



CIRANO

Allier savoir et décision

Commerce électronique, grande distribution, pouvoir de négociation et autonomie alimentaire

JOANNE LABRECQUE

AVEC LA COLLABORATION DE
ELIZABETH BRISEBOIS-LACOSTE

2020RP-30
RAPPORT DE PROJET



Ce document a été préparé pour le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) qui a sollicité la contribution d'un comité d'experts du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) afin que ceux-ci proposent, par l'entremise de documents de réflexion, des pistes de solutions ou des leviers d'action à privilégier pour répondre aux enjeux avec lesquels le secteur agroalimentaire au Québec doit composer, en particulier celui de l'autonomie alimentaire, et pour relancer l'économie. Un rapport de synthèse incluant une mise en perspective avec des constats issus du Baromètre de la confiance à l'égard des aliments est disponible : <https://www.cirano.qc.ca/fr/sommaires/2020PR-04>.

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du gouvernement du Québec, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Quebec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the government of Quebec, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO – CIRANO Partners

Partenaires corporatifs – Corporate Partners

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque nationale du Canada
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
Énergir
Hydro-Québec
Innovation, Sciences et Développement économique Canada
Intact Corporation Financière
Investissements PSP
Manuvie Canada
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
Ministère des finances du Québec
Mouvement Desjardins
Power Corporation du Canada
Rio Tinto
Ville de Montréal

Partenaires universitaires – Academic Partners

École de technologie supérieure
École nationale d'administration publique
HEC Montréal
Institut national de la recherche scientifique
Polytechnique Montréal
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval
Université McGill

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web. *CIRANO collaborates with many centers and university research chairs; list available on its website.*

© Décembre 2020. JoAnne Labrecque, Elizabeth Brisebois-Lacoste. 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.*

Les idées et les opinions émises dans cette publication sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires. *The observations and viewpoints expressed in this publication are the sole responsibility of the authors; they do not necessarily represent the positions of CIRANO or its partners.*

Commerce électronique, grande distribution, pouvoir de négociation et autonomie alimentaire

JoAnne Labrecque *

*avec la collaboration de
Elizabeth Brisebois-Lacoste* †

Résumé

Ce rapport de projet permet de montrer l'importance des écosystèmes numériques (Amazon et Walmart) et la pression que ceux-ci exercent sur les fournisseurs et sur les grands distributeurs détaillants canadiens et par ricochet sur les petits fournisseurs. Pour ces derniers, il en résulte un contexte de plus en plus difficile qui risque de compromettre leur croissance, leur capacité à innover et leur visibilité sur les tablettes des magasins d'alimentation et des grands magasins, et plus spécifiquement l'accès à la place de marché de WalWart en raison du frais de 5 % imposé aux fournisseurs pour vendre leurs produits sur la plateforme. Pour assurer une autonomie alimentaire, il faut créer bien sûr des entreprises, mais il faut aussi qu'elles aient accès aux consommateurs.

Mots-clés : Commerce électronique, Grande distribution alimentaire, Pouvoir de négociation, Autonomie alimentaire

* Professeure agrégée à HEC Montréal, Chercheuse et Fellow CIRANO

† Professionnelle de recherche au CIRANO

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION : L'ÉVOLUTION DES MODELES DOMINANTS.....	2
2	LES CONSOMMATEURS EN TEMPS DE PANDEMIE.....	5
3	LA PANDEMIE MET LES VENTES AU DETAIL SOUS PRESSION	8
3.1	LE DETAIL : UN SECTEUR EN DECROISSANCE.....	8
3.2	LES EPICERIES : UN SECTEUR PRIVILEGIE	9
4	LA DOMINATION D'AMAZON	13
4.1	LA CROISSANCE DES VENTES	13
4.2	UN ECOSYSTEME NUMERIQUE CONVERGENT	14
4.3	DES INVESTISSEMENTS SOUTENUS	15
4.4	LE DEVELOPPEMENT DE LA CATEGORIE EPICERIE	16
4.5	LE REPORT DE PRIME DAY : UNE NOUVELLE DYNAMIQUE DU MAGASINAGE DES FETES	18
5	LE RATTRAPAGE DE WALMART.....	21
5.1	LE GEANT MONDIAL DU DETAIL	21
5.2	WALMART FORCE DE S'ADAPTER.....	21
5.3	UN NOUVEAU PROGRAMME DE FIDELITE.....	22
6	LA RIPOSTE DES DISTRIBUTEURS-DETAILLANTS	25
7	IMPACT POUR L'INDUSTRIE.....	29
7.1	UN MARCHÉ CONSOLIDÉ.....	29
7.2	ASYMETRIE DU POUVOIR DE NEGOCIATION ET IMPACT SUR LES MARGES.....	30
7.3	IMPACT POUR LES FOURNISSEURS.....	32
7.4	LES ACTIONS A PRIVILEGIER	34
8	BIBLIOGRAPHIE.....	36
9	ANNEXE.....	39

1 Introduction : l'évolution des modèles dominants

Afin de comprendre l'évolution de la grande distribution et des chaînes d'approvisionnement, il est important d'avoir une perspective globale des modèles émergents qui reconfigurent invariablement le secteur commercial dans son ensemble. Cette prise de vue permet d'observer la pression exercée par les joueurs dominants sur les marchés internationaux et de reconnaître combien ils redéfinissent les normes opérationnelles auxquelles les entreprises concurrentes doivent se conformer.¹

Depuis plusieurs décennies, différents types de commerces² se sont imposés et ont défié les concurrents bien établis sur les marchés par des structures opérationnelles plus efficaces et des offres alléchantes à plus faibles prix. Il en résulte, qu'au fil du temps, pour demeurer concurrentiels, les systèmes de distribution ont dû réduire leurs structures de coûts pour s'adapter aux nouvelles normes opérationnelles, tel qu'illustré par le bref historique suivant.

Au cours de la première moitié du début du XXe siècle, les grands magasins traditionnels, caractérisés par une offre de produits variés et des comptoirs de service par département (La Baie d'Hudson, Eaton, Sears), se sont imposés sur les marchés nord-américains de pair au développement des centres commerciaux. À partir des années 1980, ce type de magasins a commencé une lente décroissance en raison, d'une part, de structures de coûts trop élevées en comparaison au modèle de magasins émergent de la grande surface spécialisée (Future Shop, Best Buy, Réno-Dépôt, Bureau en gros, Maxi, Super C), et d'autre part, des attentes des consommateurs qui recherchaient davantage un bon rapport qualité/prix et un endroit où trouver sous un même toit un vaste choix pour la catégorie de produits magasinée (one stop shopping).

¹ À noter qu'afin d'assurer une cohérence avec le rapport de Labrecque et al. (2019) « Compétitivité du secteur agroalimentaire à l'heure du commerce électronique », les données utilisées pour le présent rapport proviennent en priorité d'eMarketer.

² Précisons que les types de commerce se définissent par une offre de service qui est déterminée par les caractéristiques de ses attributs — superficie, variétés des produits, aménagement, heures d'ouverture, service à la clientèle, livraison, commande numérique, etc. L'ensemble de ces attributs impactent les structures de coûts et la politique de prix du commerce. C'est pourquoi il est judicieux d'identifier les formes de commerce qui émergent à travers les périodes et qui redéfinissent les normes de service pour répondre aux attentes des consommateurs. Cela permet d'élaborer des scénarios sur la reconfiguration des structures concurrentielles et les formes de commerce qui s'imposeront sur les marchés et d'en évaluer les impacts pour leurs fournisseurs.

Répondant aux consommateurs de plus en plus sensibles au prix en raison de l'impact des récessions successives de 1982 et 1990 sur leur capacité à dépenser, la grande surface spécialisée s'est graduellement imposée sur le marché par une offre de produits variés et disponibles à des prix compétitifs. Cette offre était soutenue, par ailleurs, par une gestion centralisée facilitée par l'accès de la technologie devenue plus abordable. Plusieurs facteurs garantissaient en effet la promesse des prix compétitifs : location d'espace commercial à moindre coût, réduction du nombre de références (skus) par rapport à la boutique spécialisée, rotation élevée des articles sur les tablettes, intégration des opérations et augmentation du pouvoir de négociation du distributeur avec les fournisseurs en raison de la concentration des volumes de ventes. Ce type de commerce donnera naissance à une formule renouvelée du centre commercial, le méga centre (power center) qui consiste en un regroupement de grandes surfaces spécialisées ayant pignon sur rue et localisées à l'intersection de grands axes routiers.

Conjointement à la pénétration des grandes surfaces spécialisées, les grands magasins à escompte (Walmart, Target, Costco), positionnés sur une offre à bas prix, ont assurément redéfini les normes opérationnelles. Walmart, le leader de la catégorie dont le slogan est « *Économisez plus. Vivez mieux* » a imposé sa position en convainquant les consommateurs de sa politique du meilleur prix. Cela a été possible grâce à l'intégration de l'ensemble de ses opérations, la délocalisation de son approvisionnement en Asie, et par un contrôle étroit de ses coûts réalisé grâce au soutien de la technologie dans la gestion de ses opérations, ce qui lui a permis d'une part d'obtenir une information juste à temps sur ses ventes et ses stocks par magasin et d'autre part, de réagir rapidement aux fluctuations dans la demande de ses consommateurs. Depuis l'introduction de lignes complètes de produits frais dans ses magasins convertis en Supercentres, le modèle Walmart est devenu un concurrent direct aux supermarchés et épiceries. Ces Supercentres, positionnées sur de bas prix, continuent d'acquérir des parts des ventes alimentaires au détriment des grands distributeurs-détaillants canadiens et à exercer une pression sur les prix.

Le modèle Walmart a toutefois été mis au défi par les écosystèmes de ventes en ligne (Amazon, Alibaba, etc.) qui ont démontré une agilité et une adaptabilité plus grandes dans l'utilisation des nouvelles technologies. Pour assurer sa domination sur le marché de détail, Walmart a dû revoir son modèle afin d'en améliorer l'adaptabilité. D'entreprise entièrement intégrée, Walmart a conclu des partenariats avec des entreprises numériques, a élargi sa gamme de produits et services et développé son programme de

fidélité Walmart+ pour bénéficier pleinement des avantages des écosystèmes numériques.

Le dynamisme de la production et de la transformation alimentaire au Québec est en partie lié à deux facteurs, soient la structure concurrentielle de l'industrie de la distribution alimentaire et le pouvoir de négociation des acteurs des chaînes d'approvisionnement. D'une part, la structure concurrentielle de l'industrie dépend de plusieurs facteurs, dont le nombre de concurrents directs sur le marché, la concentration des volumes de ventes ou les parts de marché des concurrents et leurs stratégies de mise en marché, pour attirer et fidéliser des clients. D'autre part, le pouvoir de négociation respectif des partenaires d'une chaîne d'approvisionnement détermine l'accès à la tablette aux fournisseurs de différentes tailles et par ailleurs ainsi que les frais de la mise en marché. Comme nous l'avons démontré au rapport intitulé « *Approvisionnement du marché alimentaire québécois : des stratégies gagnantes* »³, le pouvoir de négociation entre fournisseurs et distributeurs-détaillants repose sur le pouvoir de marché de chacun des partenaires, lequel est directement relié à différents facteurs notamment le pouvoir d'attraction de la marque, l'unicité du produit, la loyauté des consommateurs envers la marque, l'importance de la catégorie de produit pour le distributeur-détaillant, la présence d'une marque de distributeur (MDD) et la position concurrentielle de chaque partenaire. C'est pourquoi il est pertinent de comprendre les structures commerciales pour évaluer le potentiel de croissance, la compétitivité des fournisseurs québécois et leur impact sur l'autonomie alimentaire du Québec.

Pour approfondir notre réflexion sur les liens entre les structures de distribution, ce rapport comporte sept sections. La première traite sommairement des réactions dans les habitudes de magasinage des consommateurs depuis le début de la pandémie. La deuxième section analyse l'impact de la pandémie sur la répartition des ventes alimentaires sur les différentes plateformes de ventes. Les sections trois à cinq abordent la situation des principaux concurrents, respectivement Amazon, Walmart et les distributeurs-détaillants, pour le dollar alimentaire des consommateurs. La dernière section discute des impacts pour les producteurs et les fournisseurs et pour la vitalité du secteur agroalimentaire québécois.

³ Approvisionnement du marché alimentaire québécois : des stratégies gagnantes, Labrecque et al., CIRANO, 2016RP-06.

2 Les consommateurs en temps de pandémie

Les mesures sanitaires et de confinement ont entraîné des bouleversements dans les habitudes de magasinage des consommateurs qui se sont traduits par une plus faible fréquence des visites en magasin, une concentration des achats dans un seul magasin et surtout, une forte augmentation des achats en ligne.⁴ Les inquiétudes des Canadiens liées au magasinage sont encore bien présentes : seulement 56 % étaient à l'aise de se rendre physiquement en magasin selon un sondage réalisé par Deloitte en août dernier.⁵ Près de la moitié des Canadiens affirment avoir magasiné plus souvent en ligne depuis le début de la pandémie et le quart ont utilisé plus fréquemment les services de livraison.⁶ Le désir de diminuer le nombre de visites en magasin a grandement avantagé les épiceries « plein service » et celles ayant des infrastructures de commerce en ligne comme IGA, Metro, Loblaw, Walmart et Costco.

Les consommateurs qui n'avaient auparavant jamais fait d'achat d'épicerie en ligne ont surmonté les premières barrières d'adoption. Quant aux acheteurs occasionnels en ligne, on a assisté à une augmentation de leur panier moyen d'achats en ligne. Les experts de **BMO estiment que 22 % des consommateurs continueront à faire leurs achats d'épicerie en ligne après la pandémie, soit deux fois plus qu'avant la pandémie.**⁷

Les attentes sont de plus en plus élevées quant à la qualité de l'expérience de magasinage en ligne et à la rapidité de la livraison. Les délais de livraison rapide en moins de deux jours du géant du commerce en ligne Amazon influencent tout le secteur qui doit s'y conformer pour répondre aux attentes des consommateurs. Concernant la livraison d'épicerie commandée en ligne, plus les consommateurs sont jeunes, plus ils s'attendent à recevoir leur commande rapidement et sont disposés à payer pour recevoir leur livraison. En effet, plus des deux tiers des consommateurs millénariaux et de la génération Z s'attendent à ce que la livraison s'effectue dans une fenêtre de 24 heures. Cette proportion descend à 56 % pour la génération X et à 35 % pour les boomers.⁸ En ce qui a trait aux frais de livraison, seulement 9 % de la génération Z affirment ne pas être

⁴ Canada eCommerce 2020, Digital Retail Propelled by Covid-19 Quarantines, Paul Briggs, eMarketer, Juin 2020.

⁵ Changements profonds dans les habitudes de magasinage des Fêtes des Canadiens, Deloitte, 2020.

⁶ Changements profonds dans les habitudes de magasinage des Fêtes des Canadiens, Deloitte, 2020.

⁷ Des épiceries qui s'adaptent à vitesse grand V, Nathaëlle Morissette et Marie-Ève Fournier, La Presse, 19 octobre 2020.

⁸ Online grocery delivery time expectations in Canada 2020, by generation, Statista, 2020.

prêts à les payer contre 15 % pour les millénariaux, 20 % pour la génération X et 46 % pour les boomers.

Parmi les habitudes alimentaires adoptées pendant la pandémie, celle qui devrait le plus perdurer est de cuisiner à la maison. En effet, 55 % des Canadiens de 18 à 34 ans ont rapporté qu'ils pensent cuisiner davantage à la maison contre 48 % des 35 à 54 ans et 40 % des 55 ans et plus.⁹ **Cela devrait donc avoir un effet durable positif sur les ventes d'épicerie, de boîtes repas et de produits de spécialité à valeur ajoutée pour lesquels une offre locale est souvent disponible.**

En ce qui a trait aux valeurs de consommation, les consommateurs prennent de plus en plus conscience du pouvoir de leur dollar dépensé. Le contexte pandémique et la création du Panier bleu ont contribué à sensibiliser les consommateurs à l'achat local, à la qualité de leurs aliments (sains et durables) et à l'autonomie alimentaire. D'ailleurs, 25 % des Canadiens affirment avoir magasiné plus localement depuis le début de la pandémie.¹⁰ L'engouement pour l'agriculture urbaine, les paniers biologiques et l'agrotourisme illustre bien cette tendance.

Les effets de la crise se ressentent sur le revenu des ménages. Dans une récente étude de Deloitte, plus des deux tiers des Canadiens affirment avoir ressenti, d'une façon ou d'une autre, les impacts économiques de la pandémie. En effet, 29 % des Canadiens ont vu leur revenu familial diminué et 26 % ont également observé une augmentation de leurs dépenses. Dans leur majorité, les Canadiens ont un regard pessimiste en ce qui a trait à l'économie canadienne. En effet, plus de la moitié d'entre eux s'attendent à ce que l'économie ralentisse en 2021. **On peut s'attendre à ce que ces conséquences économiques aient pour effet de continuer à augmenter la sensibilité au prix des consommateurs.**

⁹ Canada eCommerce 2020, Digital Retail Propelled by Covid-19 Quarantines, Paul Briggs, eMarketer, Juin 2020.

¹⁰ Changements profonds dans les habitudes de magasinage des Fêtes des Canadiens, Deloitte, 2020.

En résumé :

- La pandémie a bouleversé les habitudes des consommateurs : cuisinent plus à la maison, plus faible fréquence des visites en magasin, une concentration des achats dans un seul magasin et, surtout, une forte augmentation des achats en ligne.
- Ces changements devraient avoir un effet durable positif sur les ventes d'épiceries, de boîtes repas et de produits de spécialité à valeur ajoutée, pour lesquels une offre locale est souvent disponible.
- BMO estime que 22 % des consommateurs continueront à faire leurs achats d'épicerie en ligne après la pandémie, soit deux fois plus qu'avant la pandémie.¹¹
- Les attentes sont de plus en plus élevées quant à la qualité de l'expérience de magasinage en ligne et la rapidité de la livraison. Ces normes sont établies par le géant du commerce en ligne Amazon et influencent tout le secteur qui doit s'y conformer.
- Le contexte pandémique et le Panier bleu ont contribué à accentuer la sensibilité des consommateurs à l'achat local, à l'importance de la traçabilité, à la qualité des aliments (sains et durables) et à l'autonomie alimentaire.
- Les effets de la pandémie sur le revenu des ménages entraîneront une plus grande sensibilité aux prix.

¹¹ Des épiceries qui s'adaptent à vitesse grand V, Nathaëlle Morissette et Marie-Ève Fournier, La Presse, 19 octobre 2020.

3 La pandémie met les ventes au détail sous pression

3.1 Le détail : un secteur en décroissance

La pandémie a profondément bouleversé toutes les industries à l'échelle mondiale. Le secteur du détail a été particulièrement touché en raison de la fermeture des magasins, des mesures sanitaires et du changement d'attitude et de comportements des consommateurs.¹² Dans le contexte actuel, les détaillants de produits essentiels ainsi que ceux ayant déjà une infrastructure de commerce en ligne ont été grandement avantagés.

Au Canada, les experts estiment que **les ventes de l'ensemble du secteur du détail décroîtront de 6,2 % en 2020**,¹³ soit plus de deux fois la diminution connue durant la crise financière de 2009. Alors que les magasins physiques verront leurs ventes diminuer de 8,2 %, **les ventes en ligne afficheront une croissance de 20,7 %**, tel qu'illustré au tableau 1.

Aux États-Unis, les plus récentes données démontrent que les ventes totales du secteur croîtront de 0,8 % cette année.¹⁴ Cette légère croissance est due à l'augmentation des ventes en ligne (32,4 %) puisque, comme au Canada, les ventes en magasin seront en déclin cette année (-3,2 %).

Tableau 1 : Prévision des ventes au détail en 2020 Canada et États-Unis
(en milliards de dollars américains)

	Canada	États-Unis
Ventes au détail totales	\$ 450,71	\$ 5 505,77
% de croissance	-6,2 %	0,8 %
Ventes au détail en ligne	\$ 39,22	\$ 794,50
% de croissance	20,7 %	32,4 %
Ventes au détail en magasin	\$ 411,49	\$ 4 711,27
% de croissance	-8,2 %	-3,2 %

Source : eMarketer, septembre 2020

¹² Canada eCommerce 2020, Digital Retail Propelled by Covid-19 Quarantines, Paul Briggs, eMarketer, Juin 2020.

¹³ Canada eCommerce 2020, Digital Retail Propelled by Covid-19 Quarantines, Paul Briggs, eMarketer, Juin 2020.

¹⁴ Retail and eCommerce Sales, North America, eMarketer, Septembre 2020.

Comme démontré au tableau 2, les ventes en ligne continuent de gagner du terrain au Canada et aux États-Unis. En effet, au Canada, les ventes en ligne composaient 5,7 % des ventes totales en 2018 et cette proportion devrait atteindre 8,7 % en 2020. Déjà en avance sur le Canada, la proportion des ventes en ligne aux États-Unis passera de 9,9 % en 2018 à 14,4 % en 2020.

Tableau 2 : Évolution de la part des ventes au détail en ligne sur l'ensemble des ventes

Pays	2018	2020
Canada	5,7 %	8,7 %
États-Unis	9,9 %	14,4 %

Source : eMarketer, septembre 2020

3.2 Les épiceries : un secteur privilégié

Presque tous les secteurs du commerce de détail connaîtront une baisse ou un ralentissement de leur croissance en 2020. **Cependant, avec la fermeture des restaurants et le télétravail qui a modifié les circuits de magasinage des consommateurs, les épiceries bénéficient du contexte actuel et connaîtront une croissance historique de leurs ventes.**¹⁵

Au Canada, de janvier à mai, les ventes totales d'épiceries ont affiché une augmentation de 11,8 %.¹⁶ Aux États-Unis, eMarketer estime que les ventes de la catégorie de produits alimentaires augmenteront de 11,3 % en 2020.¹⁷ Les ventes en magasin croîtront de 9,6 % et les ventes en ligne de 74 %. **La catégorie « produits alimentaires » est celle qui affichera la plus haute croissance de ses ventes, autant en ligne et qu'en magasin, une réelle opportunité de développement pour les écosystèmes numériques.**

¹⁵ 2020 Online Retail Forecast, North American (COVID-19 Update), D'Costa et al., ForrestercastView, 15 septembre 2020.

¹⁶ 2020 Online Retail Forecast, North American (COVID-19 Update), D'Costa et al., ForrestercastView, 15 septembre 2020.

¹⁷ US Retail and eCommerce Sales, eMarketer, Septembre 2020.

Tableau 3 : Croissance des ventes totales, en ligne et en magasin par catégorie, États-Unis, 2020.

	Ventes totales	Ventes en ligne	Ventes en magasin
Produits alimentaires	11,3 %	74,0 %	9,6 %
Santé et soins personnels	4,7 %	35,4 %	1,1 %
Jouets et divertissements	4,2 %	34,9 %	-12,2 %
Produits électroniques	4,2 %	35,5 %	-15,8 %
Meubles et accessoires de maison	2,1 %	32,8 %	-6,7 %
Autos et pièces	-3,3 %	23,5 %	-4,3 %
Livre, musique et vidéos	-6,3 %	29,4 %	-38,9 %
Équipement et fourniture de bureau	-9,6 %	30,6 %	-25,9 %
Vêtements et accessoires	-16,4 %	22,2 %	-30,2 %
Autres	3,0 %	32,6 %	1,7 %

Source : eMarketer, septembre 2020

Le secteur agroalimentaire est entré en pandémie dans un contexte déjà en mutation. Dans la transformation des modèles d'affaires vers l'omnicanal, **le secteur agroalimentaire affichait un net décalage en comparaison aux autres secteurs du commerce de détail**. Avant le début de la pandémie, la part relative des achats alimentaires en ligne sur l'ensemble des achats alimentaires totalisait environ 1 % au Canada (2 % aux États-Unis)¹⁸. L'écart entre les attentes des consommateurs et les capacités des entreprises à répondre aux consommateurs numériques est devenu incontestable au début de la pandémie de la COVID-19.

La pandémie a favorisé la transition des achats alimentaires vers les achats en ligne. Selon les experts, un rattrapage 3 à 4 ans a été réalisé dans l'adoption du commerce en ligne tant par les consommateurs et que les détaillants et ce, en l'espace de 3 à 4 mois.¹⁹ Les données de ventes d'épicerie en ligne ne sont pas disponibles pour le Canada. Cependant,

¹⁸ Compétitivité du secteur agroalimentaire à l'heure du commerce électronique, Labrecque et al., CIRANO, 2019.

¹⁹ Food and Beverage Will See Biggest Gains in Retail Ecommerce Sales Growth This Year, eMarketer, 29 juillet 2020.

BMO estimait que 1,5 % des achats alimentaires étaient faits en ligne avant la pandémie et que, d’ici 5 ans, cette proportion devrait atteindre les 5 %.²⁰ Sur un marché d’environ 120 milliards, les achats en ligne devraient représenter plus de 5 milliards de dollars. La croissance des ventes alimentaires passera inévitablement par les plateformes numériques.

Aux États-Unis, entre 2018 et 2020, comme illustré au tableau 4, les produits alimentaires représentent maintenant 4,1 % des achats totaux en ligne (2018 : 2,2 %).²¹ La part relative des achats alimentaires effectués en ligne sur l’ensemble de la catégorie est passée de 4 % à 5,7 %.

Cette croissance est non négligeable considérant la part de 20 % des ventes alimentaires sur l’ensemble des ventes au détail aux États-Unis comme au Canada.²² L’importance de ce secteur et son potentiel de croissance par le biais des canaux numériques expliquent l’attrait des produits alimentaires dans les stratégies des géants tels que Walmart et Amazon.

Tableau 4 : Part relative des ventes de produits alimentaires totales et en ligne sur l’ensemble des ventes au détail, en ligne et de la catégorie, États-Unis, 2018-2020 (en milliards \$ US)

	2018	2020
Ventes au détail totales	\$ 5 315,49	\$ 5 505,77
Ventes au détail en ligne totales	\$ 523,64	\$ 794,50
Ventes produits alimentaires totales	\$ 950,41	\$ 1 098,63
Ventes produits alimentaires en ligne	\$ 20,92	\$ 45,47
Part des ventes alimentaires totales sur l’ensemble des ventes au détail	17,9 %	20,0 %
Part des ventes alimentaires totales sur l’ensemble des ventes en ligne totales	2,2 %	4,1 %
Part des ventes alimentaires en ligne sur l’ensemble de la catégorie	4,0 %	5,7 %

Source : eMarketer, septembre 2020²³

²⁰ Des épiceries qui s’adaptent à vitesse grand V, Nathaëlle Morissette et Marie-Ève Fournier, La Presse, 19 octobre 2020.

²¹ US Retail and eCommerce Sales, eMarketer, Septembre 2020.

²² La donnée du Canada a été calculée à partir des 120 milliards de ventes de produits alimentaires estimées par BMO divisés par l’ensemble des ventes au détail prévues en 2020 par eMarketer au Canada, soit 450,71 milliards.

²³ Mentionnons que les données évoluent rapidement. Les prévisions publiées par eMarketer en mai 2020 sous-estimaient d’environ 4 milliards de dollars les ventes des produits alimentaires en ligne en 2020 comparativement aux estimés de septembre. Cet écart souligne la difficulté d’évaluer l’ampleur des changements dans les habitudes d’achat des consommateurs.

En résumé :

- Au Canada, la croissance de 20,7 % des ventes en ligne pour l'ensemble du secteur du commerce de détail permettra de limiter la décroissance des ventes totales du secteur à 6,2 %. Aux États-Unis, les ventes en ligne permettront au secteur d'afficher une croissance de 0,8 %.
- Avec la fermeture des restaurants et le télétravail qui a modifié les circuits de magasinage des consommateurs, les épiceries bénéficient du contexte actuel et connaîtront une croissance historique de leurs ventes. Les épiceries ont bénéficié de la pandémie avec des augmentations de ventes importantes. Sur le marché américain, en 2020 la catégorie de produits alimentaires est celle qui connaîtra la plus grande croissance de tout le secteur du commerce de détail.
- Dans la transformation des modèles d'affaires vers l'omnicanal, le secteur agroalimentaire affichait un net décalage en comparaison aux autres secteurs du commerce de détail. Avant le début de la pandémie, la part relative des achats alimentaires en ligne sur l'ensemble des achats alimentaires totalisait environ 1 % au Canada, et devrait s'élever à 5 % d'ici 5 ans selon le rapport de BMO.
- Le contexte de confinement a favorisé les achats alimentaires en ligne. Cela a forcé les détaillants à adapter rapidement leurs opérations et les consommateurs à se familiariser avec ce mode de magasinage.
- La croissance des ventes alimentaires en ligne est non négligeable considérant que les ventes alimentaires représentent environ 20 % de l'ensemble des ventes au détail, aux États-Unis comme au Canada et constitue un pilier important des stratégies commerciales des écosystèmes numériques de Walmart et d'Amazon.

4 La domination d'Amazon

4.1 La croissance des ventes

Sur le marché nord-américain, **Amazon est le modèle de référence** et domine les parts de marché. La part des ventes américaines en ligne d'Amazon en 2020 devrait atteindre 39 % (309,58 milliards de dollars américains), soit plus de 6 fois les parts de marché du prochain détaillant en lice, Walmart.²⁴

Tableau 5 : Ventes et part de marché d'Amazon, monde et États-Unis, 2020

	Monde	États-Unis
Ventes en ligne totales d'Amazon	\$ 476,02	\$ 309,58
% de croissance	37,4 %	39,1 %
Part de marché d'Amazon sur les ventes en ligne totales	12,2 %	39,0 %
Part de marché sur les ventes au détail total*	2,0 %	5,6 %

*Les estimations de parts de marché mondial d'Amazon ont été calculées à partir des prévisions des ventes au détail mondiales d'eMarketer, mai 2020.

Source : eMarketer, octobre 2020

Au Canada, bien que les données de ventes d'Amazon ne soient pas disponibles, il est le site de commerce en ligne le plus visité au pays, attirant 75 % des internautes.²⁵ Un récent sondage de Deloitte confirme la popularité d'Amazon auprès des Canadiens.²⁶ **En effet, ces derniers semblent avoir bien intégré Amazon dans leur circuit de magasinage. La plateforme est le point de départ pour près des deux tiers des Canadiens qui l'utilisent pour se renseigner sur les caractéristiques des produits et services (ex. l'évaluation des produits) ainsi que les prix avant l'achat.** Le prix sur Amazon étant souvent inférieur à celui offert à d'autres points de vente, une fois le produit trouvé, la moitié des Canadiens disent effectuer leur achat sur Amazon. À noter que 25 % des consommateurs pensent faire la grande majorité de leurs achats des fêtes sur Amazon (la plus grande période de vente pour une majorité de détaillants) contre 15 % chez les grands détaillants et 12 % dans les magasins entrepôt réservés aux membres.

²⁴ Worldwide Amazon Retail eCommerce Sales, eMarketer, Septembre 2020.

²⁵ Canada eCommerce 2020, Digital Retail Propelled by Covid-19 Quarantines, Paul Briggs, eMarketer, Juin 2020.

²⁶ Changements profonds dans les habitudes de magasinage des Fêtes des Canadiens, Deloitte, 2020.

À l'instar des autres détaillants, Amazon a vécu quelques ratés dans les premiers mois de la crise qui ont entraîné d'importants retards de livraison. L'entreprise a dû prioriser la vente et la livraison des produits essentiels pendant quelques semaines, ce qui a occasionné une diminution de 2 % de son trafic en avril 2020 au profit de ses concurrents.²⁷ Malgré ces difficultés, 68 % des adhérents Prime canadiens se disent plus satisfaits de leur expérience sur la plateforme qu'ils ne l'étaient avant la pandémie.²⁸

4.2 Un écosystème numérique convergent

La force d'Amazon réside dans son écosystème robuste et résilient qui englobe une diversité d'activités au-delà des ventes en ligne. **La multiplication de ses leviers en commerce, publicités et médias jumelée à ses services de *Cloud* et son programme de fidélité Prime définissent son modèle d'affaires et lui confèrent une grande flexibilité et une agilité dans la gestion de ses marges.**²⁹ Le succès de cette diversification s'illustre par la répartition de ventes d'Amazon. En effet, un peu plus de la moitié de ses ventes sont générées par sa boutique en ligne (B2C) et l'autre moitié par les services aux tierces parties (B2B), d'abonnement et de publicité, par Amazon Web services et par ses magasins physiques.³⁰

Le moteur de développement du pôle commerce est le programme de fidélité Prime, un outil de fidélisation, de pénétration de marché et de collecte de données. Le programme offre plusieurs avantages aux consommateurs, le plus déterminant étant la livraison rapide et gratuite.³¹ En janvier 2020, Prime comptait 150 millions d'abonnés mondialement et les experts estiment que ces chiffres atteindront les 180 millions à la fin de cette année.³² Aux États-Unis, le programme aura 142,5 millions d'adhérents à la fin de 2020, correspondant à 59 % des ménages, une augmentation de 14,5 % par rapport à 2019. Au Canada, selon un sondage de Deloitte en septembre 2020, 37 % des Canadiens seraient membres de Prime. Cette proportion était de 35 % en mai dernier³³. Au Canada,

²⁷ Canada eCommerce 2020, Digital Retail Propelled by Covid-19 Quarantines, Paul Briggs, eMarketer, Juin 2020.

²⁸ Changements profonds dans les habitudes de magasinage des Fêtes des Canadiens, Deloitte, 2020.

²⁹ Amazon Prime Day 2020, Andrew Lipsman, eMarketer, Septembre 2020.

³⁰ Amazon More Than an Online Store (Graphique), Statista, Juin 2020.

³¹ Amazon More Than an Online Store (Graphique), Statista, Juin 2020.

³² Amazon Prime Day 2020, Andrew Lipsman, eMarketer, Septembre 2020.

³³ Changements profonds dans les habitudes de magasinage des Fêtes des Canadiens, Deloitte, 2020.

Deloitte observe une tendance d'augmentation de la proportion d'achats sur Amazon par les membres Prime depuis le début de la pandémie.³⁴

Le pôle média offre à Amazon des outils de fidélisation des consommateurs et de pénétration de marché. Par exemple, Prime Video, la plateforme de visionnement en continu d'Amazon, fidélise les clients au programme Prime en offrant du divertissement. Il s'est avéré un outil de pénétration de marché pour l'adhésion à Prime dans certains pays où le programme n'avait pas assez de traction.³⁵ Amazon domine également le marché du magasinage par la voix après avoir investi massivement dans les appareils conversationnels comme Alexa et la série Echo. Bien que ce comportement d'achat soit encore marginal, et que le potentiel de marché ne soit pas bien défini, Amazon continue d'y investir.³⁶

Le pôle publicitaire d'Amazon continue d'afficher une croissance et représente un très grand potentiel de revenus et d'influence sur les marchés. Aux États-Unis, les revenus publicitaires numériques d'Amazon devraient augmenter de 41 % en 2020, le plaçant derrière les deux géants Google et Facebook.³⁷ **L'avantage compétitif d'Amazon réside dans la donnée des circuits d'achats inter catégorie ainsi que la multiplication des supports publicitaires en ligne et dans ses magasins briques et mortier.** À l'heure actuelle, la plus grande proportion des ventes médias provient de l'achat de mots-clés pour la recherche de produits ainsi que le ciblage de publicités destinées aux consommateurs à haut potentiel pour les marques de tierces parties. En raison de sa popularité, **il devient de plus en plus onéreux pour les marques de se démarquer sur la plateforme augmentant ainsi l'intensité de la concurrence et laissant, à moyen terme, peu de place aux petits joueurs.**

4.3 Des investissements soutenus

Les ratés du début de la pandémie ont soulevé certaines failles qui incitent Amazon à poursuivre ses investissements massifs dans ses centres de distribution et dans la « livraison du dernier kilomètre ». Les investissements des dernières années lui ont permis de faire des gains importants dans l'efficacité de sa livraison pour être en mesure

³⁴ Changements profonds dans les habitudes de magasinage des Fêtes des Canadiens, Deloitte, 2020.

³⁵ Amazon Prime Day 2020, Andrew Lipsman, eMarketer, Septembre 2020.

³⁶ Amazon Prime Day 2020, Andrew Lipsman, eMarketer, Septembre 2020.

³⁷ Amazon Prime Day 2020, Andrew Lipsman, eMarketer, Septembre 2020.

d'offrir le service de livraison à tous ses clients dans un délai moyen de 2,2 jours, alors que le détail de livraison moyen des autres détaillants se situe à environ 5 jours.³⁸ L'entreprise a ouvert 100 nouveaux bâtiments d'exploitation aux États-Unis et sera en mesure d'assurer elle-même la livraison de 50 % de ses colis aux États-Unis. Ces investissements lui assureront un meilleur contrôle de ses opérations en réduisant sa dépendance aux tierces parties. De plus, le coût d'abonnement au programme Prime et le volume d'achats permet à Amazon de négocier des ententes avantageuses avec ses fournisseurs réduisant son coût de livraison à l'unité.³⁹

Au Canada, Amazon continue son expansion. L'entreprise ouvrira deux nouveaux centres de distribution en Ontario, portant à 16 le nombre de ses centres distributions au pays.⁴⁰ **Cela démontre la volonté d'Amazon de poursuivre sa conquête du marché canadien, mettant ainsi une pression sur son principal concurrent Walmart.** Il faut aussi souligner qu'Amazon bénéficie d'avantages fiscaux par rapport aux autres joueurs et ne se voit pas imposer les mêmes frais que les autres distributeurs-détaillants (ex. : recyclage).

4.4 Le développement de la catégorie épicerie

À l'instar de Walmart, Amazon a misé sur le développement de son offre alimentaire au cours des dernières années. Bien que la catégorie ne représente qu'une faible proportion de ses ventes totales à l'heure actuelle (3,4 % aux États-Unis en 2020)⁴¹, elle offre un fort potentiel de croissance en ligne et en magasin. Le créneau alimentaire fait désormais partie intégrante de l'écosystème Amazon et est instrumental à sa croissance. Rappelons que les ventes alimentaires représentent 20 % de l'ensemble des ventes au détail et chaque gain de 1 % du marché équivaut à 11 milliards de dollars américains. Sur 5 ans, ces gains rapporteraient donc 55 milliards de dollars.

eMarketer prévoit que les ventes américaines de nourriture et boissons d'Amazon en 2020 atteindront les 10,59 milliards de dollars américains, soit 23,3 % des parts de marché des ventes en ligne de la catégorie.⁴² Au Canada, en septembre, 27 % des membres Prime

³⁸ Amazon Prime Day 2020, Andrew Lipsman, eMarketer, Septembre 2020.

³⁹ Une montagne à gravir pour les petits commerçants, Jasmine Rousseau, Le Devoir, 11 août 2020, p. B2.

⁴⁰ Amazon va créer 2500 emplois en Ontario, La Presse Canadienne, Les Affaires, 9 septembre 2020.

⁴¹ US Amazon Retail eCommerce Sales, by Product Category, 2020, eMarketer, Septembre 2020.

⁴² US Amazon Retail eCommerce Sales, by Product Category, 2020, eMarketer, Septembre 2020.

disaient acheter des articles d'épicerie sur Amazon, une augmentation de 4 % par rapport au mois de mai.⁴³

Amazon suit le modèle de Walmart pour son développement en offrant d'abord l'épicerie sèche en livraison et en augmentant progressivement son offre de produits de frais. **Rappelons que l'acquisition de Whole Foods en 2017, incluant les 12 localisations au Canada (5 à Vancouver, 5 à Toronto, 1 à Ottawa et 1 à Victoria), a conféré à Amazon une expertise alimentaire et fut jugée par les experts comme une étape cruciale dans la redéfinition de l'échiquier du commerce alimentaire.**⁴⁴

Depuis, la pénétration du marché alimentaire s'est poursuivie par le développement d'autres bannières. Amazon Go, petits magasins offrant des collations, déjeuners et dîners prêts-à-manger sur le concept « *just walk out shopping* », offre maintenant 26 points de vente aux États-Unis. Amazon Go Grocery, basé sur le même concept, est une épicerie de quartier et compte deux magasins dans l'état de Washington.

En août dernier, Amazon a ébranlé une fois de plus le secteur en ouvrant son premier magasin Amazon Fresh en Californie et prévoit six nouvelles implantations à travers les États-Unis. Ce supermarché connecté se démarque par ses bas prix quotidiens, l'expérience facilitée par la technologie et la livraison gratuite le jour même aux abonnés Prime. En plus des marques nationales, des marques locales et exclusives sont offertes. Amazon y déploie pour la première fois son panier intelligent « Amazon Dash Cart » qui calcule la facture au fur et à mesure que les articles y sont déposés, évitant ainsi de passer à la caisse à la fin de son magasinage. Alexa, l'assistant vocal, aide les consommateurs à gérer leur liste d'épicerie et à naviguer dans les allées. Ce magasin pourra livrer et servir de point de collecte pour les commandes en ligne, en plus d'être utile pour la collecte de colis Amazon ou le dépôt de retour.⁴⁵ **La faible structure de coût et le bas seuil de rentabilité du magasin Amazon Fresh permettent à Amazon d'être beaucoup plus agressif sur les prix. De plus, l'intégration du magasin dans l'écosystème Amazon bonifie l'expérience de magasinage et encourage les consommateurs à y dépenser plus et plus souvent.**

⁴³ Changements profonds dans les habitudes de magasinage des Fêtes des Canadiens, Deloitte, 2020.

⁴⁴ Compétitivité du secteur agroalimentaire à l'heure du commerce électronique, Labrecque et al., CIRANO, 2019.

⁴⁵ First Amazon Fresh store opens to public, Russel Redman, Supermarket News, 17 septembre 2020.

À noter que les abonnés Prime bénéficie d'avantages également dans les magasins physiques d'Amazon. **Pour les achats en ligne, la livraison gratuite en deux heures est offerte pour les membres résidents de 2000 villes américaines.**

4.5 Le report de Prime Day : une nouvelle dynamique du magasinage des fêtes

En raison de la pandémie qui a bouleversé les chaînes d'approvisionnement et occasionné d'importants retards de livraison, Amazon a reporté son *Prime Day* de juillet à octobre.

Avec ce changement de date, Amazon souhaite lancer la saison des achats des fêtes plus tôt, espérant accaparer de plus grandes parts de marché et tester ses nouveaux centres de distribution. L'événement sert à augmenter le nombre d'adhésions au programme Prime au début du plus gros trimestre de ventes de l'année et de croître le potentiel de rétention à long terme en stimulant les habitudes de consommation intercatégorie sur sa plateforme.

Le report de l'événement a eu un impact sur les entreprises du secteur qui ont dû adapter leurs promotions afin de concurrencer Amazon, dont Walmart qui a tenu son événement « Big Save » pendant 5 jours la semaine de Prime Day.⁴⁶

Pour l'édition de cette année, JP Morgan ⁴⁷ et eMarketer ⁴⁸ estiment que les ventes de Prime Day oscilleront autour des 10 milliards de dollars américains, soit une augmentation d'environ 43 % par rapport à l'édition de 2019. Il est estimé que 65 % des ventes de Prime Day proviendront des ventes des produits d'Amazon et 35 %, des ventes des produits **des tierces parties sur lesquelles Amazon récolte une marge de 27,5 %**. En considérant les ventes de ses produits et la marge récoltée sur les produits des tierces parties, Amazon devrait tirer un revenu de 7,5 milliards de dollars américains.⁴⁹

Cette année, l'entreprise a aussi inclus ses magasins briques et mortier dans ses offres Prime Day. En plus de rabais exclusifs dans les magasins *Whole Foods*, les abonnés *Prime* pouvaient profiter de la promotion « achetez 10 \$, recevez 10 \$ » pour recevoir jusqu'à 50 \$ en crédit sur Amazon.com pour Prime Day à l'achat de l'équivalent dans les magasins d'alimentation (*Whole Foods, Amazon Fresh, Amazon Go, Amazon Go Grocery*) et les

⁴⁶ Amazon.com North America Equity Research, J.P. Morgan, 7 octobre 2020.

⁴⁷ Amazon.com North America Equity Research, J.P. Morgan, 7 octobre 2020.

⁴⁸ Amazon Prime Day 2020, Andrew Lipsman, eMarketer, Septembre 2020.

⁴⁹ Amazon.com North America Equity Research, J.P. Morgan, 7 octobre 2020.

autres magasins physiques d'Amazon (*Amazon Books, Amazon 4-Stars, Amazon Pop-Up*).⁵⁰

Les experts s'attendent à ce qu'Amazon continue à lancer plusieurs événements promotionnels annuels accélérant sa pénétration de certaines catégories.⁵¹ **À travers le déploiement de ces stratégies, Amazon continue de démontrer sa domination du marché en imposant son rythme. Les concurrents doivent ajuster leur calendrier promotionnel autour des événements d'Amazon pour atténuer l'effet.**

⁵⁰ Amazon serves up grocery store deals for Prime Day, Russell Redman, Supermarket News, 29 septembre 2020.

⁵¹ Amazon Prime Day 2020, Andrew Lipsman, eMarketer, Septembre 2020.

En résumé :

- Amazon est le point de référence pour s'informer sur les caractéristiques des produits, incluant les appréciations des consommateurs des différentes marques, pour comparer les prix et pour acheter les produits.
- La force d'Amazon réside dans son écosystème robuste et résilient qui englobe une diversité d'activités au-delà des ventes en ligne. La multiplication de ses leviers en commerce, publicités et médias de concert avec ses services de *Cloud* et son programme de fidélité Prime définit son modèle d'affaires et lui confère une grande flexibilité et agilité dans la gestion de ses marges.
- L'avantage compétitif d'Amazon réside dans la donnée des circuits d'achats intercatégorie ainsi que la multiplication des supports publicitaires en ligne et dans ses magasins brique et mortier. Il devient de plus en plus onéreux pour les marques de se démarquer sur la plateforme en raison de l'augmentation de l'intensité promotionnelle et laissant, à moyen terme, peu de place aux petits joueurs qui donnent déjà une marge de 27,5 % à Amazon.
- Amazon poursuit ses investissements massifs dans ses centres de distribution et dans la « livraison du dernier kilomètre ». L'entreprise ouvrira deux nouveaux centres de distribution en Ontario, portant le nombre de centres distributions au Canada à 16.¹ Cela suggère la volonté d'Amazon de poursuivre sa conquête du marché canadien, mettant ainsi une pression sur son principal concurrent Walmart.
- Amazon est un concurrent de plus en plus important dans le secteur alimentaire depuis l'acquisition de Whole Foods et poursuit sa pénétration par le développement d'autres bannières. La faible structure de coût et le bas seuil de rentabilité du magasin de son nouveau magasin Amazon Fresh permettront à Amazon d'être beaucoup plus agressif sur les prix.
- Pour lancer la saison des fêtes plus tôt, Amazon a déplacé son événement Prime Day, de juillet à octobre et a étendu l'événement dans ses magasins brique et mortier.
- Amazon continue de démontrer sa domination du marché en imposant son rythme et ses règles. Les compétiteurs doivent concevoir leur calendrier promotionnel autour des événements d'Amazon et s'ajuster à leurs normes.

5 Le rattrapage de Walmart

5.1 Le géant mondial du détail

Depuis 2013, Walmart se classe en tête du *Fortune Global 500* avec des revenus de 524 milliards de dollars américains pour l'année fiscale se terminant le 31 janvier 2020.⁵² Contrairement à Amazon, « Walmart s'est imposé comme leader du commerce de détail mondial en développant son réseau international de magasins briques et mortier. »⁵³ Le géant du détail exploite aujourd'hui près de 11 500 magasins sous 56 bannières répartis dans 27 pays, dont 408 magasins au Canada et 5 553 aux États-Unis. Selon l'entreprise, 2,4 millions de Canadiens magasinent quotidiennement en magasin et en ligne et le site transactionnel reçoit plus de 900 000 visites par jour.⁵⁴ Son réseau de magasins briques et mortier constitue un réel avantage, surtout dans les temps de crise, si l'on considère la tendance croissante du « cliquez et ramassez ».

Walmart est le troisième site de commerce en ligne le plus visité au Canada après Amazon et eBay. Les difficultés connues par Amazon en avril couplées à la hausse globale du commerce en ligne ont entraîné une croissance de 20,6 % du trafic sur son site Web.⁵⁵

5.2 Walmart forcé de s'adapter

Walmart, le plus grand détaillant au monde, a dû investir des sommes importantes au cours des dernières années en infrastructure, acquisitions et alliances afin de concurrencer l'écosystème d'Amazon. Bien que loin derrière Amazon qui occupe 39 % des parts de marché américaines du commerce en ligne en 2020, Walmart est en deuxième place aux États-Unis avec des parts de marché de 5,8 %.

Cependant, il ne faut pas sous-estimer l'importance de Walmart dans le secteur alimentaire. Walmart est le premier épiciers en importance aux États-Unis. L'entreprise a développé progressivement, dans les dernières années, l'achat en ligne en offrant le ramassage en magasin et la livraison à domicile depuis peu. Répondant à l'offensive

⁵² Site Internet de Fortune 500 : <https://fortune.com/company/walmart/fortune500/> (consulté le 15 octobre 2020)

⁵³ Compétitivité du secteur agroalimentaire à l'heure du commerce électronique, Labrecque et al., CIRANO, 2019.

⁵⁴ Site Internet corporatif de Walmart : <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business> (consulté le 15 octobre 2020)

⁵⁵ Canada eCommerce 2020, Digital Retail Propelled by Covid-19 Quarantines, Paul Briggs, eMarketer, Juin 2020.

d'Amazon, Walmart a commencé à déployer son système de livraison express en 2 heures qui couvre quelque 160 000 produits incluant de l'épicerie dans 2000 villes aux États-Unis.⁵⁶ **Selon des données compilées en août 2020, Walmart aurait dépassé pour la première fois Amazon dans les parts de marché des transactions d'épicerie en ligne avec 30 % contre 27,9 % pour Amazon.**⁵⁷

Afin de soutenir sa croissance et actualiser ses infrastructures, Walmart prévoit investir 3,5 milliards au Canada, dont 1,1 milliard pour la construction de deux nouveaux centres de distribution en Ontario et Colombie-Britannique et pour la rénovation de l'entrepôt de Cornwall. La rénovation de 150 magasins est également prévue.⁵⁸ Ces investissements conduiront également au développement de technologie de pointe pour acheminer toujours plus rapidement les colis.

Pour financer ces investissements, Walmart a annoncé en août dernier la création d'un « programme d'investissements des fournisseurs ». Ce dernier se traduit par l'imposition de frais de développement des infrastructures de 1,25 % du coût des biens achetés par Walmart et, pour les produits vendus en ligne, des frais supplémentaires de 5 % pour le développement du commerce électronique. **Les frais imposés aux fournisseurs pourront donc totaliser jusqu'à 6,25 %, mettant davantage de pression sur les marges des fournisseurs.**⁵⁹ Cette politique risque d'affecter davantage les plus petits fournisseurs qui ne pourront pas se permettre de payer 5 % de frais pour vendre leurs produits alimentaires en ligne et se priveraient donc de ce potentiel de marché qui connaît la plus forte augmentation.⁶⁰

5.3 Un nouveau programme de fidélité

À l'instar d'Amazon qui a créé son programme de fidélité Prime en 2016, Walmart a lancé en septembre 2020 aux États-Unis son programme de fidélité Walmart+. Ce dernier permettra à l'entreprise de récolter **des données essentielles à l'analyse du parcours client et à la personnalisation de l'expérience.**⁶¹ Deux semaines après son lancement, un

⁵⁶ Walmart brings two-hour Express Delivery to 2000, Russell Redman, Supermarket News, 1 mai 2020.

⁵⁷ Walmart Surpasses Amazon Online Grocery Share, Russell Redman, Supermarket News, 17 août 2020.

⁵⁸ Walmart veut se moderniser, La Presse Canadienne, Le Devoir, 21 juillet 2020, p.B5.

⁵⁹ Frais exorbitants exigés par Walmart et ses concurrents, L'actualité alimentaire, 18 septembre 2020,

⁶⁰ Au tour de Loblaw d'accroître la pression sur ses fournisseurs, Marie-Ève Fournier, La Presse, 23 octobre 2020.

⁶¹ Walmart Quickly Grows Membership Base, Russel Redman, Supermarket News, 2 octobre 2020.

sondage rapportait que 11 % des consommateurs américains s'étaient abonnés au programme. Parmi ces derniers, 45 % sont également membres Prime et 19 % ont dit avoir migré de Prime à Walmart+.⁶²

Le programme Walmart+ offre aux adhérents la livraison gratuite sur les commandes de 35 \$ et plus, un rabais de 5 cents le gallon sur l'essence dans 2000 stations-service aux États-Unis et un ensemble d'outils facilitant le magasinage comme le Scan and Go, une application permettant de scanner ses articles au fur et à mesure, de passer à une caisse libre-service et de payer avec son téléphone intelligent grâce à Walmart Pay. Il inclut également le service de livraison illimitée d'épicerie.⁶³ Walmart envisage d'offrir graduellement d'autres avantages au cours des prochains mois.

En résumé, si Amazon suit la stratégie de Walmart pour le développement de son offre alimentaire, Walmart suit les standards d'Amazon en matière de programme de fidélisation, de technologie et d'expérience de magasinage. Cette stratégie de Walmart confirme l'importance de fidéliser le client à l'intérieur d'un écosystème. Il est raisonnable de prévoir que Walmart offrira éventuellement ce programme de fidélisation au Canada.

⁶² Walmart Quickly Grows Membership Base, Russel Redman, Supermarket News, 2 octobre 2020.

⁶³ Walmart Unveils Long-Awaited Walmart Membership Program, Russell Redman, Supermarket News, 1 septembre 2020.

En résumé :

- Walmart a dû investir des sommes importantes au cours des dernières années en infrastructures, acquisitions et alliances afin de concurrencer l'écosystème d'Amazon.
- Walmart est en deuxième place aux États-Unis avec 5,8 % des parts de marché du commerce en ligne en 2020. Par contre, il domine maintenant les transactions d'épicerie en ligne avec des parts de marché de 30 % contre 27 % pour Amazon.
- Afin de soutenir sa croissance et actualiser ses infrastructures, Walmart prévoit d'investir 3,5 milliards au Canada. Les fournisseurs sont mis à contribution en payant des frais de développement des infrastructures de 1,25 % du coût des biens achetés par Walmart et, pour les produits vendus en ligne, des frais supplémentaires de 5 % pour le développement du commerce électronique. Les frais imposés aux fournisseurs pourront donc totaliser jusqu'à 6,25 %, mettant davantage de pression sur les fournisseurs. Cette politique risque d'affecter davantage les plus petits fournisseurs qui ne pourront pas se permettre de payer 5 % de frais pour vendre leurs produits alimentaires en ligne et se couperont donc de ce potentiel de marché.
- Walmart a lancé son nouveau programme de fidélité Walmart+ offrant la livraison gratuite, des rabais et des outils de magasinage. Un sondage rapportait que deux semaines après son lancement, 11 % des consommateurs américains s'étaient abonnés au programme.

6 La riposte des distributeurs-détaillants

Les distributeurs-détaillants et services de livraison en impartition s'efforcent de répondre à la demande et d'améliorer la rentabilité de leur modèle.⁶⁴ Il est incontestable que pour demeurer concurrentiels dans l'échiquier Amazon-Walmart, les distributeurs-détaillants doivent poursuivre l'amélioration de leur infrastructure numérique. **Malgré le fait que les ventes en ligne ne capturent qu'une faible proportion des ventes⁶⁵, chaque part de marché de 1 % équivaut à des ventes de 1,2 milliard de dollars.**

Rappelons que le secteur agroalimentaire est entré en pandémie dans un contexte déjà en mutation et que, dans la transformation des modèles d'affaires vers l'omnicanal, le secteur agroalimentaire affichait un net décalage en comparaison aux autres secteurs du commerce de détail. Bien que le secteur des épiceries ait été privilégié durant la pandémie en raison des ventes record, la profitabilité de ces entreprises ne s'est pas nécessairement améliorée. D'une part, les investissements nécessaires pour la mise en place des mesures sanitaires, l'augmentation du personnel, la disponibilité des produits et la gestion des commandes téléphoniques et en ligne⁶⁶ ont mis une énorme pression sur les entreprises pendant les premiers mois de la pandémie. D'autre part, les investissements requis pour améliorer l'efficacité des sites de commerce en ligne et la chaîne d'approvisionnement à court et moyen terme ont occasionné également une hausse des coûts.

Les trois grands joueurs dominants du marché alimentaire canadien, Loblaw, Sobeys et Metro, ont été avantagés par leur modèle « *one stop shop* » et par leur infrastructure de commerce en ligne. Cependant, cette dernière a été fragilisée par la hausse soudaine de la demande et ils ont dû et devront investir davantage pour offrir une expérience correspondant aux normes du marché établies par Amazon.

Pour faire face à la demande, chacun des joueurs a poursuivi des investissements importants pour actualiser ses infrastructures numériques, tel que brièvement décrit ci-dessous :

⁶⁴ What Grocery Retailers Can Learn from the Past Weeks, Rimma Kats, eMarketer, 6 mai 2020.

⁶⁵ What Grocery Retailers Can Learn from the Past Weeks, Rimma Kats, eMarketer, 6 mai 2020.

⁶⁶ What Grocery Retailers Can Learn from the Past Weeks, Rimma Kats, eMarketer, 6 mai 2020.

- IGA est au premier rang dans les parts de marché de l'épicerie en ligne au Québec.⁶⁷ Grâce à son entente avec Ocado, Sobeys souhaite incarner le futur de l'épicerie en ligne et être le leader au Canada. En réponse à la pandémie, Sobeys a accéléré le lancement de Voilà, son nouveau service de livraison lié à l'entrepôt automatisé d'Ocado dans la région de Toronto en juin.⁶⁸ Trois autres entrepôts ont été annoncés, dont un à Montréal qui devrait être opérationnel au début de 2022, et desservira les grandes villes du Québec et Ottawa. À terme, avec ces quatre centres, l'entreprise prévoit de desservir 75 % des ménages canadiens, soit capturer 90 % des dépenses canadiennes en épicerie. De plus, afin d'offrir un service de commande en ligne pour les zones non desservies par les entrepôts automatisés, Sobeys teste, en Nouvelle-Écosse, la technologie d'Ocado pour la collecte de commande en magasin.
- Afin de répondre à la demande croissante, Metro a élargi son offre d'épicerie en ligne et de livraison en ajoutant un 9^e magasin en Estrie et un 3^e dans la région de Toronto.⁶⁹ Metro couvre désormais 61 % de la population au Québec avec son offre en ligne. Metro fera également évoluer son modèle d'affaires qui centralise les commandes en ligne dans certains magasins afin d'élargir son offre de « cliquez et ramassez » dans plus d'une trentaine de magasins au Québec et en Ontario en 2021. Le programme de fidélité « Métro et moi » est intégré aux achats en ligne et permet aux consommateurs d'avoir accès à leurs offres personnalisées directement sur la plateforme. De plus, Métro a annoncé la construction d'un nouveau centre de distribution automatisé à Terrebonne qui devrait être opérationnel en 2023 et qui lui permettra des gains importants en efficacité.
- Bien positionné avant la crise, Loblaw a rapporté en février 2020 que ses ventes en ligne avaient doublé dans la dernière année pour représenter 2,1 % de ses ventes totales. Cette croissance étant plus élevée pour le ramassage en magasin que pour la livraison.⁷⁰ L'entreprise testait plusieurs solutions pour optimiser la livraison des commandes en ligne, dont des micros-centres d'assemblage dans ses magasins. Au-delà de l'épicerie et des pharmacies, Loblaw mise sur la diversification de son offre

⁶⁷ Pandemic-driven sales power Sobeys to strong fiscal year finish, Russell Redman, Supermarket News, 19 juillet 2020.

⁶⁸ Pandemic-driven sales power Sobeys to strong fiscal year finish, Russell Redman, Supermarket News, 19 juillet 2020.

⁶⁹ L'Épicerie en ligne de Metro continue son déploiement : maintenant disponible pour les consommateurs de Sherbrooke, Metro Inc., Site Web corporatif de Metro, 26 août 2020.

⁷⁰ Les ventes en ligne de Loblaw doublent, Marie-Ève Fournier, La Presse, 21 février 2020.

grâce notamment à « Joe Fresh ». L'entreprise a lancé, à l'automne 2019, une nouvelle place de marché en ligne offrant un large éventail de produits qu'elle n'offrait pas auparavant dans l'espoir de ravir des parts de marché à Amazon et Walmart.⁷¹ Son programme de fidélité PC Optimum constitue une des forces de sa stratégie. De plus, Maxi, appartenant à Loblaw, a dû elle aussi se réajuster puisqu'elle a connu, au plus fort la pandémie, une augmentation de 500 % de ses ventes, l'obligeant ainsi à revoir toute sa logistique et son modèle d'affaires qui misait initialement sur le « cliquez et ramassez ». Pour répondre à la demande, l'entreprise a créé cinq magasins satellites pour centraliser les commandes et les livraisons. Ces magasins pourront desservir, dès la fin octobre, 90 % du territoire du Grand Montréal.⁷²

Malgré ces investissements, il est clair que les distributeurs-détaillants resteront désavantagés par le caractère de leurs modèles d'affaires. Contrairement aux géants Amazon et Walmart, leurs modèles d'affaires reposent essentiellement sur la vente de produits alimentaires et pharmaceutiques (à l'exception de Loblaw qui opère également Joe Fresh). **Cette spécialisation leur offre peu de flexibilité sur la gestion des marges intercatégories de produits pour lesquelles les consommateurs présentent différentes sensibilités au prix, ce qui n'est pas le cas pour Amazon et Walmart.** La variété des catégories de produits et de services de leurs écosystèmes leur permet d'être plus agressifs sur les prix des catégories de destination comme l'alimentaire, et d'apposer des marges plus élevées sur des catégories de produits sur lesquelles les consommateurs sont moins sensibles au prix. **Pour maintenir des prix compétitifs face à Walmart et Amazon, ils exercent leur pouvoir de négociation avantageux sur les fournisseurs en leur exigeant des coûts d'infrastructure additionnels.**

En réponse aux frais imposés par Walmart à ses fournisseurs, United Grocers Inc., une centrale d'achat qui détient 34 % des parts de marché de l'industrie alimentaire canadienne,⁷³ représentant entre autres Metro, Dollarama et Couche-Tard auprès de grands fournisseurs comme Saputo, Lassonde et P&G, a envoyé une lettre à ses fournisseurs annonçant qu'elle s'attendait à bénéficier des mêmes avantages. À la mi-octobre, Loblaw a aussi annoncé à ses fournisseurs une hausse des frais en vertu d'un « programme d'allocations stratégiques pour accélération » se traduisant par des frais

⁷¹ Commerce de détail : Loblaw lance un nouveau marché en ligne, Aleksandra Sagan, Le Devoir, 22 novembre 2019.

⁷² Des épiceries qui s'adaptent à vitesse grand V, Nathaëlle Morissette et Marie-Ève Fournier, La Presse, 19 octobre 2020.

⁷³ Metro, Couche-Tard et Dollarama exigent les mêmes rabais que Walmart, Marie-Ève Fournier, La Presse, 31 juillet 2020.

« sur les expéditions » de 1,20 % pour les fournisseurs.⁷⁴ Ces derniers s'ajoutent à l'augmentation des frais de manutention de 0,85 % à 0,97 % pour les produits livrés dans un centre de distribution. Loblaw a cependant précisé que les petits fournisseurs et agriculteurs seraient exemptés de cette augmentation des frais.

Les récentes stratégies de Walmart, United Grocers Inc. et Loblaw confirment les conclusions du rapport « Approvisionnement du marché alimentaire québécois : des stratégies gagnantes »⁷⁵ à l'effet de l'asymétrie du pouvoir de négociation entre les fournisseurs et les distributeurs d'une part et d'autre part, des comportements opportunistes des distributeurs-détaillants.

En résumé :

- Malgré le fait que les ventes en ligne ne capturent qu'une faible proportion des ventes, chaque part de marché de 1 % équivaut à des ventes de 1,2 milliard de dollars.
- Les trois grands joueurs dominants du marché alimentaire canadien, Loblaw, Sobeys et Metro, poursuivent leurs investissements pour actualiser leurs infrastructures numériques.
- Contrairement aux géants Amazon et Walmart, la spécialisation des distributeurs-détaillants leur offre peu de flexibilité sur la gestion des marges intercatégories.
- Pour maintenir des prix compétitifs et leur marge bénéficiaire, les distributeurs-détaillants, tout comme Walmart, exercent leur pouvoir de négociation sur leurs fournisseurs en exigeant des frais additionnels pour financer le développement de leurs infrastructures.

⁷⁴ Au tour de Loblaw d'accentuer la pression sur ses fournisseurs, Marie-Ève Fournier, La Presse, 23 octobre 2020.

⁷⁵ Approvisionnement du marché alimentaire québécois : des stratégies gagnantes, Labrecque et al., CIRANO, 2016.

7 Impact pour l'industrie

7.1 Un marché consolidé

Rappelons que le dynamisme de la production et de la transformation alimentaire au Québec est en partie lié à la structure de la distribution alimentaire. Celle-ci définit, entre autres, l'accès à la tablette aux producteurs et fournisseurs de différentes tailles ainsi que les frais de la mise en marché. Au Québec, en 2019, plus de 83 % des ventes de produits d'épicerie étaient concentrées dans les mains de quelques gros joueurs.⁷⁶ En effet, 62 % des ventes de produits d'épicerie passaient par les trois grands distributeurs-détaillants, Loblaw, Metro et Sobeys, et 21 % par les magasins de grande surface (ex. Walmart) et les clubs-entrepôts (ex. Costco).

Depuis le début des années 2000, les parts de marché des distributeurs-détaillants n'ont cessé de diminuer au profit des magasins de grande surface.⁷⁷ Walmart a transformé la dynamique concurrentielle en mettant en avant les bas prix. La présence croissante d'Amazon sur le marché canadien continuera d'intensifier la concurrence. Bien que l'offre québécoise d'Amazon se limite pour le moment à des produits d'épicerie sèche, il est à prévoir que l'entreprise ajoutera à son offre une gamme complète de produits frais. Avec sa stratégie de croissance canadienne qui consiste à ouvrir de plus en plus d'entrepôts et sa forte notoriété, Amazon sera en mesure de capturer plus de parts de marché dans l'alimentaire. Dans un marché à maturité, cela se fera inévitablement au profit des joueurs dominants.

Les entreprises comme Walmart et Amazon ont des modèles financiers plus flexibles que les distributeurs-détaillants en raison de la diversité de leurs catégories de produits et services. Dans la lutte pour les parts des achats alimentaires en ligne, la concurrence restera vive entre Walmart et Amazon au cours des prochaines années. Ce contexte concurrentiel influencera les choix stratégiques des distributeurs-détaillants de tout le secteur et exercera une pression sur les prix pour répondre à la sensibilité au prix des consommateurs plus contraints dans leur capacité à dépenser. Cela se reflétera inéluctablement dans la négociation entre les distributeurs et leurs fournisseurs.

⁷⁶ Le Bottin : consommation et distribution alimentaire en chiffres, MAPAQ, 2020.

⁷⁷ Approvisionnement du marché alimentaire québécois : des stratégies gagnantes, Labrecque et al. CIRANO, 2016.

7.2 Asymétrie du pouvoir de négociation et impact sur les marges

Déjà, le rapport « Approvisionnement du marché alimentaire québécois : des stratégies gagnantes »⁷⁸ soulevait la problématique de l'asymétrie dans les pouvoirs de négociation des distributeurs-détaillants par rapport aux fournisseurs. Il y était évoqué, sur la base des expériences des marchés européens, française et britannique, que le secteur de la distribution alimentaire pouvait difficilement s'autoréguler et qu'un code de conduite volontaire semblait une solution envisageable.

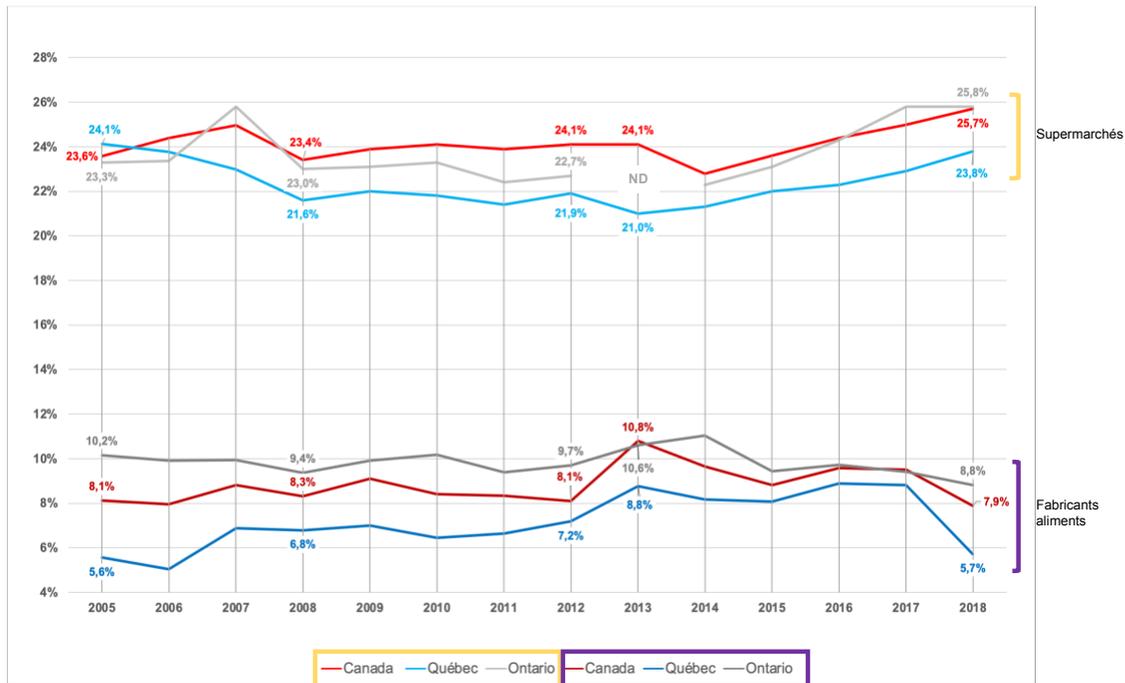
Comme discuté précédemment, l'asymétrie dans le pouvoir de négociation s'est traduite, au cours des dernières décennies, par l'ajout de frais d'infrastructures que doivent payer les fournisseurs. En rupture avec son approche traditionnelle, Walmart a récemment imposé des frais additionnels de 6,25 %, dont 5 % pour accéder à sa plateforme de vente électronique. Cela a fait réagir Loblaw et United Grocers Inc. qui réclament également des frais additionnels et témoigne d'un rapport de force de plus en plus déséquilibré entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement. La sortie du président de Sobeys (Empire) à cet effet souligne bien l'enjeu : « *C'est la pire relation que j'aie jamais vue dans mes deux décennies dans le commerce de détail. [...] certains de ces comportements sont tout simplement mauvais pour le Canada* ». ⁷⁹

Les courbes de l'évolution de la marge brute des supermarchés et autres épicerie et des fabricants d'aliments, présentées à la figure 1, illustrent cette situation.

⁷⁸ Approvisionnement du marché alimentaire québécois : des stratégies gagnantes, Labrecque et al. CIRANO, 2016.

⁷⁹ Sobeys dénonce la hausse de frais aux fournisseurs, Brett Bundale, La Presse, 28 octobre 2020.

Figure 1 : Évolution de la marge brute des supermarchés et autres épiceries (Scian 44511) et de la marge bénéficiaire brute des fabricants d'aliments (Scian 311) de 2004 à 2018, Canada, Québec et Ontario⁸⁰



Source : Statistique Canada, tableaux 20-100-0035-01, 20-10-0010-01, 20-10-0066-11⁸¹, 16-10-0038-01 et 16-10-0117-01, compilation effectuée pour le présent rapport.

Malgré le rattrapage dans les marges bénéficiaires brutes des fabricants d'aliments au cours de la période 2005 à 2012 pour le Québec, celle-ci s'est stabilisée entre 2013 et 2017 autour de 8,5 % **pour chuter en 2018 à 5,7 %**. La tendance est similaire au Canada et en Ontario entre 2013 et 2018.⁸² Cela dit, selon les estimations de Statistique Canada, **entre 2017 et 2018, la marge bénéficiaire brute des fabricants a chuté de 3,1 points de pourcentage au Québec**, une diminution nettement plus marquée que le Canada (1,6) et l'Ontario (0,6).

En revanche, les supermarchés et autres épiceries affichent une tendance inverse. Malgré une légère baisse des marges brutes entre 2012 et 2014, celles-ci sont en hausse

⁸⁰ Statistique Canada a apporté d'importantes modifications à sa méthodologie pour l'année de référence 2012 pour les supermarchés (44 511) et pour l'année de référence 2013 pour les fabricants d'aliments (311). Par conséquent, il convient de souligner que la comparabilité avec les données antérieures s'en trouve affectée. Il faut donc faire preuve de prudence dans la comparaison des données. De plus, les résultats pour l'année 2018 sont provisoires.

⁸¹ Les tableaux de données se trouvent en annexe du présent rapport.

⁸² À noter que Statistique Canada a révisé sa méthodologie en 2013, il faut donc être prudent dans la comparaison des données. De plus, les estimations pour 2018 sont des résultats provisoires.

constante depuis 2014.⁸³ Durant la période de 2014 à 2018, les marges brutes sont passées de 21,3 % à 23,8 % au Québec, soit une augmentation de 2,5 points de pourcentage, de 22,8 % à 25,7 % au Canada (une augmentation de 2,9 points de pourcentage) et de 22,3 % à 25,8 % en Ontario (une augmentation de 3,5 points de pourcentage).

En comparant les évolutions des marges brutes entre 2017 et 2018, on observe que la marge brute des supermarchés et autres épiceries a augmenté de 0,9 point de pourcentage au Québec (0,7 au Canada et 0 en Ontario) alors que celle des fabricants alimentaires perdait 3,1 points de pourcentage (1,6 au Canada et 0,6 en Ontario). Ces chiffres comportent une marge d'erreur, mais ils indiquent une tendance manifeste à la baisse au Québec au cours de la dernière année observée.

Rappelons que la distribution alimentaire est un modèle financier basé sur la concentration de volume qui permet des économies d'échelle nécessaires à la réduction des coûts. Une augmentation progressive de presque 2,5 à 3,5 points de pourcentage de la marge brute sur 4 années (2014 à 2018) est donc non négligeable. Quant à eux, les fabricants d'aliments, souvent de plus petites entreprises à faibles volumes, voient leur marge bénéficiaire brute diminuer de plus de 3 points de pourcentage au Québec pour la même période, mettant à mal leur rentabilité et leur capacité d'innovation.

7.3 Impact pour les fournisseurs

La consolidation du marché, l'asymétrie du pouvoir de négociation et la pression sur les marges alliées au contexte pandémique auront d'importants impacts sur les producteurs et fournisseurs québécois et à terme, sur l'autonomie alimentaire du Québec.

Tout d'abord, précisons que l'offre de produits alimentaires des joueurs comme Walmart et Costco est beaucoup moins variée que celle des supermarchés traditionnels (en moyenne, 9000 références contre 20 000 références). Par ailleurs, elle est généralement composée de marques multinationales ou québécoises bien établies qui répondent aux exigences de volume. À l'inverse, les magasins franchisés des enseignes de supermarché traditionnel ont en général une certaine latitude (environ l'équivalent de 10 % des achats

⁸³ À noter que Statistique Canada a également révisé sa méthodologie en 2012 pour ces données, il faut donc être prudent dans la comparaison des données. De plus, les estimations pour 2018 sont des résultats provisoires. Les données pour l'Ontario en 2013 ne sont pas disponibles.

du supermarché) pour négocier directement avec de petits fournisseurs et offrir des produits locaux et de niche sur un marché local.

Aussi, avec des marges bénéficiaires brutes estimées à 5,7 % au Québec en 2018, il est clair qu'une augmentation des frais exigés par certains distributeurs-détaillants mine l'accès au marché de la grande distribution pour les fournisseurs de taille modeste. Dans le cas de Walmart, l'impact est encore plus inquiétant pour certains de ses fournisseurs québécois qui pourraient être obligés de retirer leurs produits de la vente en ligne en raison des nouveaux frais de 5 % même si ce canal s'avère la plateforme de vente qui offre le plus grand potentiel de croissance contrairement aux magasins briques et mortier.

À moyen terme, dans le cas où Walmart, Costco et Amazon continueraient d'acquérir des parts de marché au détriment des distributeurs-détaillants, et dans l'éventualité d'une progression des frais exigés par les joueurs de la grande distribution, **il est à prévoir que la proportion et la diversité des produits québécois dans l'offre globale alimentaire diminueront à l'avantage des produits des multinationales affectant l'autonomie alimentaire et l'ensemble de l'économie du Québec.**⁸⁴ Cette diminution fragiliserait l'offre distincte et originale de produits québécois de qualité à valeur ajoutée.

Cela aura un effet négatif sur la compétitivité des fournisseurs québécois, dans un contexte où les entreprises doivent innover continuellement pour s'adapter aux changements dans les comportements alimentaires et aux nouvelles normes environnementales et technologiques. Cela est particulièrement inquiétant si l'on considère la taille modeste de la grande majorité des fabricants d'aliments au Québec dont 23 % ont moins de 5 employés, 38 % ont entre 5 et 19 employés, 20 % entre 20 et 49 employés, 20 % ont plus de 50 employés.⁸⁵

Finalement, si la distribution alimentaire a généralement bénéficié du contexte pandémique, plusieurs petits fournisseurs ont souffert du contexte de fermeture des HRI (Hôtellerie, Restauration et Institutions). L'industrie de la restauration constitue en temps normal une bonne part des ventes des plus petits fournisseurs et une fenêtre promotionnelle exceptionnelle pour les produits de niche, notamment grâce aux chefs dont la popularité est croissante depuis plusieurs années. La fermeture estimée de 40 à

⁸⁴ Compétitivité du secteur agroalimentaire à l'heure du commerce électronique, Labrecque et al., CIRANO, 2019.

⁸⁵ Compétitivité du secteur agroalimentaire à l'heure du commerce électronique, Labrecque et al., CIRANO, 2019, p.42.

60 % des restaurants⁸⁶ aura certainement un impact dévastateur pour les produits du terroir du Québec. Ces fermetures toucheront davantage les petits restaurateurs et leurs chefs qui sont souvent promoteurs importants de l'achat local en raison de leur relation d'affaires avec des fournisseurs locaux auprès desquels ils s'approvisionnent. Le niveau de ventes des restaurateurs et hôteliers prendra plusieurs années avant de retrouver un seuil comparable à celui d'avant la pandémie. **Il faudra rebâtir cette infrastructure et il sera donc important de trouver une alternative à court terme pour soutenir les petits fabricants et leur assurer un accès à de nouveaux marchés.**

7.4 Les actions à privilégier

L'autonomie alimentaire se définit, entre autres, par la part des achats de produits alimentaires québécois sur l'ensemble des achats alimentaires. La part des produits alimentaires québécois est composée de produits issus directement des producteurs (produits frais non transformés) ainsi que de produits fabriqués au Québec par les transformateurs. Ces derniers utilisent 70 % de la production agroalimentaire du Québec. Pour assurer une autonomie alimentaire, il faut donc s'assurer que les produits alimentaires puissent être transformés et vendus dans la grande distribution et les circuits alternatifs. Dans cette perspective, pour maintenir, voire augmenter, l'autonomie alimentaire du Québec, deux types d'intervention s'imposent : (1) favoriser un rapport plus équitable dans les pouvoirs de négociations au sein de la grande distribution et (2) soutenir le développement des modèles de distribution alternatifs et des plateformes de ventes en ligne émergentes.

Concernant la grande distribution, **il faut s'assurer qu'un rapport sain soit maintenu dans les chaînes d'approvisionnement entre les acteurs de la grande distribution (distributeurs-détaillants, Walmart et Amazon) et leurs fournisseurs** afin d'atténuer les effets négatifs de l'asymétrie de pouvoir qui continue de s'accroître en faveur des distributeurs-détaillants. En ce sens, **un code de bonne conduite s'impose de plus en plus**. Un tel code, réclamé par plusieurs associations de transformateurs et par Sobeys, participerait à rééquilibrer les forces concurrentielles.⁸⁷ Cela assurerait le maintien de la

⁸⁶ Bar et restaurants en zone rouge, encore les moutons noirs de la gang, Nathaëlle Morrissette, La Presse, 29 septembre 2020.

⁸⁷ Frais arbitraires imposés par les supermarchés : l'intervention d'Ottawa réclamée, Marie-Ève Fournier, La Presse, 6 août 2020.

part d'achats des produits québécois en magasin et en ligne. Une mesure préconisée pour l'autonomie alimentaire.

Les modes de distribution alternatifs comprennent les circuits courts (marché public, agrotourisme, kiosque, panier bio, boutiques spécialisées) et plus récemment, les plateformes émergentes de vente en ligne (ex. : Coodel, Maturin, Lufa). Les circuits courts donnent accès aux fournisseurs à un marché local très ciblé, mais offrent peu d'accès à des marchés plus étendus. Cela limite le potentiel de croissance de fournisseurs de taille intermédiaire. Par ailleurs, ces derniers ont souvent la capacité de production pour croître, mais des ressources financières et des expertises technologiques et marketing limitées pour commercialiser leurs produits et développer leur capital marque⁸⁸.

Pour pallier les ressources limitées des entreprises et leur donner accès à des marchés régionaux, il est crucial de centraliser l'offre des producteurs et fournisseurs de taille modeste pour mutualiser les coûts des activités commerciales et logistiques.

Il faut donc favoriser le développement des plateformes numériques les plus prometteuses pour :

1. **Élargir le territoire** de vente couvert.
2. **Consolider une chaîne d'approvisionnement de produits québécois différenciée.**
3. À moyen terme, **permettre aux producteurs et transformateurs de tailles intermédiaires de bâtir un volume de ventes** suffisant pour remplir les conditions de mise en marché de la grande distribution.
4. **Augmenter la notoriété et l'attrait des produits auprès des nouveaux marchés couverts par la plateforme.**
5. **Bâtir des bases de données pour s'approprier les données transactionnelles** de plus en plus indispensables pour bien cibler les clientèles et personnaliser les promotions.
6. **Favoriser les partenariats** entre les acteurs de la chaîne de valeur.

⁸⁸ A Biological Adaptability Approach to Innovation for Small and Medium Enterprises (SMEs): Strategic Insights from Health-Promoting and for Health-Promoting Agri-Food Innovation, Labrecque et al., 2020

8 BIBLIOGRAPHIE

- Briggs, Paul (2020). « Canada eCommerce 2020, Digital Retail Propelled by Covid-19 Quarantines », *eMarketer*, Juin 2020.
- Bundale, Brett (2020). « Sobeys dénonce la hausse de frais aux fournisseurs », *La Presse*, 28 octobre 2020.
- D’Costa, Viraj, Michael O’Grady et Sanjeev Kumar (2020). « Online Retail Forecast, North American (COVID-19 Update) », *Forrester*, 15 septembre 2020.
- Deloitte (2020). « Changements profonds dans les habitudes de magasinage des fêtes des Canadiens ».
- eMarketer (2020). « US Amazon Retail eCommerce Sales, by Product Category, 2020 », septembre 2020.
- eMarketer (2020). « Food and Beverage Will See Biggest Gains in Retail Ecommerce Sales Growth This Year », 29 juillet 2020.
- eMarketer (2020). « Retail and eCommerce Sales, North America », septembre 2020.
- eMarketer (2020). « US Retail and eCommerce Sales », septembre 2020.
- eMarketer (2020). « Worldwide Amazon Retail eCommerce Sales », septembre 2020.
- Fournier, Marie-Ève (2020). « Au tour de Loblaw d’accentuer la pression sur ses fournisseurs », *La Presse*, 23 octobre 2020.
- Fournier, Marie-Ève (2020). « Frais arbitraires imposés par les supermarchés : l’intervention d’Ottawa réclamée », *La Presse*, 6 août 2020.
- Fournier, Marie-Ève (2020). « Les ventes en ligne de Loblaw doublent », *La Presse*, 21 février 2020.
- Fournier, Marie-Ève (2020). « Metro, Couche-Tard et Dollarama exigent les mêmes rabais que Walmart » *La Presse*, 31 juillet 2020.
- J.P. Morgan (2020). « Amazon.com North America Equity Research », 7 octobre 2020.
- Kats, Rimma (2020). « What Grocery Retailers Can Learn from the Past Weeks », *eMarketer*, 6 mai 2020.
- L’actualité alimentaire (2020). « Frais exorbitants exigés par Walmart et ses concurrents », 18 septembre 2020.
- La Presse Canadienne (2020). « Amazon va créer 2500 emplois en Ontario », *Les Affaires*, 9 septembre 2020.

- La Presse Canadienne (2020). « Walmart veut se moderniser », *Le Devoir*, 21 juillet 2020, p. B 5.
- Labrecque, JoAnne, Christopher Coghlan, Yu Ma et Laurette Dubé (2020). « A Biological Adaptability Approach to Innovation for Small and Medium Enterprises (SMEs): Strategic Insights from Health-Promoting and for Health-Promoting Agri-Food Innovation », *Sustainability*, 21 mai 2020.
- Labrecque, JoAnne, Maurice Doyon, Raymond Dupuis et Geneviève Dufour (2019). « Compétitivité du secteur agroalimentaire à l'heure du commerce électronique », *CIRANO*, 2019RP-16.
- Labrecque, JoAnne, Raymond Dupuis, Maurice Doyon et Jean-Claude Dufour (2016). « Approvisionnement du marché alimentaire québécois : des stratégies gagnantes », *CIRANO*, 2016RP-06.
- Lipsman, Andrew (2020). « Amazon Prime Day 2020 », *eMarketer*, septembre 2020.
- MAPAQ (2020). « Le Bottin : consommation et distribution alimentaire en chiffres, édition 2020 ».
- Metro Inc. (2020) « L'Épicerie en ligne de Metro continue son déploiement : maintenant disponible pour les consommateurs de Sherbrooke », *Site Web corporatif de Metro*, 26 août 2020. <https://www.corpo.metro.ca/fr/medias/salle-presse/2020/epicerie-en-ligne-continue-deploiement-sherbrooke.html> (consulté le 19 octobre)
- Morissette, Nathaëlle et Marie-Ève Fournier (2020). « Des épiceries qui s'adaptent à vitesse grand V », *La Presse*, 19 octobre 2020.
- Morissette, Nathaëlle (2020). « Bar et restaurants en zone rouge, encore les moutons noirs de la gang », *La Presse*, 29 septembre 2020.
- Redman, Russell (2020). « Amazon serves up grocery store deals for Prime Day », *Supermarket News*, 29 septembre 2020.
- Redman, Russell (2020). « First Amazon Fresh store opens to public », *Supermarket News*, 127 septembre 2020.
- Redman, Russell (2020). « Pandemic-driven sales power Sobeys to strong fiscal year finish », *Supermarket News*, 19 juillet 2020.
- Redman, Russell (2020). « Walmart brings two-hour Express Delivery to 2000 », *Supermarket News*, 1er mai 2020.
- Redman, Russell (2020). « Walmart Quickly Grows Membership Base », *Supermarket News*, 2 octobre 2020.

- Redman, Russell (2020). « Walmart Surpasses Amazon Online Grocery Share », *Supermarket News*, 17 août 2020.
- Redman, Russell (2020). « Walmart Unveils Long-Awaited Walmart Membership Program », *Supermarket News*, 1^{er} septembre 2020.
- Rousseau, Jasmine (2020), « Une montagne à gravir pour les petits commerçants », *Le Devoir*, 11 août 2020, p. B 2.
- Sagan, Aleksandra. « Commerce de détail : Loblaw lance un nouveau marché en ligne », *Le Devoir*, 22 novembre 2019.
- Site Internet corporatif de Walmart : <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business> (consulté le 15 octobre 2020)
- Site Internet de Fortune 500 : <https://fortune.com/company/walmart/fortune500/> (consulté le 15 octobre 2020)
- Statista (2020). « Amazon More Than an Online Store (Graphique) », juin 2020.
- Statista (2020). « Online grocery delivery time expectations in Canada 2020, by generation ».
- Statistique Canada, tableaux 20-100-0035-01, 20-10-0010-01, 20-10-0066-11, 16-10-0038-01 et 16-10-0117-01.

9 ANNEXE

Tableau 6 : Évolution de la marge brute des supermarchés et autres épiceries (Scian 44511) et de la marge bénéficiaire brute des fabricants d'aliments (Scian 311) de 2004 à 2018, Canada, Québec et Ontario

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Marge brute Supermarchés et autres épiceries (44511)															
Canada	24,7%	23,6%	24,4%	25,0%	23,4%	23,9%	24,1%	23,9%	24,1%	24,1%	22,8%	23,6%	24,4%	25,0%	25,7%
Québec	21,5%	24,1%	23,8%	23,0%	21,6%	22,0%	21,8%	21,4%	21,9%	21,0%	21,3%	22,0%	22,3%	22,9%	23,8%
Ontario	27,4%	23,3%	23,4%	25,8%	23,0%	23,1%	23,3%	22,4%	22,7%	ND	22,3%	23,1%	24,3%	25,8%	25,8%
Marge bénéficiaire brute fabricants d'aliments (311)															
Canada	8,4%	8,1%	7,9%	8,8%	8,3%	9,1%	8,4%	8,3%	8,1%	10,8%	9,6%	8,8%	9,6%	9,5%	7,9%
Québec	5,4%	5,6%	5,0%	6,9%	6,8%	7,0%	6,4%	6,7%	7,2%	8,8%	8,2%	8,1%	8,9%	8,8%	5,7%
Ontario	9,8%	10,2%	9,9%	9,9%	9,4%	9,9%	10,2%	9,4%	9,7%	10,6%	11,0%	9,4%	9,7%	9,4%	8,8%

Sources détaillées ci-dessous

Sources pour « Supermarchés et autres épiceries » (Scian 44511)

- Années 2012 à 2018 inclusivement : 20-10-0066-01
Sauf pour l'Ontario dont la donnée de 2012 provient du tableau suivant.
- Années 2008 à 2011 inclusivement : 20-10-0010-01
Sauf pour l'Ontario dont la donnée de 2012 provient de ce tableau.
- Années 2005 à 2007 inclusivement : 20-10-0035-01
La marge brute n'étant pas présentée directement dans les valeurs financières pour ces années, le calcul de la marge s'est fait en soustrayant le coût des biens vendus au total des revenus d'exploitation, la différence a ensuite été divisée par le total des revenus d'exploitation.

Il est à noter que Statistique Canada a révisé sa méthodologie en 2012 pour ces données, il faut donc être prudent dans la comparaison des données. De plus, les estimations pour 2018 sont des résultats provisoires.

Sources pour « Fabricants d'aliments » (Scian 311)

- Années 2012 à 2018 inclusivement : 16-10-0117-01
- Années 2005 à 2011 inclusivement : 16-10-0038-01
La marge bénéficiaire a été calculée en soustrayant le total des dépenses au total des revenus, la différence est ensuite divisée par le total des revenus.

Il est à noter que Statistique Canada a révisé sa méthodologie en 2013 pour ces données, il faut donc être prudent dans la comparaison des données. De plus, les estimations pour 2018 sont des résultats provisoires.