rentabilité des opérations du fournisseur. Certains fournisseurs précisent que des montants variant entre 10 000 dollars et 15 000 dollars par sku sont exigés par certains distributeurs-détaillants pour la manipulation des produits.

- **Produits invendables**

Les produits invendables sont gérés par une tierce partie soit, par exemple Stericycle, une firme spécialisée dans les retours, les rappels de produits ainsi que la destruction de produits invendables. Les produits abîmés ou dont la date de péremption est expirée entrent dans cette catégorie. Les fournisseurs reçoivent une facture mensuelle pour le retrait de ces produits. Le montant équivaut au coût des produits et peut inclure un supplément équivalent à 1,5 % des ventes. Le montant est retiré le mois suivant sur le paiement de la commande du distributeur-détaillant. Certains fournisseurs rencontrés soulignent qu'ils ont peu de contrôle sur ce processus et que le décompte des invendables est parfois questionnable et résulte en partie de la gestion des stocks en magasin.

- **Le non-respect des engagements**

Chez certains fournisseurs, il est parfois difficile de toujours répondre aux besoins des distributeurs-détaillants, car des facteurs externes influent sur la quantité et la qualité des intrants offerts. Advenant une telle situation, le fournisseur prendra différentes mesures afin de ne pas nuire aux activités promotionnelles de son partenaire. Il pourra, par exemple, reporter ou prolonger la période de rabais. Dans d'autres circonstances, les partenaires tentent de s'entendre et de procéder à une nouvelle planification afin de réduire les pertes et de maintenir leurs bonnes relations.

Les montants demandés de la part des distributeurs-détaillants varient selon la catégorie de produits et selon l'enseigne. Ils vont d'un simple avertissement à des frais de 10 000 dollars facturés directement au fournisseur. Certains répondants estiment que les pénalités imposées sont souvent très arbitraires.

	Éléments inclus	Taux	Base de calcul
Frais de logistique			
Déchargement à l'entrepôt	<ul style="list-style-type: none"> Inclus dans l'entente annuelle Frais en sus 	0,15 \$ à 0,75 \$ 70 \$ à 110 \$ 35 \$	Par caisse livrée à l'entrepôt Par palette Par livraison
Quantités non livrées	Livraison juste à temps (VMI) : taux de remplissage de 95 % à 98 %	Pourcentage des ventes perdues	Prix magasin
Retard de livraison		0 à 1 000 \$	Prix de grossiste
Retrait de produits	Entente négociée avec le fournisseur Pénalité	50 % à 100 % de la valeur de l'inventaire retiré Varie selon le sku et le nombre d'enseignes	Prix magasin Prix magasin
Rappel de produits	Pénalité	10 000 \$ à 15 000 \$	Par sku
Invendables dans le frais	Normes du système APS et gérés par une tierce partie	<ul style="list-style-type: none"> Coût des produits Frais de manutention de 1,5 % 	Prix magasin Prix magasin
Non-respect des engagements - MDD	Pénalité de délai	0 à 10 000 \$	Par sku

- **Autres frais**

Plusieurs fournisseurs ont mentionné l'existence de frais d'infrastructure. D'après leurs commentaires, tous les distributeurs-détaillants ont eu recours à l'implantation d'un progiciel de gestion intégré (PGI) servant à la planification des ressources de l'entreprise ou à l'implantation d'un programme de fidélité.

Encadré 3 : Liens entre les pratiques observées et la littérature

Les pratiques commerciales en lien avec les frais de logistique sont peu discutées dans la littérature. Toutefois, les pratiques décrites par les gestionnaires rencontrés confirment que les avancées technologiques ont permis aux distributeurs-détaillants de standardiser leurs processus d'approvisionnement et d'imposer de nouvelles conditions à leurs fournisseurs.

En réalité, la concentration de l'industrie de la distribution alimentaire canadienne et l'automatisation de la chaîne d'approvisionnement ont augmenté le pouvoir de négociation des distributeurs-détaillants et leur a permis d'imposer leurs normes d'approvisionnement.

Tableau 14 : Pratiques commerciales dans les circuits marketing au Québec

	Éléments inclus	Taux	Base de calcul
Entente annuelle			
Produits d'épicerie	<ul style="list-style-type: none"> • Escompte de paiement • Rabais de volume • Total 	0,5 % à 2 % 2 % à 28 % 2 % à 30 %	Prix grossiste Prix grossiste Prix grossiste
Produits frais			
Générique*	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de base (PB) 	1 % - 2,25 %	Prix grossiste
Marque nationale	<ul style="list-style-type: none"> • PB + frais de distribution 	4 % à 20 %	Prix grossiste
Programmes promotionnels incitatifs			
Épicerie sèche et produits frais	<ul style="list-style-type: none"> • Circulaire 1/4 à 1/3 page • Compte-recompte (<i>scanback</i>), rabais de volume (<i>billback</i>) • Programme fidélité 	3 000 \$ - 30 000 \$ Selon les taux de l'entente 0,25 % à 0,85 % des ventes (payé au trimestre)	Prix grossiste moins les rabais octroyés
	<ul style="list-style-type: none"> • Gratuité 	Varie	Prix grossiste
	PLV – firme externe	Payé par le fournisseur	
Frais d'accès			
Listage			
Épicerie	<ul style="list-style-type: none"> • Coût fixe par sku par enseigne 	0 à 25 000 \$	
Produits frais	<ul style="list-style-type: none"> • Coût fixe par sku par enseigne 	0 à 6 000 \$	
Données	<ul style="list-style-type: none"> • Frais annuels 	Jusqu'à 250 000 \$	
Frais de logistique			
Déchargement à l'entrepôt	<ul style="list-style-type: none"> • Inclus dans l'entente annuelle 	0,15 \$ à 0,75 \$	Par caisse livrée à l'entrepôt
	<ul style="list-style-type: none"> • Frais en sus 	70 \$ à 110 \$ 35 \$	Par palette Par livraison
	Quantités non livrées	Livraison juste à temps (VMI) : taux de remplissage de 95 % à 98 %	Pourcentage des ventes perdues
Retard de livraison		0 à 1 000 \$	Prix de grossiste
Retrait de produits	Entente négociée avec le fournisseur	50 % à 100 % de la valeur de l'inventaire retiré	Prix magasin
	Pénalité	Varie selon le sku et le nombre d'enseignes	Prix magasin
Rappel de produits	Pénalité	10 000 \$ à 15 000 \$	Par sku
Invendables dans le frais	Normes du système APS et gérés par une tierce partie	<ul style="list-style-type: none"> • Coût des produits 	Prix magasin
		<ul style="list-style-type: none"> • Frais de manutention de 1,5 % 	Prix magasin
Non-respect des engagements - MDD	Pénalité de délai	0 à 10 000 \$	Par sku

*Produits de base, le programme de base inclut les escomptes de paiement et les frais d'entrepôt.

6.4 Pouvoir d'influence

La concentration du marché autour des grands distributeurs-détaillants, la centralisation des processus décisionnels de ces entreprises, et ce, indépendamment des structures organisationnelles, et leur degré d'automatisation leur accordent un pouvoir d'influence marqué dans leur négociation avec les fournisseurs. À l'instar de Kasulis et coll. (1999) ainsi que de Gómez et Rao (2009), la plupart des distributeurs-détaillants et des fournisseurs reconnaissent que ce pouvoir de négociation varie selon le caractère unique de la marque et la loyauté des consommateurs. Les fournisseurs des premières marques auraient une plus grande force de négociation auprès des grands joueurs. Par contre, comme nous l'avons souligné à la section portant sur les circuits marketing, pour maintenir sa position sur le marché, un circuit doit avoir une structure de coûts concurrentielle et un positionnement différencié des autres joueurs. En ce sens, les fournisseurs dont les produits se distinguent et offrent une valeur ajoutée aux distributeurs, leur permettant ainsi de renforcer leur positionnement, peuvent aussi bénéficier d'un pouvoir de négociation ou d'influence qui les avantage.

Il reste toutefois que les chances pour les petits fournisseurs de percer le marché de la grande distribution sont réduites. Ceux-ci ne possèdent pas les ressources financières pour soutenir les coûts de mise en marché et l'expertise professionnelle pour répondre aux exigences des grands joueurs.

La majorité des distributeurs-détaillants et des fournisseurs reconnaissent que le pouvoir de négociation a changé depuis 15 ans en raison de la concentration de l'industrie et de la circulation de l'information qui est beaucoup plus accessible aujourd'hui grâce à la technologie. Les distributeurs-détaillants reconnaissent l'importance de développer des partenariats avec les fournisseurs, du moins avec les plus importants, pour assurer une continuité dans l'assortiment des produits et des marques préférées des consommateurs.

Faits saillants

- ✓ L'ensemble des gestionnaires rencontrés affirme qu'il est plus difficile aujourd'hui de devenir fournisseurs autorisés qu'il y a 20 ans.
- ✓ Les distributeurs-détaillants se réfèrent à quatre catégories de critères pour autoriser un fournisseur, soit : 1) les critères liés à la rentabilité de l'espace en magasin – la gestion par catégorie et le soutien au marketing; 2) les critères se rapportant au flux d'approvisionnement; 3) les normes de certification; et 4) le positionnement de l'enseigne.
- ✓ L'objectif principal de l'entente commerciale (entente annuelle) est de s'entendre sur les projections de ventes à partir desquelles les objectifs de volume à atteindre pour la période à venir sont définis. En général, cette entente comprend la négociation sur les modalités de paiement et les rabais de volume.
- ✓ La majorité des fournisseurs rencontrés souligne que la négociation de l'entente annuelle se fait souvent à l'avantage des distributeurs-détaillants en raison de la forte concentration des volumes de ventes au sein de chaque circuit marketing.
- ✓ Les conditions de l'entente annuelle varient selon l'importance et le rôle de la catégorie dans la stratégie de l'enseigne, la part de marché du fournisseur dans la catégorie et le rôle du produit dans la catégorie.
- ✓ Les promotions incitatives englobent les réductions de prix pour le consommateur, les gratuités, le programme de fidélité et la PLV. Ces tactiques promotionnelles sont souvent initiées par le fournisseur qui désire dynamiser les ventes de son produit. Ces promotions s'ajoutent aux ententes annuelles.
- ✓ Les frais d'accès à la tablette et aux données des distributeurs-détaillants incluent les frais de référencement et le coût lié à l'achat des données de ventes par magasin. L'achat de ces données permet aux fournisseurs de mieux cibler leurs promotions et de répartir plus efficacement leur budget promotionnel.
- ✓ Les frais de référencement ne sont payés qu'une seule fois. Ils donnent accès au réseau de magasins d'une enseigne et varient selon la catégorie de produits et selon le volume de ventes du fournisseur.

- ✓ **Les frais de logistique se sont multipliés au cours des dernières années. Pour optimiser leur chaîne d'approvisionnement, les distributeurs-détaillants requièrent des fournisseurs divers frais, notamment les frais de déchargement à l'entrepôt, les frais pour quantités non livrées, les frais de retard de livraison, les frais de retrait et de rappel de produits, les frais pour les produits invendables, les frais de non-respect des engagements.**
- ✓ **Un produit novateur sur les attributs de positionnement de l'enseigne – prix, santé, variété, qualité, etc. – et qui répond aux tendances d'achat des consommateurs aura plus de chance d'être autorisé. Les fournisseurs dont les produits se distinguent et offrent une valeur ajoutée aux distributeurs, leur permettant ainsi de renforcer leur positionnement, peuvent aussi bénéficier d'un pouvoir de négociation ou d'influence qui les avantage.**
- ✓ **Les consommateurs sont aussi devenus plus sensibles aux normes de production et à la provenance des produits. Les distributeurs-détaillants exigent de plus en plus des fournisseurs des certifications qui constituent une barrière véritable pour les petits fournisseurs qui n'ont pas les ressources financières et l'expertise pour répondre à ces exigences. Plusieurs reconnaissent l'importance de répondre aux normes sanitaires pour éviter les crises sanitaires et l'impact dévastateur sur leur image de marque et leur rentabilité. Pour demeurer proactives face aux changements requis par les autorités de certification, certains adoptent un processus d'amélioration continue qui les pousse à se renouveler et à innover.**
- ✓ **L'importance grandissante accordée à l'achat local chez les consommateurs favorise certains petits fournisseurs locaux offrant des produits qui répondent aux attentes des consommateurs. Même s'ils n'offrent pas nécessairement la meilleure performance, les distributeurs-détaillants s'assurent d'introduire des produits locaux ou certifiés Aliments du Québec dans leur assortiment pour soutenir une image de marque plus responsable. Dans ces cas, les distributeurs-détaillants démontrent une plus grande ouverture face aux propositions des petits fournisseurs locaux.**
- ✓ **Les distributeurs-détaillants reconnaissent l'importance de développer des partenariats avec les fournisseurs, du moins avec les plus importants, pour assurer une continuité dans l'assortiment des produits et des marques préférées des consommateurs.**

7. Régulation de la concurrence et du pouvoir de marché

Dans les sections précédentes, nous avons abondamment discuté de pouvoir de marché. Nous allons toutefois le définir plus formellement dans la présente section.

7.1 Le pouvoir de marché

Selon la théorie microéconomique, chaque fois qu'une entreprise peut influencer le prix qu'elle reçoit pour son produit ou le prix qu'elle paie pour ses achats, elle détient un pouvoir de marché. Le monopole représente le cas extrême de pouvoir de marché, alors que la compétition parfaite caractérise l'absence de pouvoir de marché. Différentes conditions augmentent le pouvoir de marché d'une entreprise, notamment lorsque :

- le produit vendu n'a pas de proche substitut;
- l'entreprise détient le contrôle d'un intrant essentiel;
- des économies de taille peuvent être réalisées;
- l'entreprise détient un brevet ou une licence gouvernementale.

Contrairement au marché parfaitement compétitif, le monopole est rarement efficace d'un point de vue allocatif. En effet, le prix choisi par le monopoleur pour son produit sera généralement supérieur au coût d'une unité supplémentaire (coût marginal). En d'autres mots, il reste des transactions en suspens dont pourraient bénéficier les acheteurs ou les vendeurs, selon le cas. C'est d'ailleurs pourquoi la majorité des pays ayant une économie de marché ont des lois sur la concurrence pour contrer ou réduire la création ou les effets négatifs des monopoles ou quasi-monopoles.

Le comportement stratégique et la collusion sont associés au pouvoir de marché. Le comportement stratégique est défini comme étant la prise de décision en situation où tous sont conscients de leur divergence d'intérêts et de l'interdépendance de leur décision. En d'autres mots, la prise de décision est faite en prenant en compte la réaction potentielle des autres. En présence de comportements stratégiques, les agents économiques ne révèlent pas leur vraie demande ou offre. L'information de marché (prix et quantité) qui en résulte s'en trouve donc biaisée.

Quant à la collusion, elle se définit comme étant une entente implicite ou explicite entre des firmes existantes afin d'éviter ou de réduire la compétition entre elles. Tout comme pour le comportement stratégique, la collusion a pour effet de biaiser l'information de marché. Il faut noter que la collusion est

légalement interdite dans la majorité des pays, alors que le comportement stratégique résulte d'incitations économiques.

Plus spécifiques au sujet de notre étude, nous parlerons de pouvoir de l'acheteur. L'OCDE (2014) définit le pouvoir de l'acheteur comme la situation :

« qui existe lorsqu'une entreprise ou un groupe d'entreprises, soit parce qu'il détient une position dominante en tant qu'acheteur d'un produit ou d'un service, soit parce qu'il dispose d'avantages sur le plan de la stratégie commerciale ou d'un pouvoir de marchandage par suite de sa taille ou d'autres caractéristiques, est à même d'obtenir d'un fournisseur des conditions plus favorables que celles qui sont offertes aux autres acheteurs. » et, de ce fait, « peut menacer de manière crédible d'imposer un coût d'opportunité à long terme (c'est-à-dire un préjudice ou un manque à gagner) qui, si la menace était mise à exécution, serait sensiblement disproportionné par rapport au coût d'opportunité à long terme qu'il s'imposerait à lui-même. »⁷

Ce pouvoir de l'acheteur peut se traduire dans le prix payé aux fournisseurs, la nature et la détermination des conditions contractuelles, les référencements ou les menaces de déréférencement, les redevances d'emplacement, les remises forcées, les paiements rétroactifs, les retards de paiement, les modifications rétroactives aux contrats, etc.

Précisons toutefois que, dans le secteur de la distribution alimentaire, le pouvoir de marché peut aussi être du côté du fournisseur et non seulement de celui de l'acheteur. Les partenaires peuvent également se partager le pouvoir de marché. De fait, la résultante des interactions horizontales et verticales détermine le pouvoir de marché potentiel dans le secteur.

Le portrait des réseaux de distribution (section 4) nous informe que le marché canadien du détail en alimentation est relativement concentré alors que celui du Québec, du moins sur la base du ratio CR3, est très concentré avec trois entreprises Loblaw, Sobeys et Metro, qui détiennent 69 % du marché. Nous pouvons ici parler d'oligopole. Notons toutefois que le marché n'est pas statique, comme en témoignent les gains importants des magasins à grande surface (marchandises générales), qui ont doublé leur part de marché au cours de la

⁷ OCDE 2014, *op. cit.* p. 442.

dernière décennie au Québec pour maintenant (2013) dépasser les 15 % au Québec.

Par définition, l'entreprise en situation de quasi-monopole ou d'oligopole extrait du marché un profit supérieur à celui de compétition parfaite, lequel, rappelons-le, permet de rémunérer les ressources (capital et travail) adéquatement, c'est-à-dire à leurs coûts d'opportunité. Or, la performance financière des détaillants-épiciers se caractérise par de faibles marges et des profits à hauteur d'une situation hautement compétitive et non pas oligopolistique. À ce sujet, la littérature d'économie expérimentale offre une grande quantité de données empiriques indiquant qu'en présence de quatre entreprises la solution d'oligopole est très rarement atteinte. Or, la croissance des parts de marché des grandes surfaces de marchandises générales, tel Costco, et le déclin observé des marges des détaillants-épiciers au cours de la dernière décennie semblent confirmer que, du point de vue du détail, le niveau de compétition est élevé (compétition horizontale au détail, c'est-à-dire que les détaillants-distributeurs se concurrencent entre eux pour le consommateur).

Ces faibles marges incitent à une plus grande concentration du secteur (consolidation) et à la recherche d'efficacité logistique qui ne sont pas nécessairement favorables à la diversité des sources de produits alimentaires et, par le fait même, au fournisseur de plus petite taille. Cette compétition horizontale engendre et favorise un pouvoir de marché vertical, c'est-à-dire que les détaillants-distributeurs exercent un pouvoir de marché vis-à-vis certains fournisseurs, ce que confirment les entrevues avec les acteurs du secteur québécois (chapitre 6).

Ce phénomène n'est pas que québécois. À titre d'exemple, notons qu'en Angleterre les actionnaires de Tesco (le premier détaillant alimentaire en importance) viennent de réitérer à leurs dirigeants de maintenir le cap sur des marges à la baisse en vue de récupérer leurs pertes de parts de marché au cours des dernières années au profit des Walmart et autres. Le niveau plancher de 1 % a même été évoqué comme offensive, alors que des marges de plus de 6 % étaient atteintes par Tesco en 2010⁸.

Ce resserrement des marges ressemble beaucoup aux conditions de marché observées au Canada et au Québec. Rappelons que la marge d'exploitation des

⁸ Ruddick, Graham, The Telegraph, Supermarket shareholders braced for margins to hit historic lows, Investors call for Tesco to aggressively cut prices after market share hits 10-year low, 15 mars 2014.

supermarchés et autres épiceries du Québec s'est affaïssée sous la barre des 1 % en 2012. Une analyse récente⁹ soulignait d'ailleurs que, bien que Costco et les supercentres de Walmart aient grandement amélioré leurs opérations d'épicerie par l'introduction d'une ligne complète de produits frais, ils ont une stratégie différente de celle des supermarchés traditionnels, dont l'objectif ultime est la rentabilité de leurs seules activités d'épicerie. Pour les Costco/Walmart, (CW) la stratégie de mise en marché vise l'ensemble des marchandises vendues, l'alimentation étant souvent utilisée pour accroître l'achalandage et augmenter les ventes de catégories avec une meilleure marge bénéficiaire. Ainsi, les CW sont prêts à accepter des marges plus faibles sur les ventes de produits alimentaires que les supermarchés traditionnels. Également, les CW fonctionnent avec beaucoup moins de produits alimentaires (réduisant les coûts) et avec des prix parmi les plus bas dans la plupart des secteurs du marché. En somme, la capacité concurrentielle pour les supermarchés s'en trouve réduite, ainsi que leurs marges, alors que les CW maintiennent des marges d'exploitation supérieures basées sur des économies de gamme et d'échelle. En effet, les marges d'exploitation des magasins de fournitures de tout genre à succursales (type CW) maintiennent effectivement leurs marges autour de 6 % (5,9 % au Canada et 5,5 % au Québec en 2012).

Comme précédemment mentionné, l'avantage compétitif des CW trouverait sa source dans les économies de gamme¹⁰ et les économies de taille. L'avènement des grandes surfaces a imposé une stratégie de diversification de produits en offrant un point de vente unique à gamme élargie produisant ces économies de gamme et un attrait pour les consommateurs. Les trois grands épiciers ont d'ailleurs fait des ajustements en ce sens. Pensons à Loblaw avec ses lignes de vêtements et ses autres produits de consommation courante sous un même toit, de même que les stratégies de diversification horizontale de Metro ou encore l'acquisition ou la mise en place d'ententes avec des pharmacies et des stations-service par Sobeys et Loblaw.

7.2 Examen sommaire des interventions des Autorités de la concurrence de l'OCDE

Selon le Secrétariat de l'OCDE, jusqu'à récemment, la loi sur la concurrence dans ses pays membres a évité de sanctionner les détaillants sur la base de

⁹ Ben Senauer et Jon Seltzer, THE CHANGING FACE OF FOOD RETAILING, Choices, 4^e trimestre 2010.

¹⁰ Competition issues in the food chain industry, Directorate for financial and enterprise affairs competition committee, OCDE, mai 2014.

l'exercice de leur pouvoir d'acheteurs et ne visait donc pas les conditions de marché, compte tenu de la très forte concurrence entre détaillants et leurs faibles marges. L'analyse de ces organismes se concentre donc sur la concurrence horizontale.

Toutefois, de plus en plus d'économistes et de groupes de consommateurs estiment que la concentration grandissante des supermarchés et des grandes surfaces se traduit en une sorte de « goulot d'étranglement compétitif » pouvant affecter le bien-être des consommateurs. En d'autres mots, le niveau de compétition verticale est de plus en plus faible. Cela incite la création d'oligopoles au niveau des fournisseurs des détaillants alimentaires. Pensons à la récente fusion entre Heinz et Kraft, qui laisse les fournisseurs de plus petite taille en position de vulnérabilité face à différentes pratiques commerciales décrites précédemment.

Notons toutefois que les Autorités de la concurrence ont joué un rôle actif dans les dossiers de fusions-acquisitions et de comportements de cartels dans différents pays.

7.2.1 Les États-Unis

Les Autorités de la concurrence évaluent les pouvoirs d'acheteurs depuis longtemps par l'entremise de deux agences : le Service de la concurrence du ministère américain de la Justice [Department of Justice, Antitrust Division (DOJ)] et la Commission fédérale du commerce [Federal Trade Commission (FTC)]. Ces deux agences ont priorisé une compétition efficace au sein de la chaîne d'approvisionnement de l'industrie alimentaire et une application stricte du droit de la concurrence¹¹.

Par contre, les deux agences, bien qu'elles reconnaissent la problématique du pouvoir des acheteurs, notamment en agroalimentaire, sont beaucoup plus distantes quant aux dispositions touchant les détaillants. Le DOJ soulignait récemment que des solutions privées ou publiques au-delà des lois sur la concurrence étaient nécessaires pour des questions d'équité, de sécurité, de développement de marchés, d'environnement, etc. Cette opinion converge essentiellement avec celle de la FTC, appelée récemment à évaluer le cas de la fusion-acquisition par Walmart du détaillant Amigo à Puerto Rico et des inquiétudes soulevées concernant l'approvisionnement auprès des agriculteurs locaux, soulignant que la Commission n'avait ni l'autorité ni la compétence pour

¹¹ OCDE, *Op. cit.* p. 395, note 11.

évaluer de telles considérations. En conclusion, les Américains disposent de mécanismes de protection de la concurrence, comme la majorité des pays, mais le secteur agroalimentaire et son secteur de distribution y sont traités comme tout autre secteur de l'économie américaine.

7.2.2 L'Union européenne

Toujours selon le Secrétariat de l'OCDE, la chaîne d'approvisionnement de l'industrie alimentaire européenne comporte des enjeux similaires à ceux des États-Unis. Les 27 États membres de l'Union européenne et la Commission européenne se sont dotés d'Autorités nationales de concurrence regroupées au sein du Réseau européen de la concurrence (REC). Par contre, le REC se démarque par la proposition d'un code de conduite volontaire en matière de comportement anticoncurrentiel et de pouvoir de l'acheteur dans la chaîne d'approvisionnement de l'industrie alimentaire en Europe. L'organisme favorise une application des règles au cas par cas. Pour le reste, le REC suggère qu'une plus grande transparence au sein de la filière alimentaire favorisera une détermination des prix plus efficace.

Malgré de nombreuses critiques sur les impacts négatifs du comportement anticoncurrentiel et du pouvoir d'acheteurs des détaillants alimentaires, le REC n'a pu obtenir de consensus au sein de ses membres pour la mise en œuvre de son code volontaire de conduite anticoncurrentiel. Dans un rapport de 2013, la Commission européenne qualifie les pratiques entre entreprises (B2B) alimentaires comme étant injustes, grossièrement inacceptables et contraires à la bonne foi et aux pratiques commerciales équitables.

7.2.3 L'exemple français

La protection de la concurrence dans les secteurs économiques, dont l'agroalimentaire, est assurée par le droit de la concurrence et des instruments spécifiques de réglementation. Le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne ou « TFUE » (articles 101 et suivants) est complété par des lois des membres comme le Code du commerce en France (articles L. 410-1 et suivants) qui contiennent des dispositions visant l'ensemble des intervenants sectoriels de l'industrie (production, transformation, distribution et consommation). Tel que mentionné précédemment, les 27 États membres de l'Union européenne et la Commission européenne se sont dotés d'Autorités nationales de concurrence regroupées au sein du Réseau européen de la concurrence (REC).

En France, l'Autorité de la concurrence (ADLC)¹² intervient de pair avec la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF)¹³ du ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. Outre la protection des consommateurs, la DGCCRF a pour mission d'assurer la réglementation concurrentielle des marchés, notamment par la lutte contre les ententes et les abus de position dominante (par l'entremise de l'ADLC), contre les pratiques commerciales déloyales (entre les fournisseurs et les distributeurs), le contrôle des concentrations, et d'assurer un accès équitable et transparent aux achats publics (institutionnels).

Dans une étude thématique sur l'agriculture (agroalimentaire) et la concurrence en 2012, l'ADLC définit les règles de concurrence essentiellement comme un instrument qui consiste à protéger la liberté et la compétitivité des agents économiques contre des comportements d'autres entreprises ou organismes qui abuseraient de leur pouvoir de marché, que ce soit individuellement (position dominante) ou en se mettant d'accord à cette fin (entente anticoncurrentielle). Les règles doivent aussi protéger contre le risque qu'une entité devienne si puissante, grâce à une activité de concentration, qu'elle puisse porter atteinte au bien-être des consommateurs¹⁴.

La distribution alimentaire est une des priorités de l'ADLC, qui est intervenue sur le contrôle des concentrations par le truchement d'engagements de la part des entreprises de cession de magasins sur un territoire donné. Depuis sa création en 2009, l'ADLC a rendu 225 décisions. Par exemple, en 2013, à la suite d'une prise de contrôle du groupe Monoprix par le groupe Casino, l'Autorité de la concurrence a imposé à la nouvelle entité de céder des surfaces afin de ne

¹² Organisme administratif né en 2009 de la transformation du Conseil de la concurrence, l'Autorité de la concurrence agit au nom de l'État, sans pour autant relever de l'autorité du gouvernement dans l'exercice de ses pouvoirs. Elle intervient soit après avoir été saisie par un plaignant, soit après s'être autosaisie. Les décisions qu'elle rend en matière de pratiques anticoncurrentielles sont soumises au contrôle de la Cour d'appel de Paris. Ses décisions en matière de concentration relèvent du contrôle du Conseil d'État.

L'Autorité de la concurrence est compétente pour appliquer les législations nationale (livre IV du Code de commerce) et communautaire (articles 101 et 102 du traité FUE, anciennement articles 81 et 82 du traité CE). L'Autorité de la concurrence détient le pouvoir de prononcer des injonctions, d'infliger des sanctions pécuniaires, d'accepter des engagements et d'accorder le bénéfice de la clémence à certaines entreprises qui coopèrent en aidant à détecter ou à constater l'existence d'ententes. Elle réprime les ententes, les abus de position dominante et les prix abusivement bas. Par ailleurs, elle peut être amenée à rendre, même de sa propre initiative, des avis sur diverses questions de concurrence. Sa composition, son organisation et les modalités de sa saisine garantissent son efficacité et son indépendance. (http://www.autoritedelaconcurrence.fr/user/standard.php?id_rub=167&id_article=1078)

¹³ Pour plus de détails sur les activités de la DGCCRF, voir :

<http://www.economie.gouv.fr/dgccrf/concurrence>.

¹⁴ Voir : http://www.autoritedelaconcurrence.fr/doc/etude_thema_2012.pdf.

détenir plus de 50 % de surfaces de vente dans la région parisienne et à ne pas acquérir pendant dix ans d'influence directe ou indirecte sur les actifs cédés¹⁵.

D'autres mesures existent en vue de limiter les barrières à l'implantation de nouveaux établissements de la part des grandes surfaces alimentaires. L'objectif de ces mesures est de concilier les objectifs de protection du petit commerce et de promotion d'une offre variée et de prix aussi concurrentiels que possible pour les consommateurs.

L'ADLC a aussi abordé les pratiques de gestion par catégorie par lesquelles un distributeur s'appuie sur un fournisseur important appelé « capitaine de catégorie » pour organiser ses rayons de produits. L'Autorité a statué que ces pratiques soulevaient des risques d'éviction de concurrents au détriment du capitaine, des risques d'échanges d'information sensible (données issues de cartes de fidélité, ventes, prix ou stock) et des risques d'ententes entre distributeurs dans le cas où un même fournisseur exerce les fonctions de capitaine de catégorie auprès de plusieurs distributeurs. Conséquemment, l'ADLC a revu les pratiques commerciales en prévoyant les modalités générales d'exercice de cette collaboration entre fournisseurs et distributeurs.

7.2.4 Le Royaume-Uni

Les Britanniques disposent de deux entités chargées de veiller sur la saine concurrence. Le Bureau des pratiques commerciales loyales, ou l'*Office of Fair Trading (OFT)*, ainsi que la Commission de la concurrence, ou la *Competition Commission (CC)*, ont déposé un rapport conjoint au Secrétariat de l'OCDE pour alimenter la réflexion sur les enjeux en matière de concurrence dans la filière alimentaire.

L'OFT est l'autorité compétente pour la phase préliminaire des fusions et des enquêtes de marché, en plus de l'application de la législation anti-monopole. Le Bureau est aussi responsable de la promotion de la concurrence. La CC est l'autorité compétente pour une deuxième phase (référée par l'OFT) d'analyse des fusions et d'enquêtes de marché¹⁶.

¹⁵ Competition issues in the food chain industry, Directorate for financial and enterprise affairs competition committee, OCDE, mai 2014, p. 143-144.

¹⁶ Plus de 120 fusions dans le secteur alimentaire ont été analysées par l'OFT au cours des dix dernières années, dont dix ont été référées à la Commission pour enquête en deuxième phase, de même qu'une enquête spécifique du marché des épiceries.

Au cours des dernières années, le gouvernement a procédé à une vaste enquête sur le marché des épiceries en Angleterre. Le volet du *pouvoir de l'acheteur* a particulièrement été au cœur de cet examen, notamment dans le cadre des fusions, mais aussi des relations fournisseurs-détaillants¹⁷.

En résumé, la CC a relevé les faits suivants : utilisation du pouvoir d'acheteur, clauses contractuelles incomplètes, renégociations *ex post* de prix, etc. En conséquence, la CC a recommandé une version bonifiée du Code de pratique des fournisseurs d'épiceries [Groceries Supplier Code of Practice (GSCOP)] et proposé la mise en place d'un ombudsman (juge) pour faciliter le règlement de différends sous le nouveau code. Le code est entré en vigueur en 2010.

Le nouveau Code GSCOP s'applique obligatoirement aux dix plus grandes chaînes d'épicerie, et les clauses du code doivent faire partie de chaque contrat entre ces détaillants et leurs fournisseurs, y compris :

- les clauses contractuelles;
- les registres écrits des ententes d'approvisionnement;
- l'interdiction de modifications rétroactives des ententes d'approvisionnement;
- l'interdiction de transférer l'imputabilité de baisses de volume aux fournisseurs;
- les règlements des différends avec arbitrage et indemnisation exécutoires.

Pour ce qui est de l'ombudsman, la CC qui n'avait pas l'autorité pour créer un tel mécanisme avait demandé un engagement formel de collaboration des dix grands détaillants, lesquels ont refusé de s'engager. Dès lors, la CC a fait une recommandation au gouvernement britannique, qui a accepté et créé un poste de juge du Code des Épiceries [Groceries Code Adjudicator (GCA)], le 25 juin 2013, ayant pour mandat d'encourager, de suivre et d'assurer le respect du Code GSCOP, avec des pouvoirs réels.

La première enquête officielle de la nouvelle juge du Code des Épiceries, Christine Tacon, porte sur le géant Tesco à qui elle reproche des pratiques déloyales avec ses fournisseurs¹⁸. M^{me} Tacon indique qu'un doute raisonnable

¹⁷ Davis, Peter, Deputy Chairman, Competition Commission, *The UK Competition Commission's Groceries Market Investigation: Market Power, Market Outcomes and Remedies*, IMCO, European Parliament, Brussels. 25 janvier 2011.

¹⁸ « Tesco under investigation by new regulator over dealings with suppliers - Groceries code adjudicator has 'reasonable suspicion' that supermarket has breached groceries code of practice », The Guardian, 5 février 2015.

existe selon lequel Tesco aurait enfreint le Code sous le volet des paiements raisonnables, soulignant plusieurs irrégularités, et des paiements contre référencement en tablettes. L'enquête en cours vise la période du 25 juin 2013 (début de son mandat) au 5 février 2015. La juge pourrait ultimement déposer des amendes pouvant atteindre 1 % du chiffre d'affaires de Tesco.

7.2.5 La situation au Canada

Dans le contexte canadien du détail alimentaire, bon nombre de fusions et d'acquisitions au cours des dernières années accentuent la concentration du secteur du commerce de détail alimentaire et interpellent les Autorités de la concurrence.

Le Canada n'a pas formellement à ce jour, à l'instar d'autres États, un code de conduite régissant les pratiques commerciales du commerce de détail alimentaire et de sa chaîne d'approvisionnement. Mais le Canada dispose d'un Bureau de la concurrence qui se concentre notamment sur les fusions et les acquisitions ayant cours dans le secteur alimentaire, comme aux États-Unis.

Le Bureau exerce certains pouvoirs spécifiques en matière de pratiques anticoncurrentielles telles que les fusions. Lorsqu'une entreprise est acquise en partie ou au complet par une autre, le Bureau a le pouvoir d'examiner toute fusion, peu importe sa taille. Toutefois, le Bureau doit être avisé à l'avance des transactions proposées lorsque la valeur des éléments d'actif ou de l'entreprise impliquée dépasse 50 millions de dollars; ou que la valeur de l'entreprise fusionnée dépasse 80 millions de dollars; et que la valeur totale des parties et de leurs affiliées respectives dépasse 400 millions de dollars¹⁹.

Le Bureau a également pouvoir d'enquête sur d'autres types de pratiques telles que :

- la fixation des prix (des entreprises concurrentes s'entendent sur le prix);
- l'abus de position dominante : une entreprise dominante se livre à des agissements anticoncurrentiels qui réduisent sensiblement la concurrence dans un marché ou est susceptible de le faire;
- l'exclusivité, les ventes liées et la limitation du marché : un fournisseur oblige ou incite un client à acheter, exclusivement ou presque, certains produits; un fournisseur oblige ou incite un client à acheter un deuxième produit comme

(<http://www.theguardian.com/business/2015/feb/05/tesco-faces-investigation-over-how-it-pays-suppliers>) (site consulté le 16 mars 2015).

¹⁹ http://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/h_00125.html (site consulté le 18 mars 2015).

condition pour fournir un certain produit; un fournisseur oblige un client à vendre certains produits dans un marché défini.

Ces pouvoirs n'ont par contre jamais ou très rarement été employés dans le cadre du commerce alimentaire.

Le Bureau a la capacité de renvoyer des affaires criminelles au procureur général du Canada, qui décidera alors s'il y a poursuite devant la cour. Le Bureau a aussi le pouvoir de déposer des affaires civiles devant le Tribunal de la concurrence ou autres cours selon la question.

Deux exemples de position par le Bureau visant des acquisitions dans le secteur du commerce de détail ont été énoncés récemment. Le Bureau a examiné, en octobre 2014, l'acquisition de Shoppers Drug Mart Corporation par Les Compagnies Loblaw limitée et a conclu, avec le consentement de Loblaw, une entente pour protéger la concurrence, exigeant que l'entreprise se dessaisisse de magasins dans 27 marchés locaux. L'entente interdit aussi certains comportements bien précis en regard des fournisseurs. Autre cas, un an plus tôt, l'examen par le Bureau de l'acquisition par Sobeys Inc. de pratiquement tous les actifs de Canada Safeway. Dans ce cas-ci, l'entente conclue par voie de consentement et qui a été enregistrée auprès du Tribunal de la concurrence prévoyait que Sobeys devait se départir de 23 épicerie dans quatre provinces²⁰.

Récemment, certains groupes ont commencé à demander la création d'un Code de conduite pour traiter certaines pratiques dans l'industrie de l'alimentation au Canada. Alors que le Bureau de la concurrence avait interdit certains « comportements bien précis » de Loblaw à l'égard des fournisseurs dans le dossier d'acquisition de Shoppers Drug Mart, et en réaction aux demandes d'un nouveau code de conduite des épicerie, les dirigeants de Metro et de Sobeys avaient tenu à se faire rassurants sur l'équité de leurs ententes avec leurs fournisseurs, qualifiant leurs modalités d'entente de « très concurrentielles » et leurs relations d' « harmonieuses »²¹.

Le Commissaire de la concurrence au Canada, M. John Pecman, aussi membre du Comité sur la concurrence de l'OCDE et du Groupe directeur du Réseau international de la concurrence, se disait récemment conscient que d'autres États envisageaient l'instauration de tels codes ou l'avaient déjà fait. Le

²⁰ Voir décision : http://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/h_00173.html (site consulté le 18 mars 2015).

²¹ Selon les propos d'Éric Laflèche et de Marc Poulin, dirigeants de Metro et de Sobeys, respectivement.

Commissaire précisait en 2014²² être informé que le Royaume-Uni avait établi un tel code et nommé un ombudsman (juge du code des épiceriers) à temps plein chargé d'appliquer le code pour l'industrie alimentaire et que l'Union européenne examinait aussi cette possibilité.

Le commissaire Pecman exprimait qu'au-delà de la volonté gouvernementale d'établir un code de conduite des épiceriers, les éléments suivants devraient être considérés :

- Premièrement, la *Loi sur la concurrence* ne donne pas au Bureau le pouvoir de demander un code de conduite exécutoire;
- Deuxièmement, un code de conduite volontaire ne conférerait pas au Bureau le pouvoir d'obliger la participation à un tel code ou de l'appliquer et, jusqu'à nouvel ordre, le Bureau continuera d'appliquer les dispositions de la *Loi sur la concurrence* qui repose sur des éléments de preuve pour sévir contre les comportements anticoncurrentiels.

Faits saillants

- ✓ **Bien que sur la base du CR3 nous puissions catégoriser la situation des détaillants-épiciers au Québec d'oligopolistique, notons toutefois les gains importants des parts de marché des magasins à grande surface (marchandises générales) au cours de la dernière décennie.**
- ✓ **La performance financière des détaillants-épiciers se caractérise par de faibles marges et des profits à hauteur d'une situation hautement compétitive et non pas oligopolistique. La littérature empirique indique qu'en présence de quatre entreprises, la solution d'oligopole est très rarement atteinte. Or, la croissance des parts de marché des grandes surfaces de marchandises générales semble confirmer que, du point de vue du détail, le niveau de compétition est élevé (compétition horizontale au détail).**
- ✓ **Les faibles marges incitent à une plus grande concentration du secteur (consolidation) et à la recherche d'efficacité logistique qui ne sont pas nécessairement favorables à la diversité des sources de produits alimentaires et, par le fait même, au fournisseur de plus petite taille. Cette**

²² Allocution devant la Fédération canadienne des épiciers indépendants à Vancouver, avril 2014 : <http://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/03719.html>.

compétition horizontale engendre et favorise un pouvoir de marché vertical.

- ✓ Les Autorités de la concurrence aux États-Unis et au Canada n'ont pas de programmes spécifiques pour le secteur de l'alimentation. Les interventions sont essentiellement sur le plan de la compétition horizontale et se concentrent donc sur les activités de fusions et d'acquisitions.
- ✓ L'Union européenne a tenté d'aller plus loin en mettant en place un code volontaire de conduite anticoncurrentielle pour le secteur alimentaire, sans succès, faute de consensus au sein des membres.
- ✓ La France utilise un cadre général, comme la majorité des pays de l'OCDE, mais semble porter une attention spéciale au secteur de l'alimentation en ayant des mesures supplémentaires permettant de limiter les barrières à l'implantation de nouveaux établissements de la part des grandes surfaces alimentaires, et ce, afin de concilier les objectifs de protection du petit commerce et de promotion d'une offre variée et de prix concurrentiels pour les consommateurs.
- ✓ Au Royaume-Uni, après avoir observé des pratiques jugées non concurrentielles et similaires à celles relevées au Québec (promotions réseau) un Code de pratique des fournisseurs d'épiceries (*Groceries Supplier Code of Practice*) a été mis en place en 2010. Un ombudsman devait s'assurer de l'application du code avec la participation volontaire des dix plus importants détaillants. Devant le manque de collaboration de ces derniers, une nouvelle législation a été votée en 2013 prévoyant la nomination d'un juge du code des épiceries détenant des pouvoirs coercitifs.
- ✓ Le Commissaire de la concurrence au Canada, M. John Pecman, a publiquement commenté favorablement les initiatives du Royaume-Uni et semble favorable à une surveillance de la concurrence dans le secteur alimentaire qui va au-delà de la concurrence horizontale, mais qui s'intéresse aussi aux relations verticales (fournisseurs-distributeurs-détaillants).

7.2.6 Analyse comparative

Notre examen de la situation des pratiques commerciales entre les détaillants, les grossistes et les fournisseurs alimentaires au Canada et au Québec permet de faire le parallèle avec certains pays de l'OCDE. En effet, rappelons que plusieurs pays de l'OCDE ont une structure de marché avec des relations de

pouvoir de marché caractérisées le plus souvent par des situations oligopolistiques, similaires à ce qui est observé au Québec.

Comme au Québec, les détaillants d'autres pays ainsi que certains fournisseurs sont très concentrés, et la concurrence horizontale est exacerbée par un marché à maturité (faible croissance). Comme mentionné précédemment, cette situation favorise l'utilisation de stratégies ou de pratiques susceptibles de fragiliser la pérennité de la chaîne locale d'approvisionnement. Cette situation a été jugée, du moins par certains pays d'Europe, comme nécessitant de la part des autorités des actions qui vont au-delà du seuil de protection des consommateurs et des institutions. Il est donc intéressant d'observer les solutions réglementaires mises de l'avant par certains pays.

L'expérience européenne, française et anglaise semble faire la démonstration que le secteur de l'alimentation, notamment le détail, peut difficilement s'autoréguler. Or, les mesures incitatives en place et décrites précédemment mènent à une concentration privée et extraterritoriale qui fragilise l'approvisionnement local. Notons que le potentiel Internet de vente de produits alimentaires pourrait exacerber ce phénomène.

Pour assurer le respect d'objectifs de comportements concurrentiels et responsables dans le domaine alimentaire, les outils de réglementation observés au sein des pays de l'OCDE peuvent être classés en trois niveaux.

- **Réglementation de niveau 1 : Fusions-acquisitions et réglementation des marchés**

Aux États-Unis, ce rôle de premier niveau est assumé par deux agences : le Service de la concurrence du ministère de la Justice [Department of Justice, Antitrust Division (DOJ)] et la Commission fédérale du commerce [Federal Trade Commission (FTC)].

C'est aussi le cas en Union européenne avec les 27 autorités nationales de concurrence regroupées au sein du Réseau européen de la concurrence (REC). Par exemple, en France, l'Autorité de la concurrence (ADLC) joue ce rôle de premier niveau, alors qu'en Angleterre, c'est la Commission de la concurrence (CC).

En France et en Angleterre, les deux autorités nationales de la concurrence, l'ADLC et la CC, sont appuyées par des instances administratives. La Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes

(DGCCRF) en France et le Bureau des pratiques commerciales loyales ou l'Office of Fair Trading (OFT) en Angleterre jouent un rôle d'appui auprès de leurs autorités de la concurrence respectives dans les dossiers de fusions-acquisitions en particulier, souvent comme première instance qui réfère les cas aux autorités de la concurrence.

Tel que mentionné précédemment, au Canada, cette fonction de réglementation de premier niveau est assumée par le Bureau de la concurrence.

- **Réglementation de niveau 2 : Pratiques anticoncurrentielles au-delà des structures de marché**

Une deuxième tranche de réglementation plus poussée s'observe dans certains pays. Il est question ici de considérations au-delà des structures de marché, comme les pratiques commerciales entre détaillants, grossistes et fournisseurs. Par exemple en France, la DGCCRF veille à la protection des consommateurs, à la lutte contre les ententes et les abus de position dominante, contre les pratiques commerciales déloyales (entre les fournisseurs et les distributeurs), au contrôle des concentrations et à un accès équitable et transparent aux achats publics (institutionnels). Du côté britannique, l'OFT analyse des fusions et procède à des enquêtes de marché, mais examine aussi des relations fournisseurs-détaillants, en collaboration avec la CC.

Du côté américain et canadien, les actions des autorités de la concurrence ont touché presque exclusivement les structures de marché. Aux États-Unis, le DOJ et la FTC ont souligné la nécessité de solutions allant au-delà des lois sur la concurrence pour des questions d'équité, de sécurité, de développement de marchés, d'environnement, etc. Par exemple, la FTC, appelée à évaluer l'approvisionnement auprès des agriculteurs locaux dans le cas de la fusion-acquisition par Walmart du détaillant Amigo à Puerto Rico, soulignait que la Commission n'avait ni l'autorité ni la compétence pour évaluer de telles considérations. Au Canada, le Commissaire soulignait également les limites de ses capacités d'intervention dans le contexte législatif actuel, bien que dans sa récente position sur l'acquisition de Shoppers Drug Mart par Loblaw, il soit allé au-delà des directives de structure de marché et qu'il ait interdit certains comportements bien précis en regard des fournisseurs.

- **Réglementation de niveau 3 : Code de conduite et mise en application**

Un troisième niveau de réglementation se distingue des niveaux précédents, car il va plus loin dans l'application du droit de la concurrence. La Competition

Commission (CC) du Royaume-Uni a fait une analyse exhaustive des anomalies anticoncurrentielles observées dans les relations fournisseurs-détaillants dans le secteur alimentaire, telles que : utilisation du pouvoir d'acheteur, clauses contractuelles incomplètes, renégociations ex post de prix, etc. En conséquence, la CC a fait adopter un Code de pratique des fournisseurs d'épiceries [Groceries Supplier Code of Practice (GSCOP)] entré en vigueur en 2010, qui s'applique obligatoirement aux dix plus grandes chaînes d'épicerie, et les clauses du code doivent faire partie de chaque contrat entre ces détaillants et leurs fournisseurs, y compris :

- les clauses contractuelles;
- les registres écrits des ententes d'approvisionnement;
- l'interdiction de modifications rétroactives des ententes d'approvisionnement;
- l'interdiction de transférer l'imputabilité des baisses de volumes aux fournisseurs;
- le règlement des différends avec arbitrage et indemnisation.

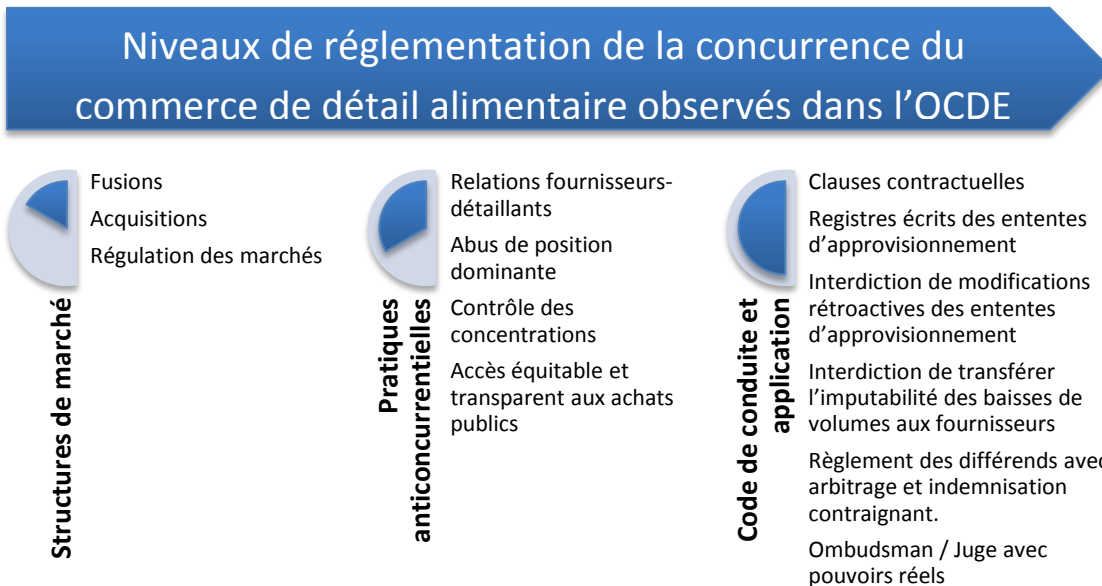


Schéma 1 – Réglementation de la concurrence du commerce de détail alimentaire

Puisque la CC n'avait pas l'autorité légale pour faire appliquer la réglementation, elle a proposé et obtenu du gouvernement la nomination d'un ombudsman / juge du Code des Épiceries [Groceries Code Adjudicator (GCA)] le 25 juin 2013.

Rappelons qu'un code de conduite similaire a récemment été proposé par l'Autorité de la concurrence française, à savoir la publication d'un guide de bonnes pratiques par la Commission d'examen des pratiques commerciales, prévoyant les modalités générales d'exercice de la collaboration entre fournisseurs et distributeurs.

Plus globalement pour l'Union européenne, la Commission a adopté, le 31 janvier 2013, un plan d'action européen pour le commerce de détail. Le livre vert sur les pratiques commerciales déloyales au sein de la chaîne d'approvisionnement alimentaire et non alimentaire dénonce notamment la rédaction de clauses ambiguës, l'absence de contrats écrits, les changements rétroactifs au contrat, les transferts abusifs de risque commercial, la cessation abusive de relations commerciales. La Commission européenne devrait prochainement annoncer les suites qu'elle entend proposer²³.

Comme mentionné précédemment, les propos du Commissaire canadien du Bureau de la concurrence (2014) semblent sensibles au débat entourant l'adoption potentielle d'un Code de conduite des épiceries en Europe et aux actions des Britanniques. Selon le Commissaire, si le Canada devait aller dans cette direction, le Bureau ne pourrait pas actuellement demander un code exécutoire sans changement législatif. Or, les chances de succès d'un code volontaire semblent minces à la lumière des expériences récentes.

Faits saillants

- ✓ **Bien que sur la base du CR3 nous puissions catégoriser la situation des détaillants-épiciers au Québec d'oligopolistique, notons toutefois les gains importants des parts de marché des magasins à grande surface (marchandises générales) au cours de la dernière décennie.**
- ✓ **La performance financière des détaillants-épiciers se caractérise par de faibles marges et des profits à hauteur d'une situation hautement compétitive et non pas oligopolistique. La littérature empirique indique qu'en présence de quatre entreprises, la solution d'oligopole est très rarement atteinte. Or, la croissance des parts de marché des grandes surfaces de marchandises générales semble confirmer que, du point de vue du détail, le niveau de compétition est élevé (compétition horizontale au détail).**

• ²³ OCDE, *op. cit.* p. 142.

- ✓ Les faibles marges incitent à une plus grande concentration du secteur (consolidation) et à la recherche d'efficacité logistique qui ne sont pas nécessairement favorables à la diversité des sources de produits alimentaires et, par le fait même, au fournisseur de plus petite taille. Cette compétition horizontale engendre et favorise un pouvoir de marché vertical.
- ✓ Les Autorités de la concurrence aux États-Unis et au Canada n'ont pas de programmes spécifiques pour le secteur de l'alimentation. Les interventions sont essentiellement sur le plan de la compétition horizontale et se concentrent donc sur les activités de fusions et d'acquisitions.
- ✓ L'Union européenne a tenté d'aller plus loin en mettant en place un code volontaire de conduite anticoncurrentielle pour le secteur alimentaire, sans succès, faute de consensus au sein des membres.
- ✓ La France utilise un cadre général, comme la majorité des pays de l'OCDE, mais semble porter une attention spéciale au secteur de l'alimentation en ayant des mesures supplémentaires permettant de limiter les barrières à l'implantation de nouveaux établissements de la part des grandes surfaces alimentaires, et ce, afin de concilier les objectifs de protection du petit commerce et de promotion d'une offre variée et de prix concurrentiels pour les consommateurs.
- ✓ Au Royaume-Uni, après avoir observé des pratiques jugées non concurrentielles et similaires à celles relevées au Québec (promotions réseau) un Code de pratique des fournisseurs d'épiceries (*Groceries Supplier Code of Practice*) a été mis en place en 2010. Un ombudsman devait s'assurer de l'application du code avec la participation volontaire des dix plus importants détaillants. Devant le manque de collaboration de ces derniers, une nouvelle législation a été votée en 2013 prévoyant la nomination d'un juge du code des épiceries détenant des pouvoirs coercitifs.
- ✓ Le Commissaire de la concurrence au Canada, M. John Pecman, a publiquement commenté favorablement les initiatives du Royaume-Uni et semble favorable à une surveillance de la concurrence dans le secteur alimentaire qui va au-delà de la concurrence horizontale, mais qui s'intéresse aussi aux relations verticales (fournisseurs-distributeurs-détaillants).

- ✓ **L'expérience européenne, française et anglaise semble faire la démonstration que le secteur de l'alimentation, notamment le détail, peut difficilement s'autoréguler.**

Trois niveaux de réglementation sont observés :

- **Niveau 1 : Fusions-acquisitions et réglementation des marchés**
- **Niveau 2 : Pratiques anticoncurrentielles au-delà des structures de marché**
- **Niveau 3 : Code de conduite et mise en application**

8. Pistes d'actions potentielles

Avant d'avancer sur les pistes d'actions potentielles, il est nécessaire de rappeler quelques grands constats.

8.1 Considérations préalables

Bien que sur la base du CR3 (Metro, Loblaw et Sobeys) nous puissions catégoriser la situation des détaillants-épiciers au Québec d'oligopolistique, ces derniers ont toutefois perdu des parts de marché considérables, notamment aux mains des magasins à grande surface (marchandises générales) au cours de la dernière décennie.

La performance financière des détaillants-épiciers se caractérise par de faibles marges et des profits à hauteur d'une situation hautement compétitive et non pas oligopolistique. La littérature empirique indique qu'en présence de quatre entreprises, la solution d'oligopole est très rarement atteinte. Or, la croissance des parts de marché des grandes surfaces de marchandises générales semble confirmer que, du point de vue du détail, le niveau de compétition est élevé (compétition horizontale au détail).

L'avantage compétitif des grandes surfaces de marchandises générales trouverait sa source dans les économies de gamme et les économies de taille. Les détaillants-épiciers traditionnels visent la rentabilité de leurs seules activités d'épicerie, alors que Costco et Walmart ont des objectifs différents puisqu'ils visent une rentabilité sur l'ensemble des marchandises vendues. En fait, pour ces derniers, l'alimentation permet d'accroître l'achalandage et de stimuler les ventes de catégories avec une meilleure marge bénéficiaire. Ainsi, les grandes surfaces de marchandises générales sont prêtes à accepter des prix plus faibles sur les ventes de produits alimentaires que les supermarchés traditionnels tout en offrant moins de produits alimentaires, moins de gammes et un aménagement plus rudimentaire que les détaillants-épiciers traditionnels ou spécialisés.

Les faibles marges des détaillants-épiciers incitent à une plus grande concentration du secteur (consolidation) et à la recherche d'efficacité logistique qui est éventuellement imposée aux fournisseurs. Ces exigences ne sont pas favorables à la diversité des sources de produits alimentaires et, par conséquent, au fournisseur de taille plus modeste. Cette compétition horizontale crée donc un coût de transaction important pour les fournisseurs dans leur

relation envers le détaillant-épiciers, ce qui engendre et favorise un pouvoir de marché vertical, tel que le souligne la littérature et que les entrevues corroborent.

Pour demeurer concurrentiels, les acteurs de l'industrie bioalimentaire doivent adapter leurs modèles d'affaires et leur offre commerciale pour répondre aux nouvelles attentes de leurs clientèles. Un produit novateur sur les attributs de positionnement de l'enseigne – prix, santé, variété, qualité, etc. – et qui répond aux tendances d'achat des consommateurs aura plus de chance d'être autorisé. Les fournisseurs dont les produits se distinguent et offrent une valeur ajoutée aux distributeurs, leur permettant ainsi de renforcer leur positionnement, peuvent aussi bénéficier d'un pouvoir de négociation ou d'influence qui les avantage.

Les consommateurs sont aussi devenus plus sensibles aux normes de production et à la provenance des produits. Les distributeurs-détaillants exigent de plus en plus des fournisseurs des certifications qui constituent une barrière véritable pour les petits fournisseurs qui n'ont pas les ressources financières et l'expertise pour répondre à ces exigences. Cependant, plusieurs reconnaissent l'importance de répondre aux normes sanitaires pour éviter les crises sanitaires et l'impact dévastateur sur leur image de marque et leur rentabilité. Pour demeurer proactives face aux changements requis par les autorités de certification, certains adoptent un processus d'amélioration continue qui les pousse à se renouveler et à innover.

L'importance grandissante accordée à l'achat local chez les consommateurs favorise certains petits fournisseurs locaux offrant des produits qui répondent aux attentes des consommateurs. Même s'ils n'offrent pas nécessairement la meilleure performance, les distributeurs-détaillants s'assurent d'introduire des produits locaux ou certifiés *Aliments du Québec* dans leur assortiment pour soutenir une image de marque plus responsable. Dans ces cas, les distributeurs-détaillants démontrent une plus grande ouverture face aux propositions des petits fournisseurs locaux.

Les distributeurs-détaillants reconnaissent l'importance de développer des partenariats avec les fournisseurs, du moins avec les plus importants, pour assurer une continuité dans l'assortiment des produits et des marques préférées des consommateurs.

Les écarts de taille entre fournisseurs sont importants dans certains secteurs. En effet, des oligopsones côtoient des fournisseurs de taille moyenne ou très modeste. Or, alors que le fournisseur de taille très modeste peut approvisionner quelques détaillants-épiciers sans passer par l'ensemble des exigences de la chaîne logistique, le fournisseur en position d'oligopsonne peut lui faire une surenchère concernant les conditions commerciales et les promotions réseau. Le fournisseur de taille moyenne est donc celui pour lequel l'accès aux tablettes est le plus difficile ou à risque.

8.2 Pistes générales potentielles

Les pistes qui suivent découlent des constats et des entrevues auprès de fournisseurs et de distributeurs-détaillants.

8.2.1 Augmenter la transparence et le niveau d'information

Pour les fournisseurs de taille plus modeste, il est difficile de se retrouver et de bien comprendre les conditions commerciales et les multiples variantes de promotions réseau. Bien que l'information soit ultimement existante, elle est, dans les faits, peu accessible. Il s'agit d'un cas d'asymétrie d'information qui réduit l'accès et la situation concurrentielle de ces fournisseurs, relativement à ceux en position d'oligopsonne ou simplement de plus grande taille.

Les moyens peuvent passer de la réglementation à la vulgarisation et la diffusion de l'information par une autorité indépendante ou gouvernementale, par l'accès à des expertises spécialisées (juridiques).

8.2.2 Susciter l'intérêt des distributeurs-détaillants à faire plus de place aux aliments québécois et à diffuser publiquement leurs résultats à cet effet

Le concept d'achat local est une tendance forte auprès des consommateurs et une volonté diffusée dans le discours politique. Or, peu d'information existe à ce sujet, bien que certaines chaînes en fassent un enjeu marketing au Québec et ailleurs en Amérique du Nord. Un classement annuel (un bulletin) par grande bannière permettrait d'informer la population. Cela contribuerait à créer une pression réelle sur les épiciers ou les grandes surfaces dans la course à l'achat de produits québécois. Cette option pourrait être couplée avec des initiatives telles que « *Aliments du Québec* ».

Une autorité gouvernementale ou indépendante pourrait compiler l'information nécessaire et réaliser le classement.

8.2.3 Regrouper les volumes pour répondre à la concentration des distributeurs-détaillants

La taille de plus en plus imposante des distributeurs-détaillants favorise les fournisseurs qui sont en mesure d'approvisionner de très importants volumes. Nous sommes donc passés de la demande d'approvisionnement du marché régional au marché provincial et bientôt de l'Est du Canada ou même éventuellement de l'Amérique.

Il va sans dire que de telles exigences éliminent de nombreux fournisseurs potentiels ou incitent certaines entreprises à consolider leur secteur d'activité ou encore à déployer des unités de production à l'étranger, avec un niveau de risque accru. Il y a des possibilités de catégories, mais aussi de gammes de produits. Par exemple, les fromages de spécialité pourraient s'y qualifier, ainsi que des produits locaux de gamme. D'autres, comme VegPro International illustre bien cette dernière stratégie dans les salades en utilisant des facilités de production réparties sur le continent.

8.2.4 Regrouper des fournisseurs-grossistes au sein d'une plateforme de commerce électronique

Bien qu'elle accuse un certain retard au Canada, la vente de produits alimentaires en ligne, que ce soit sous le principe européen du « Click & Collect », sur le modèle d'Amazon ou sur un autre modèle, est appelée à se développer. Dans la poursuite du modèle d'affaires actuel, la vente en ligne permettra aux consommateurs soucieux d'obtenir le plus faible prix, de comparer et d'obtenir à de faibles coûts leurs biens alimentaires. Ceci créera une pression accrue sur les marges des distributeurs-détaillants, qui se répercutera par des exigences supplémentaires pour les fournisseurs-grossistes. Or, un plus grand nombre, ceux de plus petite taille (moyenne) ne seront pas en mesure de suivre la parade et verront leur accès aux consommateurs réduit.

Or, le commerce électronique d'aliments offre également l'occasion pour les fournisseurs-grossistes de créer un lien direct avec le consommateur et de récupérer, surtout pour ceux de taille moyenne et modeste, un pouvoir de

négociation vis-à-vis les distributeurs-détaillants.

Il semble donc opportun d'explorer la possibilité de créer une plateforme de vente en ligne derrière laquelle se regrouperaient des fournisseurs-grossistes québécois. Les grands distributeurs-détaillants pourraient être associés à cette initiative.

8.2.5 Veiller à des pratiques commerciales basées sur une saine concurrence

Si les autorités compétentes au Canada choisissaient de s'aventurer dans la voie réglementaire pour encadrer la relation fournisseurs-distributeurs-détaillants, le Canada pourrait s'inspirer des meilleures pratiques observées au sein des pays de l'OCDE. Cette implication devrait se faire en concertation avec les provinces et une collaboration de l'industrie pour un développement harmonieux des relations entre détaillants et fournisseurs alimentaires au Canada.

8.2.6 Créer un groupe de réflexion autour de l'impact dynamique du consommateur

La croissance de taille des distributeurs-détaillants et les nouvelles tendances influençant les comportements des consommateurs québécois (voir annexe 2) nécessitent de développer une stratégie de regroupement des forces au Québec. En effet, sous l'impulsion des exigences des consommateurs et des incitatifs intrinsèques au marché, la concentration des distributeurs-détaillants devrait se poursuivre. Il est donc possible de croire qu'éventuellement, peu d'entreprises québécoises pourront approvisionner les distributeurs-détaillants à l'échelle du pays ou du continent. Or, au même moment, la consommation locale, la naturalité et la notion d'empreinte carbone deviennent des exigences des consommateurs, favorisant ainsi un approvisionnement local.

Les distributeurs-détaillants ont donc également un intérêt collectif à ne pas étouffer leurs sources d'approvisionnement québécoises, bien qu'individuellement les incitatifs de compétition puissent aller dans le sens inverse. Il semble donc sage d'initier la réflexion en ce sens de façon prospective sur la pérennité des approvisionnements de produits alimentaires québécois, en impliquant des représentants de l'industrie (distributeurs-détaillants, fournisseurs et consommateurs).

Faits saillants

Les pistes d'actions générales suivantes sont proposées :

- ✓ Augmenter la transparence et le niveau d'information;
- ✓ Répertorier et diffuser le pourcentage d'aliments québécois dans les chaînes;
- ✓ Regrouper les volumes pour répondre à la concentration des distributeurs-détaillants;
- ✓ Regrouper des fournisseurs-grossistes au sein d'une plateforme de commerce électronique;
- ✓ Veiller à des pratiques commerciales basées sur une saine concurrence;
- ✓ Créer un groupe de réflexion autour de l'impact dynamique du consommateur.

Références

Ailawadi Kusum, L., Koen Pauwels et Jan-Benedict E. M. Steenkamp (2008). Private-Label Use and Store Loyalty, *Journal of Marketing*, vol. 72, n° 6, p.19-30.

Ailawadi Kusum, Bari A. Harlam, Jacques César et David Trounce (2006). Promotion Profitability for a Retailer. The Role of Promotion, Brand, Category, and Store Characteristics, *Journal of Marketing Research*, vol. 43, n° 4, p. 518-535.

Anderson, Erin et Barton A. Weitz (1986). Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity, *Sloan Management Review*, vol. 27, n° 3 (printemps), p. 3-19.

Aastrup, Jesper, David B. Grant et Mogens Bjerre (2007). Value Creation and Category Management through Retailer-Supplier Relationship, *The International Revue of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 17, n° 5, p. 523-541.

Asstrup, Jesper, Herbert Kotzab, David B. Grant, Christoph Teller et Mogens Bjerre (2008). A Model for Structuring Efficient Consumer Response Measures, *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 36, n° 8, p. 590-606.

Baligh, Helmy H. et Leon E. Richartz (1967). *Vertical Market Structures*, Boston, MA : Allyn and Bacon, Inc.

Basuroy, Suman, Murali K. Mantrala et Rockney G. Walters (2001). The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance, *Journal of Marketing*, vol. 65, n° 4, p. 16-32.

BDC (2013), *Planifier votre croissance : Cinq tendances de consommation qui changent la donne*, octobre, 42 pages.

Bell, David R. et Xavier Drèze (2002). Changing the Channel: A Better Way To Do Trade Promotions, *MITSloan Management Review*, vol. 43, n° 2, p. 41-49.

Besanko, David, Jean-Pierre Dubé et Sachin Gupta (2005). Own-Brand and Cross-Brand Retail Pass-Through, *Marketing Science*, vol. 24, n° 1, p. 123-137.

Biggs, Chris et Julian Suhren (2013). Omnichannel Alchemy: Turning Online Grocery Sales to Gold, 2 octobre, bcgperspectives.com/content/articles/retail_digital_economy_omnichannel.

Blattberg, Robert C. et Scott A. Neslin (1990). *Sales Promotions: Concepts, Methods, and Strategies*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Bond, Andy (2010). Empowering the New Consumer, *International Commerce Review*, 6 février, p. 122-126.

Boyle, Brett, F. Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux et James T. Simpson (1992). Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures, *Journal of Marketing Research*, vol. 29, p. 462-473.

Brown, James R., Stephan Grzeskowiak et Chekitan S. Dev (2009). Using influence strategies to reduce marketing channel opportunism: The moderating effect of relational norms, *Market Lett*, vol. 20, p. 139-154.

Bucklin, Louis P. (1972). *Competition and Evolution in the Distributive Trades*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Cefrio (2013). Indice du commerce électronique au Québec 2012-2013 – synthèse des résultats, cefrio.qc.ca, octobre 2013.

Center for Retail Research (2013), *Retail Futures 2018 : Shop Numbers, Online and The High Street*, (mai), 55 pages.

Condon, George (2013). One square foot at a time for supermarkets, *Canadian Grocer*, (26 mars), p. 62.

Corsten, Daniel et Nirmalya Kumar (2005). Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption, *Journal of Marketing*, vol. 69, p. 80-94.

Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern et Adel I. El-Ansary (2006). *Marketing Channels*, (7th Edition), Prentice-Hall, 602 p.

CPGmatters (2012), Trade marketing, Big Changes for Trade Promotion: Special Report, cpgmatters.com/TradeMarketing1212.html.

Drèze, Xavier et David R. Bell (2003). Creating Win-Win Trade Promotions: Theory and Empirical Analysis of Scan-Back Trade Deals, *Marketing Science*, vol. 22, n° 1 (hiver 2003), p. 16-39.

Etgar, Michael (1977). Channel Environment and Channel Leadership, *Journal of Marketing Research*, vol. 14, n° 1 (février), p. 69-76.

FMI (Food Marketing Institute). *The Food Retailing Industry Speaks 2011*, 67 pages.

Fournier, Marie-Eve (2013). De plus en plus d'aliments achetés hors des épiceries, *La Presse Affaires*, mardi 24 sept.

Fournier, Marie-Eve (2013). Walmart Canada attire moins de clients, *La Presse+*, vendredi 16 août.

Frazier, Gary L. (1986). On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution, *Journal of Marketing Research*, vol. 20, n° 2, p. 158-166.

Garbato, Debby (2013). Shaping the Future of Retail, *Retail Leader*, http://www.retailleader.net/article-shaping_the_future_of_retail-6094.html, (août 2013). Consulté le 15 avril 2014.

Geyskens, Inge, Katrijn Gielens et Els Gijsbrechts (2010). Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice, *Journal of Marketing Research*, vol. 47, n° 5, 791-807.

GfK Marketing Intelligence Review (MIR), How Sales Promotions Change Over Time, vol. 5, n° 1, p. 53-57.

Gómez, Miguel I., Vithala R. Rao et Edward W. McLaughlin (2007). Empirical Analysis of Budget and Allocation of Trade Promotions in the U.S. Supermarket Industry, *Journal of Marketing Research*, vol. 44, n° 3, p. 410-424.

Gómez, Miguel I. et Vithala Rao (2009). Market power and trade promotions in US supermarkets, *British Food Journal*, vol. 111, n° 8, p. 866-877.

Gooner, Richard A., Neil A. Morgan and William D. Perreault Jr. (2011). Is Retail Category Management Worth the Effort (and Does a Category Captain Help or Hinder)? *Journal of Marketing*, vol. 75, n° 5, p.18-33.

Grewal, Rajdeep et Ravi Dharwadkar (2002). The Role of the Institutional Environment Marketing Channels, *Journal of Marketing*, vol. 66, n° 3, p. 82-97.

Grewal, Dhruv et Michael Levy (2009). Emerging Issues in Retailing Research, *Journal of Retailing*, vol. 85, n° 4, p. 522-526.

Grewal, Dhruv, Anne L. Roggeveen, Larry D. Compeau et Michael Levy (2012). Retail Value-Based Pricing Strategies: New Times, New Technologies, New Consumers, *Journal of Retailing*, vol. 88, n° 1, p. 1-6.

Gundlach, Gregory T., Yemisi A. Bolumole, Reham A. Eltantawy et Robert Frankel (2006). The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 21, n° 7, p. 428-438.

http://www.fcic.ca/Nouvelles_economiques/ICC_Confiance_Conso_FR.html.

Hamstra, Mark (2013). Retailers Face a Customer-Centric Universe : FMI, *Supermarket News*, <http://supermarketnews.com/2013-fmi-future-connect/retailers-face-customer-centric-universe-fmi>

Heide, Jan B. et George John (1992). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, *Journal of Marketing*, vol. 52, n° 1, p. 20-35.

Heide, Jan B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, vol. 58 (janvier), p. 71-85.

Hoffman, Joyce M. et Satish Mehra (2000). Efficient consumer response as a supply chain strategy for grocery businesses, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, n° 4, p. 365-373.

Huck, Steffen, Hans-Theo Normann et Jörg Oechssler (2004). Two are few and four are many: number effects in experimental oligopolies, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 53, no 4 (avril 2004), p. 435-446.

Hyvönen, Saara, Arto Lindblom, Rami Olkkonen et Petri Ollika (2010). Exploring the effects of manufacturers' influence strategies and control on category performance in the grocery goods sector, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 20, n° 3, p. 311-333.

IBM et New York University Stern School of Business (2012). Retail 2020: Reinventing retailing—once again, (janvier), http://www.stern.nyu.edu/cons/groups/content/documents/webasset/con_033838.pdf. Consulté le 20 avril 2014.

Institut de la Statistique du Québec, *Le bilan démographique du Québec* | Édition 2013. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan2013.pdf#page=21>. Consulté le 20 juin 2014.

Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (1994). *An ECR Best Practices Report*. Rapport publié par Grocery Manufacturers of America, Washington, DC.

Jones, Daniel T., Arnd Huchzermeier et Alan Mitchell (2010). Information enhanced Customer Relationship, *International Commerce Review*, (février), p. 88-89.

Kumar, Nirmalya et Jan-Benedict E. M. Steenkamp (2007). Brand versus Brand, *International Commerce Review*, vol. 7, n° 1, p. 46-53.

Kurtuluş, Mümin et L. Beril Toktay (2004). Category Captainship: Who Wins, Who Loses?, *ECR Journal*, vol. 4, n° 2, p. 27-33.

Lalonde, Denis (2014). L'indice de confiance des consommateurs québécois à son plus bas depuis 2009, *les affaires.com*, 11 mars.

Layton, Roger A. (2007). On Economic Growth, Marketing Systems, and Quality of Life, *Journal of Macromarketing*, vol. 29, n° 4, p. 349-362.

Layton, R.A. (2007). Marketing Systems—A Core Macromarketing Concept, *Journal of Macromarketing*, vol. 27, n° 3, p. 227-242.

Le Devoir, Statistique Canada : Hausse de 24 % des achats en ligne 2013, 29 octobre 2013, p. B3.

Lucas, Anthony (1996). In-store trade promotions – profit or loss?, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 13, n° 2, p. 48-50.

Lusch, Robert F. et James R. Brown (1996). Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, vol. 60, n° 4, p. 19-38.

Mass Market Retailers (2013). Grocery revolution, 6 mai 2013, <http://www.massmarketretailers.com>.

Mallen, Bruce (1973). Functional Spin-Off: A Key to Anticipating Change in Distribution Structure, *Journal of Marketing*, vol. 37, n° 3, p. 18-25.

McNeill, Lisa et Emma Wyeth (2011). The private label grocery choice: consumer drivers to purchase, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 21, n° 1, p. 95-109.

Mercier, Pierre, Rune Jacobsen et Andy Veitch (2012). Retail 2020: Competing in a Changing Industry, bcgperspectives.com/content/articles/retail_digital_economy_retail_2020, 9 août. https://www.bcgperspectives.com/content/articles/retail_digital_economy_retail_2020_competing_in_changing_industry/

Mossdrop, Jen & Scott Welty (2013). Retail 2020: Seven Trends Impacting Brick & Mortar Retailers, *Chain Store Age*, 3 septembre, <http://chainstoreage.com/article/retail-2020-seven-trends-impacting-brick-mortar-retailers>.

Murry Jr., John P. et Jan B. Heide (1998). Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships, *Journal of Marketing*, vol. 62, n° 1, p. 58-68.

Observatoire de la Consommation Responsable (OCR) (2013). Baromètre de la consommation responsable, 26 novembre, <http://consommationresponsable.ca/barometre-2013-de-la-consommation-responsable-au-quebec-la-consommation-responsable-ne-sest-jamais-aussi-bien-portee-au-quebec/>. Consulté le 24 juin.

Peppler, Steve (2013). The Latest Trends and Challenges facing CG manufacturers in Customer Management, flintfox.com/the-latest-trends-and-challenges-facing-cg-manufacturers, 16 mai.

Poddar, Amit et Naveen Donthu (2011). What Do We Know about Trade Promotions? Contributions, Limitations, and Further Research, *Journal of Promotion Management*, vol. 17, p. 183-206.

Poddar, Amit, Naveen Donthu et Atul Parvatiyar (2013). Drivers of Trade Promotion Receptiveness: The Role of Relationship and Trade Promotion Satisfaction, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 21, n° 1, p. 45-56.

National Restaurant Association (2014). What's Hot Culinary Forecast, <http://www.restaurant.org/News-Research/Research/What-s-Hot>. Consulté le 8 mai 2014.

Nielsen.com/us/en/newswire/2010/si-trade-promotion-tips-why-less-can-be.

Quinn, Jim et John A. Murray (2005). The Drivers of Channel Evolution: A Wholesaling Perspective, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 15, n° 1, p. 3-25.

Reve, Torger et Louis W. Stern (1970). Interorganizational Relations in Marketing Channels, *The Academy of Management Review*, vol. 4, n° 3, p. 405-416.

Robicheaux, Robert A. et James E. Coleman (1994). The Structure of Marketing Channel Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, n° 1, p. 38-51.

Statistique Canada, CANSIM, matrice 080-0020.

Statistique Canada, Recensements 1996, 2001, 2006, 2011.

Statistique Canada, Revenu moyen après impôt selon le type de famille économique (2007 à 2011), <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst01/famil21a-fra.htm>. Consulté le 23 juin 2014.

Stern, Louis W. et Torger Reve (1980). Distribution channels as political economies: A Framework for comparative analysis, *Journal of Marketing*, vol. 44, n° 3, p. 52-64.

Srinivasan, Shuba, Koen Pauwels, Dominique M. Hanssens et Marnik G. Dekimpe (2004). Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both? *Management Science*, vol 50, n° 5, p. 617-629.

Teisceira-Lessard, Philippe (2012). «Oasis»: L'assonade cède aux protestations virtuelles, *La Presse.ca*, 7 avril.

Turock, Art, Strategizing for Wal-Mart, *Canadian Grocer*, June/July, 30-34.

Toffler, Alvin (1990). *Les nouveaux pouvoirs : savoir, richesse et violence à la veille du XXI^e siècle*, Fayard 1991, 638 pages.

Van Delden, Hans (2008). Trade Promotion A Framework for Growing Profitability, GMA Forum, 100th GMA Executive Conference, Greenbrier Issue 2008, http://www.booz.com/media/file/Framework_For-TPM-Profitability-Hans-Van-Delden-BoozCo.pdf

Warren, Roland L. (1967). The Interorganizational Field As a Focus for Investigation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, n^o 3, p. 398-419.

Wierenga, Berend et Han Soethoudt (2010). Sales promotions and channel coordination, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 38, p. 383-397.

Wilemon, David (1972). Power and Negotiation Strategies in Marketing Channels, *The Southern Journal of Business*, (février), p. 12-32.

Yuan, Hong, Miguel I. Gómez et Vithala R. Rao (2009). Trade Promotion Decisions Under Demand Uncertainty: A Market Experiment Approach, *Management Science*, vol. 59, n^o 7, p. 1709-1724.

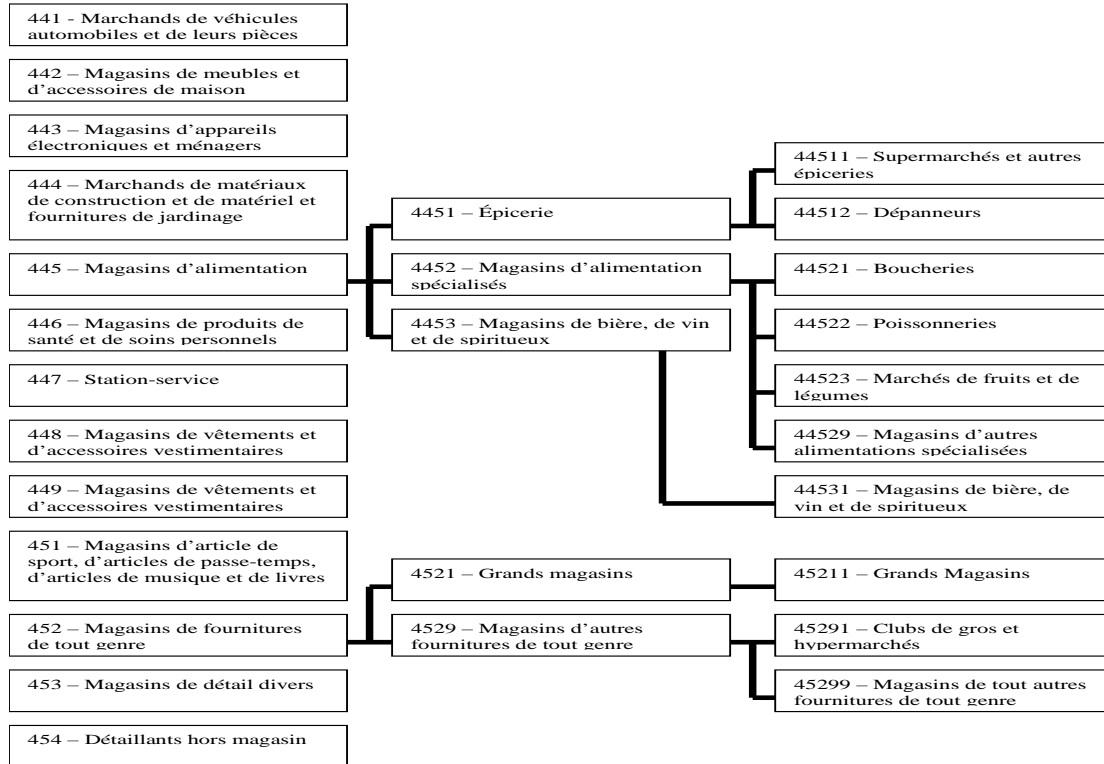
Emarketer.com, (2013). Media Penetration in Canada 2012 and 2013, 1^{er} juin.

Emarketer.com, (2013). Mobile Shopping Activities of Internet Users in Canada June 2013, 21 août.

Emarketer.com, (2013). Internet Users in Canada by Region 2012, 28 octobre 2013.

1. Annexe 1

Classement SCIAN pour l'industrie du commerce de détail Nord-Américain



2. Annexe 2

Plusieurs changements dans les variables du contexte commercial modifient la réalité des consommateurs et leurs comportements. Cette annexe donne un aperçu des principales tendances susceptibles d'influencer les comportements des consommateurs.

2.1 Incertitude économique et infidélité

L'incertitude économique qui a affecté la plupart des économies occidentales depuis la grande récession de 2008, combinée à la faible augmentation du revenu des ménages canadiens depuis 2007 (Statistique Canada), freinent les dépenses des consommateurs. Ceux-ci démontrent désormais une sensibilité accrue aux prix et affichent une plus grande modération dans leurs achats. Ils sont plus vigilants, plus mesurés, plus enclins à négocier et plus sujets à rechercher les aubaines et les produits offrant un excellent rapport qualité-prix.

Le contexte de forte concurrence dans l'industrie de la distribution alimentaire et la forte sensibilité des consommateurs aux prix contraignent les distributeurs-détaillants à être plus dynamiques dans leur politique de prix. Pour attirer les consommateurs et maintenir leur part de marché, les distributeurs-détaillants doivent consentir des rabais substantiels sur une base continue. Ce contexte augmente le pouvoir de négociation des consommateurs et effrite leur degré de fidélité à une enseigne ou à une marque. Fournisseurs, distributeurs et détaillants doivent évaluer la capacité des consommateurs à absorber les augmentations de prix, tant sur le plan de leur capacité à payer que de leur infidélité.

2.2 Temps discrétionnaire et produits préparés

La faible taille moyenne des ménages et la forte proportion des femmes actives sur le marché du travail (61 %) sont deux facteurs qui réduisent le temps discrétionnaire pour les tâches ménagères, y compris la préparation des repas et les courses. En 2011, près de trois ménages québécois sur dix étaient ou composés d'une seule personne (32,2 %) ou de deux personnes (34,8 %); 17 % des familles étaient monoparentales. Ce contexte démographique explique en partie la croissance pour la demande de produits prêts à servir ou prêts à chauffer et de produits vendus en portions individuelles. Les consommateurs continuent d'être à la recherche de solutions leur permettant de réduire le temps qu'ils dédient à l'achat de l'épicerie et à la préparation des repas.

2.3 Immigration

Depuis la fin des années 1990, l'immigration constitue le moteur de la croissance démographique du Québec. Entre 1996 et 2001, la population du Québec a connu une croissance de 1,4 % alors que la croissance de l'immigration était de 6,4 %. Pour la période de 2001 à 2006, la population du Québec a affiché une progression plus dynamique avec un taux de 4,3 %, amélioration en grande partie due à la croissance de l'immigration, qui s'est située à 20,5 %. Ces taux ont été respectivement de 4,7 % et de 10,9 % au cours de la période de 2006-2011 (Statistique Canada).

Le poids démographique des immigrants est passé de 9,8 % à 11,3 % au sein de la population québécoise entre 2001 et 2006. Ces proportions semblent être demeurées stables entre 2006 et 2011²³. Le poids démographique des immigrants est toutefois plus marqué pour l'île de Montréal. En 2006, les immigrants formaient le tiers de la population montréalaise (33 %). La diversité culturelle est donc davantage un phénomène montréalais. Les minorités visibles les plus représentées au Québec regroupent les ethnies suivantes : les Noirs (28,7 %), les Arabes (16,7 %) et les Latino-Américains (13,7 %). Les consommateurs issus de ces cultures ont des valeurs et des habitudes alimentaires différentes. Certains préfèrent fréquenter des magasins qui leur offrent les produits typiques à leur culture alimentaire, tels les magasins Adonis ou les magasins Kim Phat localisés dans la région de Montréal. Cette nouvelle immigration crée de nouvelles occasions d'affaires pour ce type de magasins.

2.4 Engouement pour la santé

Le vieillissement de la population et les taux élevés d'embonpoint (56 %) et d'obésité (22 %) accentuent les préoccupations face à la santé chez les consommateurs et leur intérêt pour une alimentation santé. Ces préoccupations devraient se maintenir si on considère que plus du quart (26 %) de la population québécoise aura 65 ans et plus en 2031 (Institut de la statistique du Québec).

Pour les consommateurs, une alimentation santé se traduit par une augmentation de produits qui contiennent des ingrédients bons pour la santé (fibres, probiotiques, omega-3, antioxydants, vitamines, etc.) et une réduction des ingrédients indésirables (sucre, sel, gras, additifs, pesticides, hormones de croissance, etc.). En somme, les consommateurs veulent des produits dont la qualité nutritionnelle est bonne et qui ne contiennent pas d'ingrédients néfastes

²³ Le questionnaire utilisé pour le recensement de 2011 ne fournit pas de données robustes pour mesurer le taux d'immigration.

pour leur santé. Ces préoccupations augmentent le degré de consultation des informations nutritionnelles (tableau de valeur nutritive, liste d'ingrédients et allégations) et des renseignements sur la qualité des produits (date de péremption, traçabilité-provenance, certification, marque, etc.) sur les emballages.

Les distributeurs-détaillants et les transformateurs continuent d'adapter leur offre afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs en matière de santé. De plus en plus, la santé représente un axe de positionnement tant pour le distributeur-détaillant que pour les manufacturiers.

2.5 Mobilité et achat en ligne

Les consommateurs sont de plus en plus branchés. Plus de huit adultes canadiens (83 %) et québécois (81 %) sur 10 étaient usagers d'Internet en 2012 (eMarketer 28 octobre 2013). Au regard d'autres technologies, près de sept adultes canadiens (2013 : 68,9 %; 2012 : 68,6 %) possédaient un téléphone mobile en 2013. Plus du tiers des Canadiens (2013 : 35,1 %; 2012 : 30,6 %) utilisaient un téléphone intelligent et un sur cinq (2013 : 20,5 %) détenait une tablette électronique. Ces proportions seraient légèrement inférieures parmi les adultes canadiens de langue française.

La pénétration des téléphones intelligents ainsi que des tablettes électroniques facilite l'accès à Internet pour les consommateurs et favorise la croissance des ventes en ligne (Mercier, Jacobsen et Veitch, 2012). Ceux-ci peuvent maintenant se connecter au Web en tout temps pour effectuer leurs achats. Plus du tiers des adultes canadiens (2013 : 36,5 %; 2012 : 32 %) utilisent maintenant un appareil mobile pour accéder à Internet (eMarketer, 1^{er} juin 2013).

La pénétration des appareils mobiles occasionne une croissance notable des achats en ligne. Bien que les achats en ligne ne représentent encore qu'une faible part des ventes totales du secteur du commerce de détail (Canada : 6 % en 2012), leur taux de croissance est nettement supérieur à celui des ventes en magasin. En 2012, les achats en ligne au Canada ont progressé de 24 % par rapport à ceux de 2010 pour atteindre 18,9 milliards de dollars (Le Devoir, 29 octobre 2013). Une augmentation nettement plus forte que celle observée pour l'ensemble du secteur du commerce de détail (Canada : 6,7 %; Québec : 10,4 %) (Statistique Canada, CANSIM, matrice 080-0020).

Le montant total des achats par Internet des consommateurs québécois s'élèverait à 6,8 milliards de dollars selon le dernier rapport du Cefrio. Les

catégories de produits les plus populaires auprès des cyberacheteurs regroupent les achats d'articles de mode (22 %), de produits électroniques (22 %), de jeux vidéo, de films et de musique (22 %), de billets de spectacle (19 %) et de livres (17 %). Une minorité de participants à l'étude (7 %) ont acheté des produits alimentaires et de beauté au cours des mois précédant l'enquête.

Cette progression des ventes en ligne se fait toutefois à un rythme inférieur à celui d'autres pays. Le dernier rapport du Cefrio (2013) mesurant l'indice du commerce électronique au Québec pour la période de 2012-2013 dénote le retard du Québec en matière d'achats par Internet. Au cours des 12 mois de la durée de l'enquête qui s'est terminée en juin 2013, moins de 50 % (47 %) des Québécois auraient effectué au moins un achat en ligne comparativement à des proportions de 53 %, 58 % et 74 % pour les consommateurs canadiens, américains et anglais. Ces données sont préoccupantes pour les détaillants puisque l'augmentation des achats en ligne entraîne une réduction de la fréquence de magasinage en magasin et une importance accrue accordée au prix de la part des consommateurs.

La part de marché des ventes en ligne en Angleterre est la plus élevée de tous les pays, y compris les États-Unis. C'est donc un marché qui illustre l'impact d'une forte croissance des ventes en ligne sur une structure commerciale. Malgré la longue récession que ce pays a connue depuis 2008, la part des ventes en ligne est passée de 6,6 % en 2006 (niveau actuel des ventes en ligne au Canada) à 12,7 % en 2012, et ce, nonobstant le fait qu'en 2013 les dépenses totales des consommateurs anglais n'avaient pas repris leur niveau d'avant la crise de 2008 (Centre for Retail Research, 2013).

Sur le marché anglais, les ventes en ligne devraient représenter 21,5 % des ventes totales en 2018 et 25,4 % en 2020. Le Center for Retail Research (2013) prévoit qu'en 2018 **la part des ventes en ligne de produits non alimentaires s'élèvera à 32,1 % et celles de l'alimentaire se situera à 9,5 %**. Cette forte augmentation aura un impact majeur sur le nombre de magasins et sur l'emploi dans le secteur du commerce de détail. Le nombre de magasins sur le territoire anglais devrait diminuer de 22 % d'ici 2018, en raison du déplacement des ventes vers Internet, de la forte augmentation des coûts de loyer et des coûts d'exploitation. Le nombre de magasins d'alimentation, essentiellement des magasins de spécialité, devrait aussi connaître une diminution de l'ordre de 17 % d'ici 2018.

Avant la période de forte croissance des ventes en ligne, les détaillants présents sur le marché anglais devaient gérer au moins 250 magasins pour assurer une présence nationale. Aujourd'hui, une présence de 70 magasins est suffisante pour les détaillants qui ont des sites transactionnels bien développés. Néanmoins, les magasins de détail représenteront toujours une part importante de l'ensemble du commerce de détail, mais moindre que celle qu'ils ont connue jusqu'ici.

Du côté américain, la croissance des ventes des commerces qui ont pignon sur rue stagne, alors que les ventes en ligne explosent et connaissent des taux de croissance annuels moyens avoisinant les 20 %. D'ici 2020, les ventes en ligne devraient totaliser 500 milliards de dollars américains pour représenter 20 % des ventes totales, ventes alimentaires exclues. Plusieurs commerçants connaîtront une diminution de leurs activités de vente dans leurs magasins (IBM et New York University Stern School of Business, 2012). Malgré le fait que cette tendance devrait affecter les grandes surfaces à escomptes de façon plus marquée, l'ensemble des détaillants connaîtra le transfert d'une partie des ventes plus ou moins importante vers les ventes en ligne. Par conséquent, les détaillants devront revoir le rôle de leurs magasins, leur localisation, réduire la taille de leurs magasins pour augmenter leur productivité et la valeur ajoutée à la fréquentation de leurs magasins pour les consommateurs (Mercier, Jacobsen et Veitch, 2012).

En Amérique du Nord, les ventes en ligne de l'industrie de la distribution alimentaire connaissent un retard par rapport à celles des autres industries du commerce de détail. Aux États-Unis, seulement 2 à 3 % des achats alimentaires sont effectués en ligne selon le U.S. Department of Commerce.

Plusieurs facteurs expliquent ce retard, notamment les coûts élevés du service, la complexité logistique et l'importance de l'exécution sans faille (Biggs et Suhren, 2013). Toutefois, ce retard devrait se résorber au cours des prochaines années puisque le Food Marketing Institute (FMI) prévoit que les ventes en ligne augmenteront à un rythme cinq fois plus élevé que celui des ventes traditionnelles. Selon certains experts, les ventes en ligne devraient représenter 11 % des ventes des supermarchés d'ici dix ans, dont 35 % seront pour des ventes de produits périssables (Supermarket News). Ainsi les ventes en ligne des détaillants américains en alimentation devraient passer de 36 milliards de dollars à 100 milliards de dollars entre 2013 et 2018 selon le Boston Consulting Group (Biggs et Suhren, 2013).

On ne peut facilement affirmer que le Québec connaîtra les mêmes bouleversements aussi rapidement. Toutefois, il est difficile de croire que le secteur alimentaire ne sera pas affecté par ces nouveaux modes de magasinage. Les consommateurs canadiens utilisent déjà leur téléphone mobile pour effectuer différentes tâches de magasinage. Selon une étude de Ipsos Public Affairs réalisée en juin 2013 auprès de 1 000 répondants canadiens (eMarketer, 21 août 2013), le quart des Canadiens (24 %) utilisent leur téléphone mobile pour la recherche d'information sur les produits, 16 % pour vérifier un prix une fois en magasin, 12 % pour obtenir un bon de réduction électronique, 11 % pour saisir un code QR pour obtenir de l'information sur un produit et 11 % pour l'achat d'un produit ou d'un service. Au Québec, une plus faible proportion de consommateurs (8 %) ont utilisé un appareil mobile pour effectuer un achat en 2013 (Cefrio.qc.ca).

Les grands distributeurs canadiens ont déjà adapté leur modèle d'affaires à ces nouvelles tendances par l'offre de bons électroniques, de recettes et de suggestions en ligne et personnalisées. Les trois grands distributeurs-détaillants ont déployé leur stratégie numérique en 2013 et 2014 en intégrant les informations de leur programme de fidélisation à leurs activités promotionnelles personnalisées et en créant des applications pour accompagner les clients à chaque étape de leur magasinage, de la liste d'épicerie à l'achat et à la consommation.

Le secteur de la distribution devra s'adapter. Internet et les appareils mobiles modifient les habitudes de magasinage et les décisions d'achat des consommateurs. Au-delà d'attirer le client en magasin, le nouveau défi du secteur réside dans sa capacité d'être présent et prêt à répondre aux besoins des consommateurs au moment et à l'endroit de leur choix (Mass Market Retailers, 6 mai 2013). Plusieurs experts estiment que le portrait du secteur alimentaire se modifiera en profondeur d'ici cinq ans afin de s'ajuster aux comportements des consommateurs branchés.

2.6 Écologie

Les soubresauts de plus en plus marqués de dame nature continuent de sensibiliser les consommateurs à l'impact de leurs choix de consommation sur la santé de la planète. Cette prise de conscience amène de plus en plus de consommateurs à opter pour des comportements de consommation responsable. Une étude de l'Observatoire de la consommation responsable (2013) confirme cette tendance. En effet, selon cette étude, l'indice de la consommation responsable au Québec est passé de 64 % en 2010 à 65,4 % en 2013.

Parallèlement, l'ouverture des marchés et les ententes commerciales signées entre les pays depuis la fin des années 1980 ont favorisé l'importation d'ingrédients et de produits alimentaires provenant des pays émergents sur les marchés canadien et québécois. Dans bien des cas, la qualité de ces produits est perçue par les Québécois comme étant inférieure à celle des produits canadiens et québécois. Par ailleurs, le contexte économique difficile des dernières années a accentué la sensibilité des consommateurs à l'impact de leur pouvoir d'achat sur l'économie.

Ces facteurs augmentent la propension des consommateurs à acheter des produits locaux. Selon un sondage de BDC | Ipsos (2013), près de la moitié des Canadiens (45 %) optent pour des produits locaux et canadiens. La majorité d'entre eux font ce choix dans le but de créer des emplois locaux (96 %) ou pour soutenir les fermiers de la région (93 %).

La valorisation de l'achat local s'observe également aux États-Unis. Une étude réalisée par la National Restaurant Association (2014) auprès de 1 283 chefs reflète l'intérêt grandissant des consommateurs américains face à la provenance de leurs aliments. Interrogés sur les tendances alimentaires pour 2014, près de huit restaurateurs sur dix ont mentionné les produits de viande et les fruits de mer locaux (81 %) et l'achat de fruits et légumes locaux (79 %).



1130, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1400, Montréal (Québec) H3A 2M8

Tél. : 514-985-4000 • Téléc. : 514-985-4039

www.cirano.qc.ca • info@cirano.qc.ca