

BIOCLIPS+

Regard
sur l'industrie agroalimentaire

Août 2007
Volume 10, numéro 2

SOMMAIRE

Évolution chronologique de
la distribution alimentaire
de 1990 à aujourd'hui 2

Les conséquences induites
par l'évolution de la
distribution alimentaire .. 18

Conclusion 19

La dynamique de la distribution alimentaire, d'hier à aujourd'hui

**Une meilleure compréhension de
l'évolution de la distribution alimentaire
au Québec et de la place
des acteurs actuels.**

Par LE GROUPE MARCHÉ¹

Direction des études économiques

200, chemin Sainte-Foy, 10^e étage
Québec (Québec) G1R 4X6

Téléphone : 418 380-2100
Télécopieur : 418 380-2164

Courriel : deef@mapaq.gouv.qc.ca

Internet : www.mapaq.gouv.qc.ca

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 1480-2120
07-0105

L'achat de produits alimentaires est un geste que nous posons plusieurs fois dans l'année. Ce geste que nous croyons unique, nous ne sommes pas les seuls à le poser. Des milliers de personnes affichent le même comportement quand elles entrent dans un magasin d'alimentation. À cause de ce comportement, nous révélons, souvent sans le savoir, l'ensemble de nos habitudes d'achat et de consommation. C'est pourtant à partir de ces habitudes qu'a vu le jour une des plus grandes évolutions du commerce de détail.

¹ La rédaction de ce Bioclips+ a été possible surtout grâce à la connaissance de l'histoire et de la dynamique de la distribution alimentaire de Michel Marquis, membre du Groupe Marché jusqu'au 30 mai 2007, date à laquelle il a pris sa retraite. Son expertise et sa générosité relativement au partage de l'information et des connaissances ont été pour nous une sorte d'encyclopédie, et ce, pendant plusieurs années. Nous lui devons énormément. Nous nous joignons à tous ceux et celles qui ont pu bénéficier de ses connaissances pour lui souhaiter une heureuse retraite. Guillaume Couture, Félicien Hitayezu et Berchmans Ntibashoboye.



Évolution chronologique de la distribution alimentaire de 1990 à aujourd'hui

En fait, s'il existe un secteur de l'activité économique qui a évolué tant pour répondre aux changements démographiques qui ont caractérisé le Québec que pour profiter des changements technologiques, aussi bien sur le plan de la logistique, de la conservation des aliments que du transport, c'est le secteur de la distribution alimentaire. Cette évolution a profondément transformé le secteur de la distribution même si, pour le commun des mortels, les changements intervenus passent inaperçus. Ces derniers ont pourtant modifié à jamais la façon de faire des affaires aussi bien avec les consommateurs qu'avec les entrepreneurs situés en amont de la distribution.

Alors que, dans les années 60, une épicerie proposait quelque 2 000 articles différents, aujourd'hui, un supermarché en propose plus de 25 000. On peut acheter au coin de la rue des aliments produits aux quatre coins de la planète et on trouve en toute saison un très large éventail de fruits et de légumes. C'est le résultat d'une évolution qui s'est opérée sur une période de plus d'un demi-siècle, souvent au gré des événements qui se sont déroulés en marge du secteur.

Ce *BioClips+*, présenté sous forme de récit chronologique des événements, veut jeter un éclairage sur le comment et le pourquoi de l'évolution de la distribution alimentaire au Québec et de ses acteurs, surtout pour le bénéfice de ceux et celles qui ne sont pas familiers avec ce secteur.

Du magasin général, où les produits de proximité se vendaient en vrac et où la diversité était la plupart du temps saisonnière, au supermarché contenant plusieurs milliers de produits provenant des quatre coins de la planète, la route a été très longue.

Le magasin d'alimentation a changé d'image. Il a augmenté sa superficie et le nombre de produits qu'il offre à la clientèle. La couverture territoriale des établissements de vente au détail en alimentation s'est considérablement étendue, passant du quartier, à la ville, aux banlieues, à une couverture régionale de plus en plus vaste.

Le secteur de la distribution alimentaire a diversifié les sources de ses approvisionnements. Grâce notamment à la technologie, il a développé de nouveaux moyens lui permettant de gérer les stocks ou de s'enquérir des préférences et des habitudes alimentaires des consommateurs.

La clientèle a, elle aussi, passablement changé. Elle est devenue plurielle et s'est diversifiée, et ce, tant sur le plan de l'ethnicité que des exigences. La valeur des produits n'est pas non plus en reste. Au-delà de la qualité intrinsèque (organoleptique) du produit, se sont ajoutés d'autres attributs plus ou moins objectifs pour lesquels certains consommateurs acceptent de payer le prix. Un nombre croissant de consommateurs accorde une valeur au mode de production (ex. : production biologique),

au lieu de production, compte tenu de certains aspects spécifiques (ex. : produits régionaux, produits du terroir), ou à une philosophie qui motive le commerce (ex. : commerce équitable).

Par ailleurs, s'il n'y a pas si longtemps faire l'épicerie signifiait aller au supermarché, aujourd'hui, plusieurs types de magasins, dont la distribution alimentaire n'est pas la principale activité, sont devenus des acteurs importants du secteur. Les magasins de marchandises générales livrent une concurrence aux magasins d'alimentation. Le phénomène s'est intensifié et étendu ces dernières années avec l'entrée, sur le marché, de nouveaux magasins de marchandises générales à escompte qui vendent une gamme de plus en plus vaste de produits alimentaires. Parallèlement, la part des magasins spécialisés connaît une bonne croissance, tout comme celle des services alimentaires, de la restauration, entre autres, à qui on accorde une part de plus en plus importante dans le budget consacré à l'alimentation.

Pour mieux comprendre le positionnement des principaux acteurs dans la distribution alimentaire au Québec, nous brossons le tableau de l'évolution chronologique de ce secteur dans la province. Au besoin, nous faisons un petit détour par les États-Unis et le reste du Canada parce qu'ils ont souvent été précurseurs de certaines tendances observées au Québec.



Les années 1900 à 1929 :

le consommateur découvre les chaînes de magasins d'alimentation, mais ses principaux achats se font toujours dans les magasins spécialisés.

Contexte

Les achats se font chaque jour dans des magasins spécialisés et au marché public. Ils sont essentiellement la responsabilité de la maîtresse de maison. Les épicerie et les magasins d'alimentation spécialisés assurent l'approvisionnement des aliments achetés quotidiennement. La majorité de la population habite les régions rurales et vit de l'exploitation de la terre et de la forêt. L'agriculture, non mécanisée, en est une de subsistance.

Les magasins d'alimentation sont bien situés pour donner un accès maximum aux habitants de la ville. Les citoyens des quartiers centraux et de la plupart des quartiers périphériques ne sont jamais à plus de 15 minutes de marche des marchés de la ville.

Durant les années 10 et 20, les grossistes perdent leur position de commande dans le système de la distribution alimentaire. Les manufacturiers les contournent et vendent directement aux détaillants. Pour demeurer en affaires, les grossistes amorcent un processus de coopération avec les détaillants indépendants. Pour ce faire, deux mouvements sont lancés : d'une part, il y a les coopératives d'approvisionnement appartenant aux détaillants, tandis que, d'autre part, on trouve des groupes volontaires parrainés par des grossistes indépendants. Le but de cette organisation coopérative est de mettre en place une centrale d'achats à faible coût et un entrepôt pour stocker les marchandises. Le droit d'entrée exigé des détaillants participants est fonction du volume hebdomadaire d'achats. L'avance sur achats sert à financer les stocks et à payer les fournisseurs.

Le concept du groupe volontaire est lancé en 1921 par S. M. Flickinger, un grossiste de Buffalo. En 1926, sa bannière, Red and White, a acquis une notoriété nationale. Le siège social du groupe sera subséquemment relocalisé à Chicago. La bannière Independant Grocers' Alliance (IGA) verra aussi le jour en 1926 à Pougkeepsie, New York, alors que la bannière Clover Farm sera lancée à Cleveland, à peu près à la même époque.

Aux États-Unis, en 1929, les magasins spécialisés vendaient plus de 32 % des aliments. Comme au Canada et au Québec, la viande est surtout vendue par les boucheries, le pain par les boulangeries et le lait par les magasins et les livreurs des laïteries. En 1859, Great Atlantic & Pacific Co. initie le concept des chaînes de magasins d'alimentation. La compagnie va grandir et devenir, durant la période de 1910 à 1930, un joueur majeur de l'industrie alimentaire avec 15 000 magasins. À cette époque, il s'agit essentiellement d'épicerie traditionnelles de petite taille.

Au Canada, les magasins d'alimentation à succursales multiples augmentent rapidement leur part du marché au cours des années 20. Leur croissance sera toutefois très faible durant les années 30. Au Québec, les chaînes de magasins d'alimentation commencent à se développer, toutefois ce processus est plus lent. Steinberg ouvre son premier magasin en 1917 et n'en compte que quatre en 1930.

Les produits

La gamme de produits offerte dans les épicerie est composée essentiellement de quelques produits de base d'origine étrangère, surtout des boissons alcoolisées, du sucre, du thé, du café, des fruits secs, des noix, des condiments et certaines céréales. On retrouve au fil des saisons une gamme de produits locaux non transformés, principalement des viandes, des légumes et des fruits. Les autres aliments achetés à l'extérieur du foyer, principalement les produits de boulangerie et les produits laitiers, sont achetés dans les magasins spécialisés.



Les années 1930 à 1945 :

les années 1930 à 1945 : la crise économique et les restrictions de la guerre

Contexte

Jusqu'en 1941, l'agriculture était la principale occupation des travailleurs. Pendant la grande dépression et jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, le Canada, comme le reste de l'Amérique du Nord, a connu un taux de chômage qui est passé de 3 % en juin 1929 à 20 % en juin 1933, pour redescendre à 1,5 % vers 1944-1945.

Au plus fort de la crise économique (1929-1933), le revenu par habitant a chuté de 41 %, c'est-à-dire de 420 \$ à 250 \$. Le panier du consommateur s'en est tout de suite ressenti avec des conséquences importantes sur la distribution.

La distribution au détail

La période de guerre bouleverse la situation de la distribution alimentaire au Canada et au Québec. Les magasins à succursales multiples éprouvent des difficultés à traverser cette période de recul des revenus, surtout à cause de leurs charges obligatoires qui sont très importantes. Les épiciers sont de plus en plus nombreux à se désaffilier. Ils se libèrent de l'emprise des chaînes pour devenir indépendants. C'est aussi durant cette période qu'apparaît un mouvement coopératif de consommation au Québec. En 1930, le marché est partagé comme suit : 55 % aux indépendants, 24 % aux épiciers regroupés et 21 % aux chaînes de magasins.

Pour ce qui est de la distribution en gros, la période est marquée par de nombreuses fusions et acquisitions dues notamment aux pressions des banques qui craignent les faillites des distributeurs. D'ailleurs, l'ordonnance 184 du gouvernement fédéral interdit l'ouverture de tout nouveau commerce de 1942 à 1944.

En 1931, il y avait au Canada 2 352 magasins succursalistes possédés par 67 chaînes; la moitié de ces magasins était établie au Québec et en Ontario.

En 1933, Steinberg ouvre un premier magasin libre-service et adopte dès 1937 la formule du supermarché (2 000 articles différents). Sa stratégie est davantage axée sur les prix que sur le service. Elle offre les produits de 15 % à 20 % moins chers qu'ailleurs, mais avec un service minimal. En 1939, il ajoute le terrain de stationnement à son concept de supermarché.



Les années d'après-guerre (1945-1975) :

c'est l'explosion démographique qui accompagne le boom économique et le triomphe des chaînes. On peut enfin consommer.

Contexte

À la fin des années 50, l'Amérique du Nord est sur le point d'engendrer un phénomène qui, en une décennie, bouleverse le paysage urbain. L'explosion démographique et l'avènement d'une ère de prospérité amènent les jeunes familles à faire l'acquisition de deux pièces maîtresses du rêve américain de l'après-guerre : une maison et une voiture. Sous la pression de ces éléments, les banlieues naissent. La population croît rapidement de 1945 à 1964 : c'est le baby-boom. Par ailleurs, c'est précisément en 1951 que le nombre des emplois manufacturiers dépasse celui de l'agriculture.

Des autoroutes sont construites pour desservir une population de plus en plus dispersée et motorisée. Les commerces quittent graduellement les centres-villes pour les banlieues et leurs centres commerciaux. L'ère des communications rapides et des innovations dans les moyens de transport assure une indépendance presque totale aux centres de consommation par rapport aux centres de productions. Bref, le coût du transport des produits alimentaires n'est plus un élément de protection pour l'industrie alimentaire. Au début de cette période, l'alimentation représente 23 % du budget mensuel moyen des consommateurs.

La bonne tenue de l'économie du point de vue de l'emploi rassure progressivement l'opinion publique et libère sa mémoire du spectre du chômage massif des années 30. De 1946 à 1953, le taux de chômage a oscillé entre 2 % et 5 % aux États-Unis, au Canada et au Québec. De plus en plus de femmes travaillent à l'extérieur du foyer : environ 30 % en 1945 et 42 % en 1975.

L'achat et la distribution centralisés permettent aux détaillants de s'approvisionner à meilleur coût. Cette centralisation est aussi bénéfique aux manufacturiers puisqu'elle permet d'abaisser les coûts de distribution de leurs produits aux petits détaillants.

Les magasins indépendants sont capables de faire face à la concurrence des magasins des grandes chaînes, surtout dans les régions moins peuplées où le volume des ventes n'est pas suffisant pour que l'exploitation de magasins succursalistes soit d'un bon rendement. Par contre, les coopératives de consommation urbaines disparaissent. Parmi les facteurs qui assurent la survie des indépendants à l'époque, mentionnons la vente exclusive de la bière (interdite aux chaînes), le crédit accordé aux consommateurs, les commandes téléphoniques, la livraison et les heures d'ouverture alors que ces dernières sont restreintes pour les supermarchés.

La diminution du nombre de petits magasins spécialisés et la croissance relative du segment de l'épicerie-boucherie marquent le début de la tendance des consommateurs à faire tous leurs achats dans un même établissement.

En 1951, les cinq principales chaînes canadiennes – Dominion Stores, Loblaw, Canada Safeway, A&P Food Stores et Steinberg – effectuent 88 % des ventes de tous les magasins d'alimentation succursalistes. Au Québec, la part des chaînes passe de 14,8 % en 1946 à 33,8 % en 1961.

La distribution au détail :

quelques protections donnent un certain avantage concurrentiel aux indépendants.

Les marques régionales deviennent des marques nationales, en bonne partie à cause de l'apparition de la télévision. Les manufacturiers ont du succès dans leur approche marketing, méthode *push*, c'est-à-dire rendre les produits disponibles en quantité suffisante pour assurer leur vente.

Les achats journaliers deviennent hebdomadaires grâce à la généralisation de l'emballage et de la réfrigération. Les emballages rendent possible le libre-service, une alternative plus économique que le service personnalisé des petits magasins. C'est la période de la montée des chaînes.



Durant les années 60, les indépendants s'affilient en grand nombre. Ils réussissent à bloquer la croissance des chaînes dont la part de marché se stabilise. Leurs regroupements leur permettent de s'approvisionner à des coûts comparables à ceux des chaînes alors que leurs coûts de main-d'œuvre sont beaucoup plus bas.

Le 20 juin 1961, les frères Provost président la première assemblée du Groupe Métropole qu'ils ont formé en 1954. Ce groupe compte alors 200 membres. C'est la première chaîne volontaire du commerce alimentaire de détail au Québec.

En 1968, le groupe Oshawa annonce l'acquisition de Shop & Save qui exploitait 122 magasins et 5 livres-services dont les ventes représentaient à ce moment près de 230 millions de dollars. Ces magasins étaient surtout localisés dans la grande région de Montréal.

Le modèle de magasin tel que nous le connaissons aujourd'hui commence à se dessiner. En effet, les supermarchés comptent désormais au moins cinq départements de base : l'épicerie, les viandes, les fruits et légumes, les produits laitiers et les produits non alimentaires. L'attrait principal de ce genre d'établissement réside dans ses bas prix et le vaste choix des produits offerts. Le faible pourcentage de profit net que ces établissements réalisent implique un taux de rotation des stocks élevé afin d'assurer une rentabilité acceptable des investissements. La vente d'articles non alimentaires prend de l'ampleur, car la marge bénéficiaire brute résultant de la vente de ces produits varie entre 30 % et 50 %, alors qu'elle est souvent de moins de 10 % pour des produits tels que le sucre ou la farine.

L'événement capital de l'année 1961 est la fondation de Couvrette et Provost, fruit de la fusion de Couvrette Sauriol Itée et de Provost et Provost Itée.

En 1964, Couvrette et Provost fusionnent avec Laviolette et Brosseau et, la même année, avec Conrad Lajoie, grossiste de Shawinigan. Au Lac-Saint-Jean, J.-A. Tremblay, Jean-Louis Lamontagne et Robert Gagnon fusionnent leurs trois entreprises de distribution alimentaire. On évalue à quelque 40 millions de dollars les ventes que pourrait générer ce regroupement.

En 1967, Denault Itée annonce l'achat d'Épiciers Unis Itée. Grâce à cette acquisition, ce grossiste passe au premier rang sur la rive sud du Saint-Laurent. L'entreprise prévoit réaliser des ventes de 50 millions de dollars.

En 1968, Lamontagne Itée réalise une transaction importante en se portant acquéreur de la Société provinciale des Épiciers inc., un grossiste de Québec. Provisions Saint-Félix se porte acquéreur d'un grossiste de Joliette, Pausé et Chevrette, et entraîne dans son sillage les franchises Trans-Kébec et Normandie. Ainsi se forme une autre entité de taille, un groupe de 300 marchands affiliés.

En 1969, les trois principaux grossistes indépendants en produits alimentaires du Québec, Couvrette et Provost, Denault ainsi que Lamontagne, décident d'unir leurs forces et de constituer une entreprise panquébécoise. La compagnie regroupe 1 100 employés, 9 000 détaillants et 13 entrepôts tous situés au Québec. Le chiffre d'affaires envisagé avoisinera les 200 millions de dollars. Elle sera baptisée Provigo en 1970.

La distribution en gros :

une fusion n'attend pas l'autre pour aboutir à la création de Provigo.

En 1970 commence la première guerre des prix dans le secteur de la distribution. Le modèle du « prix le plus bas tous les jours », lancé par Steinberg, est imité par son concurrent Dominion, surtout en ce qui concerne les produits de marques nationales. Les principales victimes sont les indépendants : de 1969 à 1971, les chaînes au Québec augmentent leurs ventes de 28 % alors que l'augmentation n'est que de 1,3 % pour les indépendants.

Le 31 mai 1974, Hudon et Orsali ainsi que E. Deaudelin fusionnent et annoncent la mise en place d'un vaste complexe d'entrepôt et prévoient un chiffre d'affaires de 200 millions de dollars pour 1975.

Sur la base d'une enquête spéciale réalisée en 1974, les magasins non traditionnels réalisent environ 3 % des ventes de produits alimentaires. Selon la même enquête, les produits alimentaires constituent environ 80 % des ventes des magasins d'alimentation.

Les produits

Les aliments désirés par les consommateurs québécois sont à peu près identiques à ceux que les consommateurs du continent nord-américain demandent. La seule différence porte essentiellement sur l'exiguïté du marché.

Les marchés « captifs » ont pratiquement disparu. Terminé le temps où la pauvreté des moyens de communication et de transport ainsi que la faiblesse des moyens de conservation des aliments assuraient une certaine protection aux productions régionales. Les légumes frais en provenance des États-Unis, du Mexique ou d'autres pays, arrivent de plus en plus tôt sur les étalages des magasins.



L'augmentation du revenu réel des consommateurs se traduit par une demande plus forte de services plus variés. C'est pour répondre aux exigences du consommateur qu'on veille par exemple à ce que les denrées soient plus fraîches et les viandes, mieux préparées.

L'année 1974 marque l'arrivée du code universel de produits (CUP). En effet, c'est le 26 juin 1974 qu'était utilisée pour

la première fois la combinaison code barre et lecteur optique pour facturer un achat aux États-Unis. Au Québec, c'est au début des années 80 que cette technologie est introduite. La chaîne de supermarchés Steinberg a été la

première entreprise à l'installer et à l'expérimenter avec des caisses enregistreuses munies d'un lecteur optique. Ce code, représenté par une série de barres, est devenu aujourd'hui obligatoire sur tout emballage.

La saturation du marché (1975 à 1990) :

le consommateur mieux informé diversifie ses sources d'aliments tandis que les distributeurs élargissent leurs gammes de produits pour maintenir la rentabilité.

Contexte

Le taux de natalité continue de décroître, la croissance de la population est très faible. Le ralentissement de la croissance de la population québécoise résulte aussi d'un solde migratoire négatif. Ainsi, de 1976 à 1983, la population du Québec est passée de 6 234 445 à 6 514 600, soit une augmentation annuelle moyenne de 0,6 %. La structure d'âge se modifie sensiblement avec le vieillissement de la population. De 1971 à 1981, la proportion de la population du Québec âgée de 65 ans et plus est passée de 6,8 % à 8,8 %.

La hausse soutenue du nombre de ménages de petite taille favorise les achats fréquents et une diminution relative des gros achats associés aux ménages de grande taille. L'entrée massive des femmes sur le marché de l'emploi amène un déplacement des heures de magasinage, contribue à hausser les revenus moyens des ménages, favorise les repas pris à l'extérieur et contribue à un fractionnement des achats de produits alimentaires. De plus, la hausse continue de la scolarisation contribue à l'augmentation du nombre de consommateurs plus informés et plus exigeants.

La croissance des revenus moyens des ménages se traduit par une modification des comportements traditionnels de consommation. D'une consommation de masse qui caractérise les années 70, on passe à une demande beaucoup plus segmentée. Les nouveaux styles de vie favorisent une consommation plus forte de produits artisanaux, d'aliments naturels, une plus grande fréquentation des boutiques spécialisées, etc. Les repas pris à l'extérieur du foyer expliquent le plafonnement du volume de produits vendus dans le commerce de détail.

Par contre, à la fin de cette période, le contexte économique est particulièrement difficile. L'indice des prix à la consommation augmente nettement plus vite que le revenu personnel disponible par habitant. Toutes les conditions sont réunies pour freiner l'accroissement de la demande.

La distribution au détail

Le défi est de croître dans un marché anémique, avec des acheteurs qui n'ont aucune raison d'être loyaux. C'est l'époque de la libéralisation des règles du jeu et de la déréglementation. Les chaînes sont devenues de plus en plus grosses. Les guerres des prix font de nombreuses victimes et témoignent bien de l'intense concurrence qui existe. La croissance réelle des supermarchés se fait au détriment des autres types de magasins. D'ailleurs, la part de marché des chaînes est à la baisse. Elle passe de 42,4 % à 36 %, de 1978 à 1983.

Durant les années 70 se développe le concept des dépanneurs d'une surface de l'ordre de 186 m² (2 000 pi²). Ces magasins ont connu collectivement une forte expansion de leur volume, de l'ordre de 4 % à 5 % par année. Ils misent sur la proximité, la disponibilité et les heures d'ouverture plus flexibles. Cette catégorie qui connaît la croissance la plus rapide attire de forts investissements des grands acteurs du secteur (Provigo, Steinberg, Métro-Richelieu) et même de l'extérieur (Mac's/Silverwood, Frigo, Petro-Canada, etc.).



De 1975 à 1983, le rendement des magasins spécialisés surpasse de façon significative celui des épicerie traditionnelles, indiquant une dérive de la demande vers des produits de spécialité offerts dans un cadre plus attrayant que celui des grandes surfaces. Ils offrent des produits distinctifs qui sortent du quotidien. À l'opposé, la plupart des autres magasins d'alimentation sont des lieux d'approvisionnement de produits de première nécessité.

La réplique des supermarchés ne tarde pas. En réaction, ils développent des sections spécialisées autour de leur section d'épicerie générale, en allouant plus d'espace aux sections de la boulangerie, de la charcuterie et des fruits et légumes. Ils se lancent également dans un autre mouvement d'acquisition et de fusion. Ainsi, en 1976, Provigo détient 47 % des avoirs de Loeb Itée et met la main sur les sept magasins du groupe Loblaw's-Weston. La même année, deux groupements d'épiciers à caractère coopératif, Métro et Richelieu, fusionnent. Cette fusion s'était amorcée avec la création des marques « Bœuf-Mérite » et « Jardin-Mérite ».

En 1978, le vin revient dans les épicerie, du moins partiellement. C'est plutôt en 1982 que Steinberg obtient le droit de commercialiser le vin et la bière dans ses supermarchés.

En 1979, de petits grossistes se regroupent et constituent une quatrième force : Aliments Servi. Les 13 grossistes desservent plus de 1 500 détaillants identifiés par quatre enseignes.

Le début des années 80 est marqué par l'apparition d'un nouveau modèle de halles : des halles alimentaires privées ou centres commerciaux de l'alimentation. À l'opposé des supermarchés, elles regroupent de petits commerces complémentaires ayant chacun leur caractère propre. En se regroupant dans les « halles privées » ou en s'installant près des supermarchés, ils offrent le même avantage au consommateur qui veut faire son épicerie hebdomadaire à un seul endroit.

Repère 1

Part de marché des principaux distributeurs alimentaires au Québec, 1980.

Distributeurs	Part (%)
Provigo	12
Métro-Richelieu	18
Steinberg	26
IGA	5
Dominion	14
Féd. Mag. Coopératives	5

Repère 2

Part de marché des principaux distributeurs alimentaires au Canada, 1980.

Distributeurs	Valeurs (G\$)	Part (%)
Loblaws	5,0	25,0
Dominion	3,0	15,0
Provigo	2,7	13,0
Steinberg	2,5	12,4
Safeway Canada	2,4	11,8
Total des 5 premiers groupes	15,5	77,1

En 1981, Provigo acquiert la chaîne Dominion qui désinvestit au Québec. Il ajoutera à sa prise, en 1984, les 12 supermarchés québécois de A&P.

Épiciers-Unis et Métro-Richelieu fusionnent en 1982. La nouvelle entité devance ainsi Steinberg et s'empare du deuxième rang dans la hiérarchie des grossistes québécois. Par la suite, cette « coopérative de commerçants » amorcera un processus de mutation et deviendra, en 1986, une compagnie publique à capital-actions.

En 1982, un nouveau concept de magasinage apparaît au Québec : Super Carnaval. Il va redéfinir, du moins pour un certain temps, les règles du jeu. Cette nouvelle chaîne d'alimentation est créée par un constructeur ontarien de centres commerciaux qui désire un grand magasin d'alimentation dans chacun de ses nouveaux centres comme pôle d'attraction de la clientèle. Elle devient la première chaîne d'alimentation de type grande surface et bas prix au Québec.

Ce concept de supermarché comprend des miniboutiques pour les aliments fins dans ses magasins et distribue des produits d'épicerie selon la formule du magasin-entrepôt. La réponse des consommateurs à un tel concept est immédiate, ce qui augmente d'autant plus la compétition. Super Carnaval se trouve ainsi à concurrencer autant l'épiciers traditionnels que le magasin de spécialités alimentaires. Pour beaucoup de consommateurs, il répond au besoin de pouvoir tout acheter en un seul lieu.



En 1983, après Québec, Super Carnaval s'attaque au marché montréalais. Le succès incontestable que remporte la nouvelle formule retient l'attention des quatre grands. Pour riposter, Provigo ouvre en 1985 un premier Maxi, un magasin à très grande surface susceptible de contrer les ambitions de ce concurrent. Tout comme Provigo, Steinberg restructurera son réseau par la fermeture de magasins et par d'importants investissements pour en rénover et agrandir d'autres. Les deux autres grands distributeurs consolident leurs acquis en encourageant aussi leurs marchands affiliés à investir dans la restructuration des espaces physiques.

Jusqu'à l'entrée en scène de Super Carnaval, Provigo, Métro-Richelieu ainsi que IGA-Hudon et Deaudelin semblent avoir définitivement pris le pas sur les chaînes dominées par Steinberg. Tous les joueurs doivent cependant se contenter de marges réduites à la fois par les facteurs de concurrence et par la progression des coûts. La capacité concurrentielle de ce nouveau venu ne fait aucun doute. Elle tient autant à l'efficacité technologique et économique du nouveau concept de supermarché qu'à des avantages spécifiques qui tendront néanmoins à s'évaporer : bas salaires, absence d'infrastructure de distribution et appareil administratif réduit à sa plus simple expression.

En dépit d'un chiffre d'affaires impressionnant, plus de 8 milliards de dollars en 1984, le commerce de détail en alimentation connaît une presque stagnation depuis 10 ans au Québec. Ce plafonnement est la toile de fond de batailles commerciales importantes (souvent les guerres des prix) entre les quatre grands. Les indépendants affiliés en sortent vainqueurs, comme en témoigne leur part de marché de 67 % en 1984. Elle n'était que de 57 % 10 ans auparavant.

La seconde moitié des années 80 voit un déplacement des ventes vers les épiceries corporatives. Bien que la guerre des prix soit reléguée au second plan, les marges bénéficiaires continuent d'être comprimées.

Dans le secteur de gros, le maraudage pour les changements d'affiliation s'accroît avec les conséquences attendues sur la rentabilité. Un grand nombre de fermetures de magasins est effectivement à craindre et, dès que la bataille de Montréal aura été livrée, on peut s'attendre à ce que Super Carnaval s'installe dans les principales agglomérations urbaines de la province. Malgré cette conjoncture difficile et incertaine, il est acquis que, pour préserver leurs marchés, les supermarchés traditionnels devront investir afin de répondre aux changements dans les attentes des consommateurs.

En 1986, Steinberg met la main sur Aligro (grossiste régional) et s'implante dans un marché de commerce de gros où il était pratiquement absent. La même année, un groupe d'hommes d'affaires met au monde Alimentation Couche-Tard, un rassemblement de 33 dépanneurs.

La Fédération des magasins Coop, grossiste des bannières Coop et Cooprix, disparaît ainsi que plusieurs des coopératives de consommateurs créées durant les années 70. Le grossiste Hudon et Deaudelin (IGA) s'appropriera une bonne part de l'activité d'approvisionnement des coopératives restantes.

La compétition entre manufacturiers est aussi à son maximum tandis que l'espace tablette est limité malgré des magasins de plus en plus grands. On assiste à une mise en place d'un système de rabais et d'allocations complexe et coûteux. Les détaillants comptent beaucoup sur ces rabais pour réaliser leurs profits et doivent gérer efficacement l'utilisation de leurs tablettes.

En 1987, un premier Club Price s'établit à Saint-Laurent : 10 870 m² (117 000 pi²) de superficie de vente, l'équivalent de huit supermarchés traditionnels. Il y a de quoi inquiéter la concurrence. Ferme Carnaval inc. passe dans le giron de Métro-Richelieu, ses ventes sont alors de 400 millions de dollars et elle exploite 14 magasins.

En 1988, Hudon et Deaudelin (IGA) effectue une percée au Saguenay-Lac-Saint-Jean en y implantant deux supermarchés. L'entreprise qui détient 14 % du marché de l'alimentation au Québec est aussi décidée à aller de l'avant dans l'est de la province. À cette fin, elle construit en 1989 à Québec un centre de distribution de 15 329 m² (165 000 pi²) et elle acquiert Novagro, un grossiste de Saint-Jérôme.



Les années 1990 à 1996 :

le déclin des ventes des produits alimentaires dans les supermarchés

Contexte

La croissance de la population continue d'être pratiquement nulle. La croissance de la demande des produits alimentaires est aussi faible. Face à une variété importante de formats de produits ainsi qu'à de nombreux types de magasins, les consommateurs sont déroutés. Pendant que quelques manufacturiers augmentent marginalement leurs profits par une rationalisation du nombre de leurs produits (SKU, unité de gestion des stocks, UGS) et des économies logistiques, les détaillants voient leurs ventes par mètre carré diminuer. C'est l'époque de la surabondance des magasins d'alimentation par rapport à la population dont la croissance stagne. C'est une période charnière qui annonce, en pratique, les consolidations qui vont suivre et la diversification des produits offerts dans les magasins, notamment les produits non alimentaires. La guerre des prix commence à s'essouffler. Il faut trouver d'autres moyens de réduire les coûts parce que la saturation cède le pas au déclin.

La distribution au détail

Depuis les années 90, le marché de l'alimentation au Québec connaît une concurrence féroce entre deux groupes de distributeurs : le groupe des supermarchés et épicerie et celui des distributeurs non traditionnels de produits. Ces distributeurs hors secteur sont les magasins-entrepôts (Price-Costco), les magasins à rabais (Wal-Mart, Zeller's), les pharmacies et les magasins spécialisés (boucheries, boulangeries, etc.). Au Canada, les ventes de produits alimentaires réalisées par ces commerces sont estimées à 12,6 milliards de dollars en 1998, ce qui représente 23,5 % des ventes annuelles du secteur de l'alimentation.

En 1992, tout est consommé pour Steinberg. Métro-Richelieu acquiert 48 magasins de Steinberg en démembrement, ce qui lui permet de s'implanter à Montréal et surtout dans le secteur ouest de l'île.

En 1993, Métro-Richelieu entreprend le programme de rénovation et de reconversion de ses magasins Super Carnaval en supermarchés d'escompte, et crée le programme de marques privées le plus complet de ceux des trois distributeurs traditionnels québécois.

En 1994, Sobeys ouvre un supermarché à Sept-Îles. Il sonde les marchés de Sherbrooke, Saint-Hyacinthe et Drummondville.

En 1995, Maxi et Héritage fusionnent : 42 magasins Héritage sont intégrés aux 21 commerces que compte le réseau Maxi. Provigo investira 250 millions de dollars dans leur rénovation.

En 1996, Provigo lance Maxi & Cie. Ces magasins de 4 645 m² à 7 432 m² (50 000 pi² à 80 000 pi²) offrent sous un même toit 12 000 produits alimentaires et les produits de consommation générale et répétitive.

Les détaillants commencent à réagir au phénomène de saturation du marché et au besoin de se différencier. La technologie commence à jouer un rôle de plus en plus grand dans la manière dont les compagnies administrent leurs affaires. Pour les consommateurs, l'ordinateur personnel modifie de plus en plus leur façon de s'informer. Les nouveaux produits envahissent encore plus les magasins.

Pour rendre le magasinage plus facile et plus rapide, les supermarchés modifient leur aménagement intérieur et la présentation des produits sur leurs tablettes. Les supermarchés redesignés ou remodelés ont agrandi leur section de produits fins et de mets cuisinés ou prêts à cuire et ont parfois aménagé un espace pour la consommation sur place. Ils commencent à chercher à s'approprier de façon soutenue une part de marché des services alimentaires.



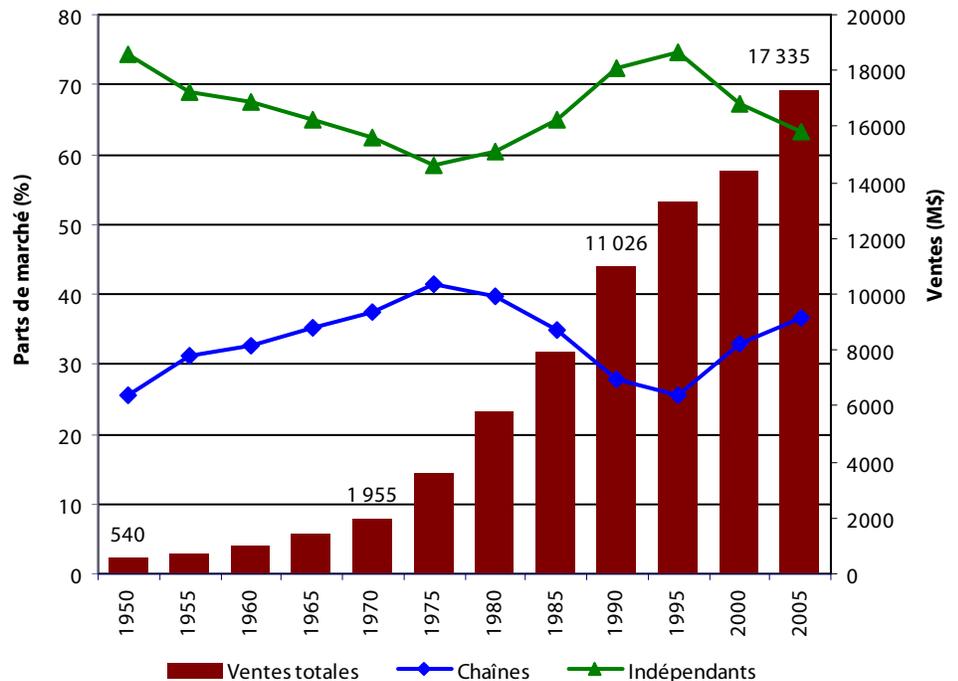
Dans les supermarchés remodelés, le client peut accéder directement aux produits laitiers, aux fruits et légumes de même qu'aux rayons des produits alimentaires de luxe sans traverser la section de l'épicerie (conserves et produits secs). Ceci permet aux supermarchés d'entrer en compétition avec les dépanneurs sur le marché du « service rapide »

En 1996, Wal-Mart acquiert Woolco Canada et s'offre une entrée remarquable sur les marchés du Canada et du Québec. Aux États-Unis, cette chaîne de magasins à bas prix exploite des supermarchés qui, depuis leur lancement dans les années 90, progressent à grande vitesse. Les distributeurs canadiens et québécois craignent beaucoup la venue de ce concept de *Supercenter* au Canada. Cette crainte est d'ailleurs une des causes des importantes fusions qui vont se réaliser au cours des années suivantes.

Fait important, les commerces de détail pourront désormais ouvrir le dimanche et tard le soir en semaine, dans les limites prescrites quant au nombre d'employés en fonction.

Repère 3

Parts de ventes des magasins d'alimentation selon le type de propriété, Québec 1950-2005



Les années 1997 à 2007 :

acquisition et consolidation pour se donner une masse critique suffisante pour concurrencer les entreprises étrangères qui entrèrent éventuellement sur le marché canadien.

Au milieu des années 90, tous les bons sites de magasins au Canada sont virtuellement occupés et les compagnies dominantes ne peuvent plus se développer dans leurs régions respectives. Pendant ce temps, de nombreux mouvements de consolidation ont cours aux États-Unis et en Europe. Les entreprises canadiennes commencent donc à craindre de se faire surprendre par des compétiteurs américains ou européens beaucoup plus gros qu'eux.

Les entreprises canadiennes envisagent dès lors d'accroître leur taille pour se donner une masse critique leur permettant d'être plus efficaces et d'avoir les ressources financières suffisantes pour faire face aux dépenses requises par les nouvelles technologies.

En 1998, les observateurs et les consommateurs au Québec anticipent le déclenchement d'une guerre des prix avec l'arrivée simultanée de Loblaw's et

de Sobeys sur le marché le plus peuplé et le plus lucratif de la province de Québec, celui de la région de Montréal. Cette guerre n'aura été qu'anticipée puisque les deux nouveaux venus choisissent plutôt d'acheter deux des trois compagnies dominantes : Provigo et le groupe Oshawa (Agora).



1. Loblaws acquiert Provigo

Provigo dominait le marché du Québec avec des ventes de l'ordre de 4,8 milliards de dollars, ou 35 % du marché. Son réseau de détail est composé de 349 magasins : 163 supermarchés Provigo dont 78 magasins affiliés ou franchisés; 68 Maxi, tous corporatifs; 17 supermarchés d'escompte Maxi & Cie, tous corporatifs; et 101 magasins Loeb dans l'Outaouais et en Ontario, dont 40 franchisés. Provigo est donc devenu davantage un détaillant qu'un grossiste. En effet, il possède 66 % de ses magasins et ceux-ci réalisent 75 % des ventes de la compagnie et 85 % de son bénéfice d'exploitation.

Durement éprouvée par une coûteuse diversification et des investissements aux États-Unis au cours des années 80, la compagnie réussit malgré tout à maintenir sa part de marché. Elle joue à fond la carte des grandes surfaces à escompte et met aussi l'accent sur un nombre limité de magasins Provigo à Montréal. En 1998, elle commence à remplacer les magasins clés de sa bannière Provigo par son nouveau concept de supermarché lancé en août 1997, mettant l'accent sur les produits frais et les repas prêts à servir ou prêts à cuire. Ces deux rayons occupent dorénavant 50 % de l'espace de plancher au lieu de 30 % et font passer les nouveaux Provigo de 2 323 m² à 3 252 m² (25 000 pi² à 35 000 pi²).

Un mariage presque parfait

Avec l'achat de Provigo, Loblaws acquiert une société de même culture avec un réseau de magasins parfaitement compatible avec le sien. En effet, les deux sont propriétaires de leurs magasins à grande surface et leurs

franchisés sont localisés dans les petits marchés, surtout dans les régions rurales. Enfin, Loblaws est riche, elle permettra à Provigo d'accroître sans problème ses investissements dans ses magasins et apportera une expérience de niveau mondial en matière de marques privées.

Les magasins Loblaws sont des magasins à très grande surface : 5 574 m² (60 000 pi²) et plus. Même si certains possèdent un comptoir de nettoyage à sec, une section pharmacie et d'autres services, les magasins Loblaws se consacrent surtout à l'alimentation. Ils se caractérisent par la variété des produits offerts et l'omniprésence de leur marque privée « le Choix du Président ». La fusion avec Provigo fera bondir le chiffre d'affaires de Loblaws de 11 à 17 milliards de dollars au Canada.

2. Sobeys achète IGA

Au Québec, la bannière IGA compte, à la fin de 1998, 244 supermarchés, Bonichoix en compte 131 et la dernière-née des bannières, Marché Tradition, ne compte qu'une demi-douzaine de magasins. Le Groupe Oshawa, par l'intermédiaire de sa filiale Agora, ne possède pratiquement aucun de ces supermarchés; il s'agit donc essentiellement d'un grossiste en alimentation. Au Québec en 1997, les marchands affiliés à Agora détiennent 19 % du marché de l'alimentation et leurs ventes représentent environ 2,6 milliards de dollars. La majorité des magasins québécois du groupe sont situés dans des secteurs non urbanisés. Les marchands IGA exploitent souvent des supermarchés de très petite superficie, et c'est encore plus vrai pour la bannière Bonichoix. Au Québec, le Groupe Oshawa est pratiquement absent du secteur des grandes surfaces. En 1997 et 1998, quelques épiciers affiliés

ont ouvert 24 supermarchés d'une superficie de 2 323 m² à 3 252 m² (25 000 pi² à 35 000 pi²).

La chaîne Sobeys de Nouvelle-Écosse veut depuis longtemps sa part du marché du Québec. Présente dans l'est de la province depuis 1964, elle a limité ses activités à ce secteur jusqu'en 1995. Sobeys se lance alors à l'assaut du Québec et de l'Ontario avec son nouveau concept de supermarché à services multiples d'une superficie de 3 716 m² à 5 574 m² (40 000 pi² à 60 000 pi²). En 1998, Sobeys détient environ 5 % du marché québécois, ce qui correspond à des ventes de l'ordre de 700 millions de dollars.

À la fin de 1998, Sobeys conclut une entente pour acquérir le Groupe Oshawa et ses deux filiales, Marchands en alimentation Agora et Services alimentaires Serca, pour une somme de 1,5 milliard de dollars. De régionale, l'entreprise néo-écossaise en deviendra une d'envergure nationale. Elle triplera son chiffre d'affaires et multipliera par quatre le nombre de ses magasins. Sobeys s'attend à ce qu'il y ait peu de dédoublement de ses activités, Agora étant surtout présente dans les régions rurales alors que Sobeys a implanté ses grandes surfaces dans les grands centres urbains.

3. Stratégie Metro

Considérant la constitution des groupes Oshawa-Sobeys et Provigo-Loblaws, Métro-Richelieu compte sur le consortium national d'achats United Grocers Inc. dont elle fait partie. Ce groupe dispose d'une force d'achat annuelle comparable à celle des groupes Loblaws-Provigo et Oshawa-Sobeys, qui s'établit entre 12 et 15 milliards de dollars. Elle compte aussi sur la possibilité de s'implanter en Ontario en rachetant les 92 magasins Loeb (bannière appartenant à Provigo).

En 1998, Metro a ajouté quelque 200 autres produits à sa gamme de 1 850 produits maison. Les produits maison représentent approximativement 20 % des revenus des ventes de produits non périssables du groupe.



4. Autres stratégies : élargissement de l'offre de produits de marques de distributeurs

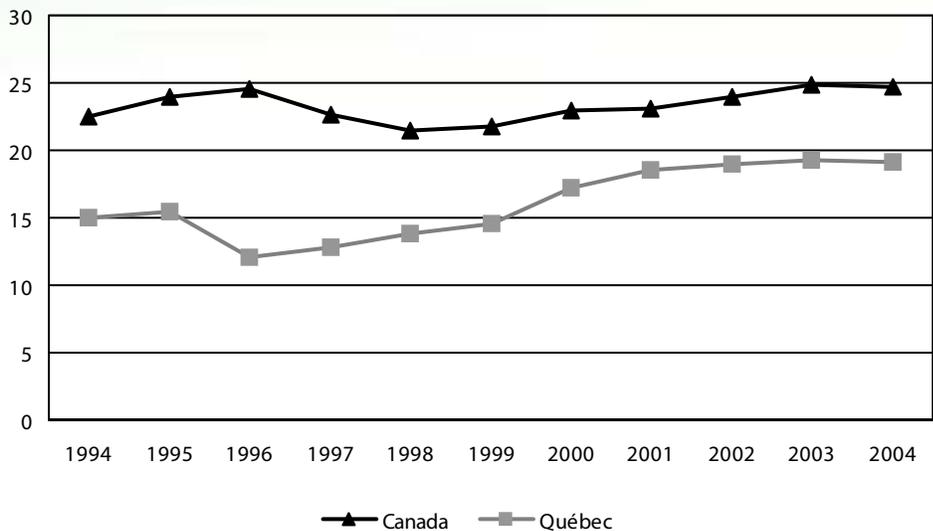
En 1999, les marques maison sont au centre des stratégies de développement. En effet, Loblaw's commence le remplacement graduel des produits de marque « Génération », appartenant à sa nouvelle filiale Provigo, par ses deux principales marques maison, « le Choix du Président » et « Sans Nom ». Le distributeur mise ainsi sur les produits de marque privée pour accroître la rentabilité de Provigo. En effet, les ventes de produits maison ne représentent que 14 % des ventes de produits d'épicerie chez Provigo, en comparaison de 40 % dans les magasins Loblaw's.

Presque au même moment, la compagnie Sobeys Inc. entreprend le remplacement de ses deux marques maison par celles du Groupe Oshawa acquis à la fin de 1998. L'étiquette « Nos Compliments », plus connue sur l'important marché du centre du Canada, remplacera l'étiquette de prestige « Notre Meilleur ». Beaucoup plus diversifiée sur le plan des produits, cette intégration fera passer la gamme de produits « Nos Compliments » de 900 à 1 600 unités. Comme deuxième marque maison, les dirigeants de Sobeys jugent l'appellation « Choix Extra » plus appropriée. Celle-ci regroupera leur marque « Signal » et la marque « IGA ». Au total, les deux marques conservées représenteront un peu plus de 2 000 unités.

Métro-Richelieu n'est pas en reste. Au début de 1999, il regroupe ses deux principales marques privées sous la nouvelle gamme de produits « Sélection Mérite ». Le distributeur alimentaire prévoit ainsi augmenter rapidement le nombre de produits de 800 à 1 000. Les nouveaux produits « Sélection Mérite » doivent être autant que possible originaux et de qualité égale ou supérieure à celle des produits de marques nationales.

Repère 4

Part des marques des distributeurs, Québec et Canada



Parallèlement, les trois principaux distributeurs québécois ont poursuivi leurs efforts pour améliorer et développer leurs réseaux de détail respectifs. L'agrandissement des supermarchés permet d'accroître l'offre des sections des fruits et légumes, fromages et charcuteries, aliments prêts à manger ou prêts à cuire. Il permet aussi d'offrir d'autres services non alimentaires tels que pharmacie, nettoyage à sec, mini-banque, cordonnerie, développement de photos, parfumerie, fleuriste, disques, livres et revues, articles de cuisine et cadeaux, etc. Dans un marché mature à faible croissance, à faible rendement et à forte concurrence, l'élargissement de l'offre de produits et services et la conquête de nouveaux territoires sont pratiquement devenus les seuls moyens d'accroître ses ventes et ses bénéfices.

En 1999, la Loi sur la Société des alcools du Québec (SAQ) permet maintenant aux brasseurs et aux distributeurs de bière de choisir entre le réseau de vente de la SAQ et celui des supermarchés, épicerie et dépanneurs pour distribuer leurs bières d'importation. Les marques

à plus fort volume (Corona, Heineken, Sol) ont rapidement changé de réseau et plusieurs bières de spécialité ont suivi. Depuis la fin du mois de janvier 2000, Métro-Richelieu inc. porte le nom de Metro inc. Selon la direction de Metro, cette décision permettra à l'entreprise de se coller davantage à sa bannière principale, Metro.

En 2001, Loblaw's-Provigo lance, sous sa marque maison de prestige, une gamme de 80 articles certifiés biologiques. Elle les a labélisés « le Choix du Président Biologique ». Ils comprennent des aliments de base tels la farine, le jus, les céréales, la sauce pour pâtes alimentaires, les fruits de mer et des fruits et légumes frais. Elle prévoit étendre la gamme de produits et l'augmenter à 300 articles l'année suivante.

La même année, Loblaw's lance en Ontario un projet pilote de grands magasins de marchandises générales (hypermarchés) offrant des rayons complets de vêtements, appareils électroménagers, produits de literie, cosmétiques, etc. Avec une offre



beaucoup plus profonde et significative, le groupe espère ainsi réussir une percée dans le secteur des produits non alimentaires, ce que ses Maxi & Cie n'ont pas vraiment réussi à faire.

La décision de Loblaw's de faire une percée importante dans la vente des marchandises générales semble être une réponse à l'avancée de Wal-Mart. En effet, au cours de l'année 2000, la chaîne de magasins à escompte Wal-Mart a doublé au Québec le nombre de ses succursales de type *pantry shop* pour le porter à huit. Ce nouveau type de magasin réserve de larges espaces d'environ 930 m² (10,000 pi²) aux produits alimentaires. Aux traditionnels comptoirs de biscuits et croustilles s'ajoutent plusieurs rangées de produits laitiers, surgelés et de charcuterie. Au cours de son exercice financier 2001-2002, des ouvertures de magasins supplémentaires ont porté le total des Wal-Mart à 35 au Québec. En conséquence, le nombre de *pantry shops* est passé à environ une douzaine, et tout laisse à croire que tous en seront équipés au fil des années.

De 2002 à 2006, les trois grands distributeurs alimentaires au Québec, Provigo-Loblaw, IGA-Sobeys et Metro, ont investi l'essentiel de leurs efforts dans la consolidation, l'intégration des réseaux acquis et la modernisation de leurs magasins. Plutôt que de se lancer dans une guerre des prix, ils se sont appliqués à agrandir leurs magasins, à rationaliser leurs espaces d'entreposage et leurs locaux administratifs ainsi qu'à diminuer leurs coûts afin de conserver leur clientèle. Ils ont mis l'accent sur des magasins de plus grande superficie. Les supermarchés et les épicerie affichant leurs bannières sont donc de plus en

plus grands et de moins en moins nombreux. Ils ont agrandi les magasins pour offrir plus de produits et de services connexes à l'alimentation, et ce, tout en réduisant leur nombre pour accroître leur efficacité et faire face à la concurrence des commerces à escompte.

L'amélioration des marges d'exploitation est en grande partie attribuable à l'application continue de mesures visant le contrôle des dépenses d'administration et l'efficacité d'exploitation. Il faut dire que le développement continu et rapide de concurrents non traditionnels, et plus particulièrement de Wal-Mart, continue toujours de préoccuper les grands distributeurs alimentaires et est encore au centre de leur stratégie d'affaires.

Repère 5

Part de marché des principaux distributeurs alimentaires au Québec, 2004.

Distributeurs	Part (%)
Loblaws	39,6
Provigo	9,4
Loblaws	10,3
Maxi/Maxi & Cie	19,9
Metro inc.	28,2
Super C	10,2
Métro	18
Sobeys/IGA	24,8
Costco	5,9

En 2004, Wal-Mart a porté à 47 le nombre de ses magasins traditionnels de marchandises générales à rabais. Les trois quarts des magasins Wal-Mart sont maintenant équipés pour vendre, en

plus d'une gamme étendue de produits secs d'épicerie, une gamme étendue de produits emballés réfrigérés et congelés. Désormais, la section des produits alimentaires regroupe tout ce qu'on peut trouver dans un supermarché, à l'exception des viandes fraîches ainsi que des fruits et légumes frais.

5. En 2005, Metro inc. acquiert The Great Atlantic & Pacific Company of Canada (A&P Canada)

Cette acquisition du deuxième détaillant alimentaire sur le marché stratégique de l'Ontario, avec une part de marché de 21 %, donne au distributeur québécois une présence solide sur les deux plus gros marchés canadiens. Metro détient dorénavant une part de 16 % du marché des épicerie au pays.

Pour ce qui est de Sobeys, il diversifie son offre dans l'épicerie santé au Québec. En plus d'avoir ouvert six boutiques NATRIGA, il fait aussi l'acquisition des sept magasins d'épicerie santé Rachelle-Béry.

Loblaws poursuit, quant à lui, le développement de son réseau Maxi à titre de meneur des bas prix en alimentation. Il continue ainsi la conversion de supermarchés Provigo en magasins à prix moindres Maxi. Il augmente aussi le nombre des magasins Maxi & Cie qui se distinguent par l'offre élaborée de marchandises non alimentaires. Ce concept de magasin, la version québécoise des grands magasins Real Canadian Superstore que Loblaw's ouvre en Ontario, est aussi l'un des principaux éléments de la stratégie de Loblaw's pour concurrencer l'expansion de Wal-Mart dans l'alimentation.

En 2006, Wal-Mart ouvre ses premiers *Supercenters* en Ontario. Le concept, de près de 18 580 m² (200 000 pi²), avec deux entrées, combine la marchandise habituelle des Wal-Mart à celle d'un supermarché. Les nouvelles grandes surfaces tiennent un inventaire d'environ 120 000 produits, comparativement à 80 000 dans un Wal-Mart traditionnel.



Repère 6

Ventes des principaux détaillants canadiens, grandes catégories de produits, 2005.

Détaillants	Part du marché alimentaire		Médicaments et produits santé-beauté	Marchandise diverse	Total	Part des aliments
	M\$	%				
Principaux distributeurs alimentaires	46 575	68,5	5 030	2 855	54 460	85,5
Loblaws	23 970	35,3	2 550	2 100	28 620	83,8
Sobeys / IGA	12 430	18,3	1 375	355	14 160	87,8
Metro / A&P	10 175	15,0	1 105	400	11 680	87,1
Principaux distributeurs généraux	7 805	11,5	8 280	34 675	50 760	15,4
Wal-Mart	2 290	3,4	1 660	10 240	14 190	16,1
Canadian Tire	5	0,0	10	8 415	8 430	0,1
Costco	4 040	5,9	360	3 700	8 100	49,9
Pharmaprix	800	1,2	5 530	750	7 080	11,3
Baie d'Hudson	430	0,6	600	5 990	7 020	6,1
Sears	240	0,4	120	5 580	5 940	4,0
Autres¹	13 620	20,0	13 680	83 870	111 170	12,3
TOTAL	68 000	100	26 990	121 400	216 390	31,4

¹ Comprend, entre autres, Safeway Canada, Overmaitea, autres magasins d'alimentation et dépanneurs.

Source: CIBC World Markets, août 2006.

L'année 2006 a été particulièrement éprouvante pour le grand distributeur canadien Loblaws. En effet, devant affronter une compétition de plus en plus forte sur son principal marché ontarien, notamment de la part du géant américain Wal-Mart, Loblaws a dû aussi faire face à des problèmes d'approvisionnement, principalement dans le secteur des marchandises générales où il avait fait justement une entrée massive dans la perspective de l'entrée de Wal-Mart dans le secteur de l'alimentation. La stratégie ne semble pas avoir porté de fruits puisque la compagnie a opté pour une liquidation massive de quelque 200 millions de dollars de marchandises générales à la fin de 2006. Il a aussi annoncé la fermeture, au début de 2007, de 12 magasins Provigo, de 7 Maxi ainsi que de 8 Presto jugés non rentables.

L'autre grand distributeur canadien, Sobeys Inc., a quant à lui étendu son marché par une acquisition. Il a en effet acheté la plupart des actifs du distri-

buteur grossiste alimentaire indépendant Achille de la Chevrotière ltée (ADL), une entreprise présente surtout en Abitibi-Témiscamingue et dans le nord de l'Ontario. La transaction englobe l'acquisition de 25 magasins de détail, des ententes d'approvisionnement en gros ainsi que des installations de distribution à Rouyn-Noranda. Le chiffre d'affaires d'ADL s'élevait à 270 millions de dollars, ce qui permet à Sobeys de gagner une part de près de 1 % sur le marché québécois, essentiellement aux dépens de Metro inc. En fait, dans cette transaction, 11 magasins Metro, 11 Richelieu et 4 Loeb changent leur bannière pour celles d'IGA.

Sobeys a continué son magasinage en juillet 2007 en faisant l'acquisition du détaillant de produits alimentaires Thrifty Foods pour 260 M\$. Cette entreprise de Colombie-Britannique opère 20 supermarchés, un centre de distribution et une division de vente en gros tous dans cette province.

L'état des lieux en 2007

Si la présentation de l'évolution chronologique consacre une très grande partie aux principaux acteurs d'ampleur nationale, le paysage québécois de la distribution alimentaire est beaucoup plus diversifié. Les principaux acteurs de la grande distribution alimentaire au Québec connus de tous se nomment Metro, Provigo, Loblaws, Super C, IGA, Maxi et Maxi & Cie. En réalité cependant, la concurrence de plus en plus forte vient des distributeurs dits non traditionnels que sont les grands magasins d'escompte (Wal-Mart, Zellers, Géant des Aubaines), les magasins-entrepôts (Costco), les pharmacies à grande surface (Jean Coutu, Pharmaprix, Uniprix), les magasins à prix uniques (Dollarama, Carrefour du Dollar) de même que de certains distributeurs alimentaires spécialisés (Jardin Mobile, Boulangerie Première Moisson, Aliments M&M, Poissonnerie Odessa) ou associés à certaines communautés culturelles tels Marché Adonis, Mourelatos, Esposito, Kim Phat, etc.



Repère 7

Nombre d'établissements vendant des aliments, Québec, 2005.

Type d'établissement	Nombre
Supermarchés	835
Autres épicerie	1 104
Dépanneurs traditionnels	4 586
Dépanneurs avec station libre-service	1 890
Boucheries	569
Fruiteries	302
Poissonneries	167
Autres magasins d'alimentation spécialisés	1 775
Magasin à rayons, tabagies	1 407
Pharmacies	652
TOTAL	13 287

Source : MAPAQ, Direction générale de l'alimentation, 31 décembre 2005.

Également, les grossistes sont en relation d'affiliation avec différentes bannières qu'ils desservent (supermarchés, petites épicerie, magasins de quartier, dépanneurs, etc.) comme l'indique le tableau ci-dessous.

Repère 8

Les principales bannières de magasins d'alimentation et les grossistes qui les desservent, Québec 2006.

PROVIGO		SOBEYS		METRO		Les autres	
Provigo	107	IGA	187	Metro Plus	67	Costco Inc.	17
Loblaws	37	IGA Extra	71	Metro	156	Wal-Mart	50
Maxi et Maxi & Cie	112	Marché Tradition	27	Super C	58	Northern	16
Club Entrepôt	3	Rachelle Bery — Boutiques Santé	6	5 Saisons	2		
Entrepôt	5	Marché Bonichoix	88	Dépanneur Gem	219	Couche-Tard	581
Intermarché	59	Bonisoir	230	Dépanneur Service	5	Le Naturiste J.M.B.	89
Atout Prix	50	Le Dépanneur	50	Extra	136	Les Fruits Guay M.S.M.	5
Axep	77	Sertard	27	Marché Ami	85	Dépanneur 7 jours	298
Axep Plus	73	Voisin	9	Marché Richelieu	107	Dépanneur Ultra	7
Presto	17			SOS Dépanneur	10	Marché Éclair	9
Proprio	159			Supermarchés GP	7	Point d'aide	12
						Visez Juste	17



Les années à venir... perspectives... :

le consommateur reste le maître du jeu et les défis viendront de l'extérieur du secteur de la distribution alimentaire.

Il est certes très risqué de se livrer à un exercice de perspective sur la distribution alimentaire au Québec parce qu'il s'agit d'un secteur qui se nourrit beaucoup des changements socio-économiques et que, de ce fait, toute tentative de prospective doit prendre en compte plusieurs facteurs dont certains sont très complexes à analyser. Cela dit, la nature de la demande continuera d'être le principal moteur des changements que nous pourrions observer dans ce secteur. La demande sociétale actuelle vise de plus en plus la qualité et le mode de production et de transformation des produits alimentaires et met moins l'accent sur la quantité, sans toutefois l'évacuer des préoccupations de la société.

Le consommateur devenu très exigeant joue aussi le rôle de citoyen revendeur, engagé. Et, la plupart du temps, il lance des signaux contradictoires aux distributeurs. Il exige une qualité à toute épreuve tout en souhaitant payer le plus bas prix possible. Il veut encourager les produits locaux mais, à la fois, il est en faveur des produits dits équitables dont une part importante est importée.

Il existe tout de même des tendances qui ne trompent pas et qui, en fin de compte, vont dicter une certaine marche à suivre aux magasins d'alimentation, comme c'est déjà le cas pour certains produits.

Les contraintes de temps :

le consommateur est de plus en plus pressé. Il travaille davantage et doit souvent accorder plus de temps aux déplacements. De plus, il passe moins de temps à cuisiner. Le client pressé cherchera toujours une façon de gagner du temps. Il choisira probablement le format du guichet unique, où les étalages sont disposés d'une manière pratique, ce qui lui permet d'entrer dans le magasin, d'acheter ce dont il a besoin et de partir rapidement. Une autre réponse sera certainement une offre élargie en ce qui a trait aux mets préparés.

Le vieillissement de la population :

les consommateurs vieillissants cherchent des aliments frais et sains. Ils rechercheront les fruits et légumes frais ainsi que les viandes, les fromages, les poissons et autres aliments sains, souvent de provenance biologique et locale, lorsque cela est possible. Les formats d'emballage devront aussi être adaptés parce que les consommateurs vieillissants feront souvent des emplettes pour une ou deux personnes dont l'appétit sera moins grand. Par conséquent, ils voudront des portions et des emballages moins importants.

Ayant plus de temps et un revenu disponible plus grand, de nombreux baby-boomers vieillissants rechercheront activement des détaillants qui proposent des expériences d'achats agréables. Ils privilégieront un service à la clientèle de qualité. Un grand nombre

d'entre eux fuiront l'expérience des grands entrepôts impersonnels où les clients eux-mêmes doivent passer sous le lecteur optique les articles qu'ils achètent avant de les emballer.

La tendance vers la prise de conscience de l'importance de la santé :

les consommateurs de tous âges s'efforcent de demeurer en santé et voudront toute l'aide que leur détaillant en alimentation pourra leur fournir. Les problèmes de poids, le diabète et le cancer sont à la hausse et de nombreux consommateurs répliquent à cette réalité en tentant de rester en santé. Bien souvent, les consommateurs faisant face à des problèmes de santé ou préoccupés par ceux-ci, voudront acheter des produits sains chez un détaillant en qui ils ont confiance.

Goûts métissés :

les consommateurs ont des palais très divers quand il s'agit des préférences alimentaires. De plus en plus de consommateurs sont nés à l'étranger. Cette population multiculturelle représente un marché disposé à acheter des ingrédients importés de partout au monde ou assortis à certains styles et goûts internationaux. De plus, la plupart des Canadiens préparent ou consomment des mets provenant d'un large éventail d'origines géographiques. Les magasins d'alimentation devront tenir compte de ce fait en ce qui concerne les produits qu'ils proposent à leur clientèle.



Les enjeux induits par l'évolution de la distribution alimentaire

L'évolution du marché de la distribution alimentaire a indubitablement eu une influence sur les maillons de l'industrie bioalimentaire en amont, tout comme elle a influencé le secteur des services alimentaires. Cette influence a touché plusieurs aspects qui, d'une façon ou d'une autre, ont redéfini les relations d'affaires au sein l'industrie. Qu'il s'agisse de la taille des entreprises, de l'élargissement de la scène concurrentielle, du développement des marques des distributeurs, chaque moment de l'évolution de la distribution alimentaire a eu des incidences plus ou moins marquées sur les producteurs-transformateurs du Canada et du Québec en particulier.

C'est donc dire que le sujet des conséquences induites par l'évolution de la distribution alimentaire sur le reste de l'industrie est extrêmement vaste. Il mériterait un *BioClips +* à lui seul. Nous ne faisons que l'effleurer dans les quelques paragraphes suivants.

Mis à part les premières années de l'après-guerre où le secteur de la distribution avait peine à suffire à la demande, il y a presque toujours eu trop de magasins et leur surface totale de vente est trop importante. En ce qui a trait à leur propre segment, les distributeurs s'entre-déchirent et doivent s'attaquer aux marchés des autres segments de la distribution non alimentaire pour s'assurer des volumes de vente et des marges bénéficiaires brutes suffisantes.

Dans ce contexte de forte concurrence, le pouvoir est aux consommateurs qui ne se privent pas pour en profiter. Malgré des taux de concentration élevés dans leur segment respectif, les divers types de magasins vendant des produits d'épicerie (traditionnels et non traditionnels) évoluent tous dans des contextes fortement compétitifs. Les stratégies des uns et des autres dans cette guerre ont fini par redéfinir l'espace de compétition et les zones de pouvoir entre les maillons.

La consolidation du secteur de la distribution alimentaire, la principale réponse au phénomène de la saturation du marché, a fait apparaître des joueurs d'envergure nationale aux pouvoirs d'achat grandement augmentés. Ces derniers sont aussi fortement impliqués dans le développement de produits de marque maison (marques du distributeur).

La technologie a aussi joué un rôle de plus en plus grand dans la manière que les compagnies administrent leurs affaires. Elle a permis notamment d'améliorer la gestion des tablettes et un meilleur contrôle des coûts de la logistique d'approvisionnement. En effet, l'utilisation d'Internet par les services d'achat des distributeurs contribue à accroître les possibilités d'approvisionnement alors que ces mêmes distributeurs ont considérablement accru leurs pouvoirs d'achat en augmentant leur couverture géographique. Les distributeurs sont donc de plus en plus nationaux plutôt que strictement régionaux.

Tous ces mouvements entrepris par la grande distribution se sont répercutés sur les autres maillons :

a) *Le pilotage par l'aval*

Depuis une vingtaine d'années, les distributeurs ajoutent à leurs fonctions traditionnelles de distribution des fonctions auparavant exclusivement prises en charge par les producteurs-transformateurs comme le marketing, la conception de produits ou la logistique.

Ces transformations s'accompagnent d'un spectaculaire mouvement de concentration qui fait des grands distributeurs au moins les égaux des grands fabricants en ce qui a trait au chiffre d'affaires. L'augmentation de la puissance d'achat et l'intégration de ces nouvelles fonctions donnent aux distributeurs la possibilité de maîtriser la chaîne de production-distribution. Dans ces conditions, les producteurs-transformateurs et les distributeurs sont devenus des concurrents. Pour le producteur-transformateur comme pour le distributeur, l'objectif de cette concurrence est d'accroître sa propre part dans le prix de vente final et donc dans le profit total de la chaîne. Cet objectif est fondamentalement de nature stratégique puisqu'il s'agit en réalité de s'assurer le contrôle de la chaîne.

De plus, l'arrivée à maturité des marchés se traduit en particulier par l'arrêt de la croissance des rendements au mètre carré des magasins, ce qui incite les distributeurs à contrôler davantage les fonctions de conception de produits, de fabrication et de logistique. Ces changements dans la répartition des rôles n'ont pas été sans effet sur la répartition des pouvoirs. Ils ont favorisé la concentration et accru la centralisation des décisions autour de la distribution.

b) *La pression sur les prix payés aux producteurs et aux transformateurs*

Le développement de la formule escompte, fouetté par l'expansion du réseau des magasins Wal-Mart, tire vigoureusement les prix vers le bas. De plus, la concurrence internationale sur le plan des approvisionnements fait en sorte qu'aucun des distributeurs en



activité au Québec ne peut se permettre de s'approvisionner à des coûts supérieurs à ses concurrents pour supporter des producteurs et des industriels locaux et régionaux, et cela, sous peine de se faire éjecter du marché. Les consommateurs, très préoccupés par les prix des produits, ne tarderaient pas à les délaisser.

c) *La pression sur l'organisation de la production*

Les distributeurs ont annexé les fonctions traditionnelles du fabricant, et notamment la fonction de conception de produits. Le remarquable développement des marques de distributeurs en est une illustration. Ces marques représentent près de 25 % du marché dans la grande distribution alimentaire. Ceci a pour conséquence de réduire les possibilités de diversification des débouchés pour les entreprises de transformations qui, faut-il le rappeler, comptent une majorité d'entreprises de moyenne et de petite taille. Plus particulièrement, le développement des marques privées exerce des pressions à la baisse sur les prix des marques nationales.

d) *L'application des stratégies mondiales à l'échelle locale*

Le processus d'acquisition et de consolidation a débouché sur de gros ensembles dont le marché est pancanadien. Certains de ces grands acteurs affichent même leurs ambitions sur les marchés internationaux. Avec l'entrée sur le marché alimentaire des distributeurs des marchandises générales, les distributeurs alimentaires canadiens font face désormais à des concurrents de calibre international pour ce qui est des stratégies d'approvisionnement. La conséquence plus ou moins directe est la reconfiguration des stratégies des entreprises de distribution alimentaire qui doivent se tourner de plus en plus vers les marchés internationaux pour leur approvisionnement, et ce, afin de jouer à armes égales avec leurs concurrents.

Ce virage laisse souvent l'impression que les préoccupations des acteurs locaux ne sont pas prises en compte à leur juste valeur. On ne s'étonne donc pas de voir certains de ceux-ci réclamer une politique qui ancrerait une certaine préférence « nationale » et permettrait, selon eux, aux produits locaux (de chez nous) d'avoir plus d'espace sur les tablettes des magasins, à l'abri d'une concurrence, jugée sauvage, des produits importés.

e) *La part des produits québécois sur le marché québécois*

Parallèlement, se pose la problématique de la place des marques nationales face au développement des marques privées. Au Québec, cette question se pose avec d'autant d'acuité que la plupart des PME de la transformation n'ont pas les reins solides financièrement pour soutenir adéquatement leurs marques. On comprend aisément, à titre de corollaire, pourquoi les pouvoirs publics, en premier lieu, et les différents acteurs socio-économiques du Québec, en deuxième, sollicitent les distributeurs pour accroître la part des produits québécois sur le marché domestique. Cela a même été une condition pour que le gouvernement du Québec accepte de ne pas s'opposer à l'acquisition de Provigo par Loblaw's.

Dans tous les cas, cette préoccupation, en ce qui concerne les produits québécois sur le marché domestique traduit une volonté de recherche d'un modèle d'affaires où les acteurs de tous les maillons pourront coopérer en tenant compte des contraintes et limites de chacun.

Conclusion

L'évolution du secteur de la distribution alimentaire n'a pas été seulement le fait de décisions d'affaires. Elle traduit, au fil des années, ce que nous sommes comme consommateurs avec notre capacité de payer, selon l'humeur économique du moment. Elle a été aussi le miroir de notre transformation comme société. Nous sommes en effet devenus, de plus en plus, une société diversifiée, aux goûts métissés et, dit-on, de plus en plus raffinés. Nous devenons de plus en plus exigeants sur le plan de la qualité et des prix. Comme clients, nous avons un pouvoir et nous n'hésitons pas à l'utiliser. Notre fidélité et notre loyauté se payent.

Parmi les entrepreneurs de la distribution, ceux qui ont su décoder à temps, et souvent avant les autres, les messages des consommateurs ont eu du succès. C'est leur génie du savoir-faire qui a fait évoluer la distribution. Maintenant que la distribution pilote à toute fin pratique l'industrie bioalimentaire, elle doit aussi relever le défi de la conduire à bon port! Mais qu'on se le dise : son leadership continuera aussi de souffrir des contestations. C'est le propre de toutes industries dynamiques. Et l'industrie bioalimentaire est une de celles-là.



Quelques références

« Agro-alimentaire, l'heure des choix ».
La revue *Interventions économiques*, automne 1982, n° 9.

MARQUIS, Michel. *Historique de la distribution alimentaires*, MAPAQ, 1999.

BÉLAIR, Gérard. *Chronologie des épiciers en gros et des détaillants au Québec*, A.E.G., Montréal, 1983.

GWL Conseillers Immobiliers. *Époque dynamique dans l'industrie du détail en alimentation.*, Janvier 2007.

Déjà parus

Vol. 10, N° 1	Janvier 2007	L'ABC du commerce équitable
Vol. 9, N° 2	Octobre 2006	Agriculture et alimentation Réflexions croisées
Vol. 9, N° 1	Mars 2006	Les marques de distributeur : opportunités et défis pour le secteur de la transformation québécoise
Vol. 8, N° 5	Novembre 2005	Les dépenses alimentaires des Québécois : Constats et limites des comparaisons
Vol. 8, N° 4	Septembre 2005	Quand l'alimentation fait le grand écart : Entre ses fonctions biologiques- économiques et ses multidimensions sociétales
Vol. 8, N° 3	Avril 2005	L'alimentation santé : quand trois acteurs se rencontrent
Vol. 8, N° 2	Mars 2005	Le débat sur les marges : comment se répartit le dollar dépensé par le consommateur?
Vol. 8, N° 1	Janvier 2005	Les produits biologiques : quel est leur avenir sur le marché canadien?
Vol. 7, N° 1	Mars 2004	Portrait récent des investissements en immobilisations dans l'industrie québécoise de la fabrication des aliments et boissons (1991-2002)
Vol. 6, N° 3	Décembre 2003	L'avenir de la restauration face à la baisse de main-d'oeuvre
Vol. 6, N° 2	Septembre 2003	Le consommateur québécois et ses dépenses alimentaires
Vol. 6, N° 1	Juin 2003	L'industrie des aliments et boissons : un stabilisateur économique