

AU MENU

➔ **Distribution alimentaire : se réinventer pour survivre**

LE SECTEUR DU COMMERCE DE DÉTAIL ALIMENTAIRE EST UNE INDUSTRIE ARRIVÉE À MATURITÉ...

Selon le rapport *Supermarkets and Grocery Stores in Canada* publié par IBIS World¹, le secteur du commerce de détail des aliments est une industrie arrivée à maturité où la compétition est forte. En effet, les supermarchés sont aujourd'hui en concurrence directe avec les dépanneurs, les clubs-entrepôts et les magasins de marchandises diverses.

Nombre de barrières constituent un frein à l'entrée de nouveaux acteurs dans ce secteur (tableau 1). Par exemple, l'investissement initial pour ouvrir un supermarché est élevé. De plus, les marges réalisées sont faibles comparées à celles d'autres industries. En outre, la performance du secteur dépend en grande partie de la croissance économique : dans un contexte où une croissance économique forte améliore le revenu disponible, les consommateurs sont plus enclins à augmenter leurs achats de produits d'épicerie.

TABLEAU 1. BARRIÈRES À L'ENTRÉE DANS LE SECTEUR DES SUPERMARCHÉS

Compétition	Élevée
Concentration	Moyenne
Cycle de vie	Mature
Intensité du capital	Faible
Changements technologiques	Moyens
Réglementation	Légère
Soutien à l'industrie	Faible

Source : IBIS World, 2017; compilation du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ).

LES DISTRIBUTEURS ALIMENTAIRES SONT SOUMIS À LA PRESSION DES PRIX...

Au Canada, les ventes d'aliments et de boissons dans les magasins d'alimentation étaient évaluées à 97,8 G\$ en 2016. Elles ont connu une croissance annuelle moyenne de 2,2 % de 2012 à 2016. Les supermarchés représentent le principal canal de distribution, alors que les catégories de produits les plus vendues sont les produits laitiers, les œufs, les poissons et les viandes.

La valeur des ventes totales réalisées par les détaillants est fortement liée aux prix des produits alimentaires. Soulignons que le caractère saisonnier des produits alimentaires et l'inélasticité-prix² de la majorité des produits vendus sont des caractéristiques du secteur de la distribution alimentaire.

Il y a lieu de s'arrêter, dans les lignes qui suivent, aux facteurs qui exercent une pression (à la baisse ou à la hausse) sur les prix affichés dans les supermarchés.

1. Des aléas climatiques imprévisibles et les cycles d'élevage sur le marché nord-américain

D'une année à l'autre, des aléas climatiques (sécheresse, inondation, ouragan, etc.) peuvent nuire à la qualité des récoltes et, par voie de conséquence, causer un préjudice à l'offre de produits alimentaires. D'un autre côté, les prix du bétail établis au Québec sont fortement liés à l'offre disponible aux États-Unis. Une offre réduite entraîne une pression à la hausse sur les prix des différents produits frais et transformés, d'où la nécessité d'avoir une chaîne d'approvisionnement efficace et des ententes à long terme avec les différents fournisseurs³.

2. L'utilisation des terres à des fins autres qu'alimentaires

Selon le rapport d'IBIS World, l'industrie des biocarburants (éthanol et biodiesel par exemple) demande un important approvisionnement en céréales. Cela crée une contrainte sur la disponibilité des terres destinées à la production d'aliments et donc une pression à la hausse sur les prix.

3. Le taux de change

Les fluctuations du taux de change ont une incidence sur les approvisionnements des détaillants. En effet, une dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain a des conséquences négatives sur le bénéfice net des détaillants, tandis qu'une appréciation du huard par rapport à la devise américaine a l'effet contraire⁴.

4. Le consommateur demande des produits diversifiés, de qualité et à prix abordables

Les dépenses frugales des consommateurs, à la recherche de la meilleure aubaine ou de la promotion la plus alléchante, amènent les détaillants à mener une certaine guerre de prix. Dans la foulée, on constate la popularité qu'acquiert les marques maison (aux prix plus abordables) au détriment des marques nationales.

L'intensification de la compétition au chapitre des prix, au cours des cinq dernières années, a entraîné une baisse des revenus pour les principales chaînes de supermarchés au pays (Loblaw, Sobey's et Metro.). Cette diminution est occasionnée, en partie, par la popularité des magasins de marchandises diverses et à prix réduits. Ces derniers établissements profitent d'économies d'échelle et sont en mesure de consentir des prix plus bas. Ainsi, les ventes d'aliments et de boissons dans les magasins de marchandises diverses ont connu une croissance annuelle moyenne de 8,4 % de 2012 à 2016 (voir le tableau 2).

TABLEAU 2. VENTES DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR TYPE DE MAGASIN AU CANADA

	2012 (M\$)	2016 (M\$)	TCAM* (%)
Total du commerce de détail	109 720	125 193	3,4
Magasins d'alimentation	89 685	97 768	2,2
Magasins de marchandises diverses	14 729	20 367	8,4
Autres	5 305	7 058	7,4

* Taux de croissance annuel moyen.

Source : Statistique Canada, CANSIM, tableau 008-0035; compilation du MAPAQ.

1. IBIS World, *Supermarkets and Grocery Stores in Canada: Market Research Report*, janvier 2017 (www.ibisworld.ca).

2. L'inélasticité-prix signifie que la variation de la demande est proportionnellement inférieure à la variation du prix.

3. KPMG, *The Agricultural and Food Value Chain: Entering a New Era of Cooperation*, 2013.

4. Les Compagnies Loblaw Itée, Rapport annuel 2016.



Avec 14 % des parts de marché dans le secteur de l'alimentation au Canada, Walmart continue à s'imposer parmi les principaux détaillants depuis quelques années. Selon les derniers renseignements à notre disposition, les parts de marché détenues par les quatre premiers détaillants sont passées de 51 % en 2012 à près de 58 % en 2016. Ils exercent leurs fonctions par l'entremise de différentes enseignes et franchises⁵ (voir le tableau 3).

TABLEAU 3. PARTS DE MARCHÉ⁶ DES QUATRE PRINCIPALES ENTREPRISES DE COMMERCE DE DÉTAIL ALIMENTAIRE AU CANADA

Canada	2012 (%)	2016 (%)
Loblaw (Maxi, The Real Canadian Superstore, No Frills, Provigo, Loblaws, Zehrs Markets, Atlantic Superstore, etc.)	20,2	18,2
Empire Company Limited (Sobeys, Safeway, Foodland, IGA Extra et IGA, etc.)	12,6	15,8
Wal-Mart Stores Inc. (Walmart Supercenter)	9,1	14,1
Metro inc. (Metro, Metro Plus, Food Basics, Super C, etc.)	8,6	9,6
Total	50,5	57,7
Autres entreprises et sociétés du même secteur d'activité	49,5	42,3

Source : Euromonitor International; compilation du MAPAQ.

SATISFAIRE LES BESOINS DES CONSOMMATEURS RESTE LE NERF DE LA GUERRE

Les détaillants doivent s'accorder avec les tendances de consommation qui dominent le secteur alimentaire : praticité, santé, naturalité, plaisir et développement durable. Ils doivent tenir compte des enjeux de société et des préoccupations des consommateurs (réduction du gaspillage, accessibilité des prix, sécurité des aliments, traçabilité, empreinte écologique, etc.)

Selon IBIS World, le rendement dans ce secteur d'activité dépend de plusieurs facteurs, mais les trois principaux sont les suivants :

- la proximité des marchés cibles, c'est-à-dire la proximité des magasins et des lieux habités, un accès facile, une aire de stationnement à disposition, etc.;
- l'intensité de la concurrence;
- la gestion des inventaires.

Tous ces éléments poussent les détaillants à améliorer de façon continue leur capacité concurrentielle. Cela explique la vague des consolidations, des fusions et des acquisitions observées dans le secteur au cours des dernières années. Ces activités traduisent la volonté de réduire les coûts d'approvisionnement et d'exploitation. IBIS World indique que cette tendance devrait se poursuivre partout au Canada.

LES DÉTAILLANTS ALIMENTAIRES S'ADAPTENT EN FAISANT DES INVESTISSEMENTS TECHNOLOGIQUES

La capacité des détaillants à s'adapter continuellement aux changements technologiques et à adopter des systèmes plus efficaces permet d'économiser du temps et de l'argent et d'améliorer leur productivité et leur performance.

Automatisation de certaines opérations

Les distributeurs ont adopté la technique de l'identification par radiofréquence des étiquettes pour mieux suivre l'inventaire et gérer les stocks en temps réel. Soulignons également l'installation de systèmes de points de vente (« POS system ») pour faciliter le suivi des ventes.

5. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Le bottin : consommation et distribution alimentaires en chiffres*. Édition 2017, page 33 (http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Bottin_consommation_distribution.pdf)

6. Au Québec, les trois chaînes de supermarchés les plus importantes au Québec, soit Provigo-Loblaw, IGA-Sobeys et Metro, accaparent 63,9 % du commerce alimentaire (source : *Le bottin : consommation et distribution alimentaires en chiffres*. Édition 2017).

Caisse libre-service

Ce système est déjà utilisé dans de nombreux commerces et constitue une solution de plus en plus envisagée par les détaillants en raison de l'augmentation prochaine des coûts liés à la main-d'œuvre. Selon IBIS World, les caisses libre-service comportent toutefois deux inconvénients : une baisse des emplois, de même que de longs délais et des files d'attente en cas de difficultés techniques.

Programme de fidélisation

Les programmes de fidélisation permettent de bonifier l'expérience client et de s'attacher la clientèle. Les distributeurs l'ont bien compris. Aussi des efforts sont-ils faits pour adapter l'offre selon l'historique des achats ou les habitudes alimentaires du client. Citons comme exemples :

- PC Plus, mis sur pied par Loblaw;
- Air Miles, adopté par IGA;
- Metro et moi, créé par Metro.

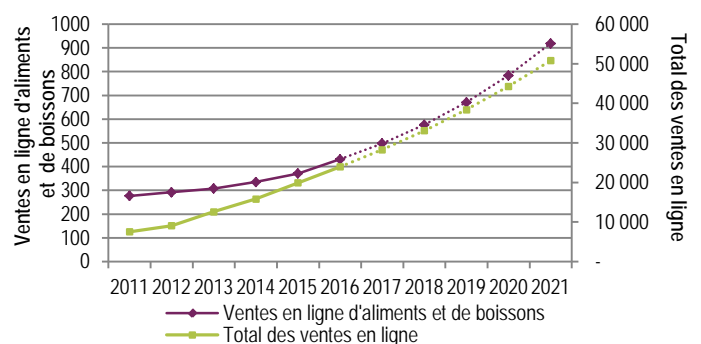
À titre incitatif, les clients reçoivent chaque semaine des offres personnalisées concernant les produits qu'ils achètent le plus de manière à créer pour chacun d'entre eux une expérience sur mesure. Ainsi, le distributeur non seulement fidélise sa clientèle, mais aussi augmente son chiffre d'affaires.

En outre, des applications permettent dorénavant de prendre connaissance de l'offre proposée ainsi que des prix affichés par les différents détaillants (Flipp, Checkout 51 etc.). Compte tenu de la popularité des téléphones intelligents, les analystes d'IBIS World prévoient que cette tendance devrait s'accroître.

Présence et commerce en ligne

La visibilité en ligne au moyen d'un site Web attrayant et performant est importante pour rehausser la relation avec le client, au moment où le commerce en ligne et la livraison à domicile prennent de l'importance. Selon Euromonitor International, les ventes en ligne d'aliments et de boissons au Canada s'élevaient à 431 M\$ en 2016 et elles devraient continuer d'augmenter d'ici 2021 pour atteindre 919 M\$. Toutefois, il s'agit, pour la plupart, de ventes réalisées dans des magasins spécialisés.

FIGURE 1. ÉVOLUTION DES VENTES EN LIGNE AU CANADA DE 2011 À 2021 (EN MILLIONS DE DOLLARS)



Source : Euromonitor International; compilation du MAPAQ.

Les ventes en ligne d'aliments frais au Canada sont encore faibles. Loblaw et Walmart sont en train de tester des systèmes « click and collect⁷ » dans quelques villes du Canada. Loblaw songe également à tester la livraison à domicile à Toronto et Vancouver. Au Québec, le détaillant IGA du groupe Sobeys a un système d'épicerie en ligne qui fonctionne par retrait en magasin ou par livraison à domicile. Le distributeur Metro s'est aussi engagé récemment dans cette voie.

7. Le service « click and collect » permet de faire son épicerie en ligne et d'en faire la cueillette dans un magasin local.



Le consommateur occupé est toujours à la recherche d'outils pour gagner du temps. Aussi les supermarchés auraient-ils la possibilité d'aller chercher des parts de marché supplémentaires en ligne.

Jouissant d'une popularité grandissante, les boîtes-repas prêtes à préparer et prêtes à cuire, livrées à domicile, représentent un segment qui pourrait connaître de l'expansion dans les années à venir. L'achat récent de l'entreprise Miss Fresh par le distributeur Metro s'inscrit dans cette perspective.

Enfin, à la suite de l'acquisition de Whole Foods, la probabilité que le géant Amazon se lance dans la vente d'aliments frais en ligne avec son programme « Amazon Fresh » devrait inciter les supermarchés canadiens à poursuivre leurs efforts d'innovation dans ce créneau.

EN CONCLUSION

La performance des détaillants alimentaires dépend de leur capacité à se réinventer continuellement et à saisir les occasions qui se présentent. Ils doivent donc faire preuve de résilience et de flexibilité.