



CIRANO

*Allier savoir et décision*

# Compétitivité du secteur agroalimentaire à l'heure du commerce électronique

JoANNE LABRECQUE

MAURICE DOYON

RAYMOND DUPUIS

GENEVIÈVE DUFOUR

2019RP-16  
RAPPORT DE PROJET

RP

## **CIRANO**

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

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

### **Les partenaires du CIRANO**

#### **Partenaires corporatifs**

Autorité des marchés financiers  
Banque de développement du Canada  
Banque du Canada  
Banque Laurentienne  
Banque Nationale du Canada  
Bell Canada  
BMO Groupe financier  
Caisse de dépôt et placement du Québec  
Canada Manuvie  
Énergir  
Hydro-Québec  
Innovation, Sciences et Développement économique Canada  
Intact Corporation Financière  
Investissements PSP  
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**

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.

**ISSN 1499-8629 (Version en ligne)**

© 2019 JoAnne Labrecque, Maurice Doyon, Raymond Dupuis, Geneviève Dufour. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. *Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

## Table des matières

FAITS SAILLANTS .....	5
<i>Le consommateur 4.0 digital</i> .....	5
<i>Ventes au détail et ventes en ligne</i> .....	5
<i>Ventes d'épicerie en ligne</i> .....	6
<i>Les modèles B2C et l'omnicanal</i> .....	7
<i>Sondage électronique</i> .....	8
<i>Impacts pour les manufacturiers</i> .....	8
1. Introduction .....	10
2. Le but de l'étude .....	11
3. Méthodologie .....	11
4. Revue de l'information disponible .....	11
4.1 Le consommateur 4.0 digital .....	12
4.2 Commerce électronique .....	13
4.3 Commerce électronique alimentaire .....	16
5. Les modèles B2C .....	22
5.1 Multicanal .....	22
5.2 Cross-canal et omnicanal .....	23
5.3 Les enjeux de l'omnicanal .....	24
6. De l'omnicanal aux écosystèmes numériques .....	25
Les grands leaders nord-américains - Amazon .....	26
Walmart .....	29
JD .....	33
7. Distributeurs-détaillants alimentaires .....	36
Ocado .....	37
Kroger Co .....	37
Les distributeurs-détaillants canadiens .....	38
8. Méta-données (Big Data) .....	39
Autres utilisations .....	40
9. Enquête auprès de transformateurs agroalimentaires québécois .....	41
Commerce électronique .....	46
Médias sociaux .....	48
Mégas-données .....	50

Q20 quels sont les principaux besoins de votre entreprise par rapport au commerce électronique ? .....	58
10. Discussion et pistes de réflexion .....	60
Pistes d'actions .....	62
Annexe 1.....	65
Annexe 2.....	69
2 Quel est le nombre d'employés de votre entreprise ? .....	69
5 Par ordre d'importance, indiquez les plateformes commerciales que vous utilisez pour effectuer vos ventes <b>dans le reste du Canada</b> . .....	71
6 Par ordre d'importance, indiquez les plateformes commerciales que vous utilisez pour effectuer vos ventes <b>à l'extérieur du Canada</b> . .....	71
7 Quelle proportion de vos ventes réalisez-vous ou prévoyez-vous réaliser via le commerce électronique ? .....	71
8 Combien de fois par semaine votre entreprise publie-t-elle des informations sur les médias sociaux suivants ?.....	72
9 Quelle est la taille de votre communauté ? .....	72
11 Les méga données provenant des visites sur les diverses plateformes (médias sociaux, sites Internet, programme de loyauté (Métro et moi, Optimum, Air Miles, etc.)) sont de plus en plus disponibles. Utilisez-vous ce type de données ?.....	73
12 À quelle(s) fin(s) utilisez-vous ces données ?.....	73
13 Prévoyez-vous utiliser ces données ?.....	73
14 Selon vous, quels sont les enjeux qui découlent de la croissance du commerce électronique ? Indiquez leur importance (1 signifie pas important et 10 très important).....	74
15 Selon vous, quels sont <b>les principaux avantages</b> du commerce électronique ? (1 signifie pas du tout avantageux et 10 très avantageux).....	75
16 Indiquez si la croissance du commerce électronique permettra d'améliorer la compétitivité des acteurs suivants <b>sur le marché canadien</b> ? (1 signifie pas du tout et 10 tout à fait) .....	76
17 Indiquez si la croissance du commerce électronique permettra d'améliorer la compétitivité des acteurs suivants <b>sur le marché à l'extérieur du Canada</b> ? (1 signifie pas du tout et 10 tout à fait) .....	76
18 Prévoyez-vous investir dans les outils de commerce électronique (médias sociaux, site Internet, automatisation logistique, application mobile, etc.) au cours des 18 prochains mois ? (1 signifie improbable et 5 très probable).....	77
19 Globalement, croyez-vous que le développement du commerce en ligne sera avantageux <b>pour votre entreprise</b> ? (1 signifie pas du tout avantageux et 10 très avantageux) .....	77

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes .....	77
20 Quels sont les principaux besoins de votre entreprise par rapport au commerce électronique ? .....	77
21 Avez-vous d'autres commentaires à partager avec nous concernant le commerce électronique ? .....	78
Bibliographie.....	79

## **FAITS SAILLANTS<sup>1</sup>**

*Pour évaluer l'impact des technologies numériques sur le secteur bioalimentaire, et plus particulièrement sur les manufacturiers alimentaires, il est opportun de cerner comment le commerce en ligne transforme le portrait de la distribution alimentaire et les comportements d'achats des consommateurs. Si le commerce en ligne offre de nouvelles occasions d'affaires aux manufacturiers, il redéfinit l'échiquier de la distribution alimentaire dans la plupart des marchés, incluant le Canada, et modifie le pouvoir de négociation entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Les faits saillants qui suivent rapportent les grandes tendances qui redéfinissent les normes de la mise en marché de produits alimentaires.*

### **Le consommateur 4.0 digital**

En s'appropriant les nouveaux médias de communication comme Facebook et Instagram, le consommateur 4.0 est au cœur de la quatrième révolution industrielle. Par conséquent, les marques n'ont plus le monopole sur le discours qui les entoure. Les consommateurs interagissent avec les marques via les médias sociaux. En partageant leurs expériences positives et négatives, ils influencent la visibilité et la crédibilité des marques. La mobilité et les diverses applications des détaillants et autres organisations faciliteront les achats en ligne et la comparaison des prix des produits, exerçant ainsi une pression additionnelle sur les prix au détail des produits alimentaires. Au Québec, l'application Reebee permet de comparer les prix des offres des circulaires virtuelles par produit, par marque et par détaillant et de créer sa liste d'épicerie à partir des meilleures offres : une autre façon de magasiner. Aux États-Unis, cinquante-neuf pour cent (59 %) des acheteurs consultent les coupons électroniques sur des appareils mobiles avant leur visite en magasin et 53 % utilisent les applications des détaillants pour faire leurs achats en magasin.

### **Ventes au détail et ventes en ligne**

La force disruptive du commerce en ligne sur les modèles d'achat des consommateurs est indéniable. En 2016, à l'échelle mondiale, plus de la moitié des internautes (58,3 %) ont fait un achat en ligne. Cette proportion devrait atteindre 65,2 % en 2021. Le Canada suit cette tendance avec une proportion de 65,5 % de la population canadienne ayant fait au moins un achat en ligne en 2018. Les ventes en ligne connaissent une croissance nettement supérieure à celle pour l'ensemble des ventes au détail. Au niveau mondial, les ventes en ligne exprimées en \$US devraient doubler (+104 %) au cours de la période 2018 à 2022 pour atteindre 5,9 milliards \$US alors que le taux de croissance de l'ensemble des ventes au détail mondiales se limitera à 22,1 % et les ventes totaliseront 29,5 milliards \$US en 2022. En Amérique du Nord, la part des ventes en ligne sur l'ensemble des ventes au détail a progressé de 7,1 % en 2015 à 9,8 % en 2018. Elle devrait atteindre une proportion de 14,9 % en 2022.

Deux grands joueurs dominent le marché nord-américain des ventes au détail en ligne : Amazon et Walmart.

### **Amazon**

Amazon est le leader nord-américain incontestable de la vente en ligne. L'entreprise capturerait 44,8 % des ventes en ligne américaines en 2018. Cette part devrait grimper à 47 % en 2019. Amazon est à la fois un détaillant en ligne (B2C) et un intermédiaire (B2B2C). L'évolution de la répartition de ses ventes directes (B2C) et celles de sa plateforme (Amazon marketplace, B2B2C) démontre que les ententes avec ses partenaires fournisseurs occuperont une part de plus en plus importante dans le modèle d'affaires d'Amazon. La part des ventes directes d'Amazon passera de 37,3 % en 2017 à 31,3 % en 2020 alors que celle de sa plateforme progressera de 62,7 % à

---

<sup>1</sup> Les références aux données présentées dans les faits saillants apparaissent plus loin dans les sections respectives.

68,7 %. Malgré l'augmentation des frais d'adhésion, le nombre d'adhérents au programme Prime, qui offre un service de livraison gratuite sur un ensemble d'items à ses adhérents, ne cesse d'augmenter. Les principaux motifs de ceux-ci à magasiner sur Amazon sont la gratuité des frais de transport (70 %), suivi des prix (60 %) et du service de livraison en deux jours (60 %). En 2018, la moitié des ménages américains et 21 % des acheteurs digitaux canadiens adhéraient au programme Prime. Ce service constitue donc un outil important dans la stratégie d'Amazon et décrit bien l'avantage d'Amazon sur les détaillants et les manufacturiers à faibles volumes de ventes en ligne pour qui les coûts de logistique par unité vendue demeurent très élevés à l'international.

### **Walmart**

Malgré sa position dominante dans le secteur du commerce de détail, les ventes en ligne de ce leader mondial ont démarré lentement. L'acquisition de Jet.com en août 2016 et sa participation de 10,8 % au capital du détaillant chinois JD.com a toutefois changé la donne. L'approche privilégiée par Walmart consiste à offrir en ligne des millions d'articles à des prix faibles pour la cueillette en magasin (click and collect). Le réseau de magasins B&M de Walmart constitue ainsi un réel avantage si on considère la tendance des consommateurs à commander en ligne et à se procurer leurs achats en magasin. Cela n'empêche pas Walmart d'introduire progressivement dans les zones urbaines son service de livraison à domicile gratuite (deux jours) pour les achats dépassant un certain montant, sans que le client ait à s'abonner. En 2018, Walmart a établi un partenariat avec le gestionnaire immobilier canadien SmartCentres qui opère les centres de cueillette Penguin Pick-Up à travers le Canada pour faciliter la cueillette des commandes en ligne dans les grandes zones urbaines. Walmart étend également son réseau de ventes en ligne à l'international. En 2017, l'entreprise a établi une alliance avec JD.com pour soutenir la croissance du commerce en ligne aux États-Unis et en Chine. En 2018, elle a conclu une entente avec la compagnie japonaise Rakuten pour la livraison de produits d'épicerie et a pris le contrôle de 77 % du site en ligne indien Flipkart pour 16 milliards de dollars, soit la plus importante acquisition mondiale du secteur e-commerce.

### **Ventes d'épicerie en ligne**

La proportion des internautes qui déclarent commander des produits d'épicerie en ligne varie selon les sources; selon le eMarketer, 12 % des internautes américains ont acheté des produits alimentaires sur le net en 2017. Un sur dix d'entre eux (10 %) a fait des achats d'épicerie en ligne sur une base hebdomadaire alors que près de quatre sur dix d'entre eux (37 %) ont fait des achats d'épicerie en ligne à raison d'une fois par mois. Selon les données de TABS Analytics, ce serait 38 % des internautes âgés de dix-huit et plus qui aurait effectué des achats d'épicerie en ligne, dont 17 %, sur une base régulière. Selon une estimation de la firme IGD, au niveau international, seulement la Corée du Sud (8,3 %), le Japon (7,1 %) et le Royaume-Uni (6,0 %) ont affiché des parts relatives des ventes alimentaires en ligne sur l'ensemble des ventes en ligne supérieures à 5,0 % en 2018. À l'horizon de 2023, la Chine (11,2 %) et la France (6,0 %) rejoindront les pays où la part relative des ventes alimentaires en ligne est supérieure à 5 % (Corée du Sud : 14,2 %; Japon : 9,9 %, Royaume-Uni : 7,9 %). Aux États-Unis et au Canada ces parts devraient doubler entre 2018 et 2023, mais demeureront inférieures à 4,0 % (États-Unis : 2018 : 1,6 %, 2023 : 3,5 %; Canada : 2018 : 0,8 %, 2023 : 1,8 %). Selon eMarketer, la part relative des ventes en ligne américaines de produits alimentaires sur l'ensemble des ventes en ligne demeure faible (3,2 %) en comparaison à celle des autres catégories de produits (vêtements et accessoires : 20,5 %). Elle est toutefois la seule catégorie de produits avec celle des produits de santé et de soins personnels à afficher une croissance dans leur part relative sur l'ensemble des ventes en ligne au cours de la période de 2018-2022. En guise de comparaison, les achats alimentaires des ménages américains comptaient pour 17,7 % de l'ensemble des ventes au détail en 2018. Par ailleurs, eMarketer estime la part relative des ventes alimentaires en ligne américaines sur l'ensemble des ventes alimentaires à près de 2 % (1,8 %) en 2018 et devrait se situer autour de 3 % (3,1 %) en 2022. Selon notre

analyse des données disponibles, les ventes alimentaires en ligne au Canada pourraient correspondre à environ 1 % des ventes totales d'épicerie en 2018 et entre 2 % et 3 % en 2023.

Amazon s'inscrit comme chef de file de l'épicerie en ligne. À elle seule, Amazon attirait 47 % des acheteurs américains de produits d'épicerie en ligne en 2016, devançant Kroger Co. (10 %), Safeway (8 %), Peapod (6 %), FreshDirect (6 %) et Walmart (39 %) selon les données de eMarketer. Toutefois, ce portrait pourrait évoluer au cours des prochaines années. Une analyse plus récente du eMarketer montre que contrairement à Amazon (2017 : 36 %, 2018 : 36 %) Walmart et les supermarchés traditionnels affichent une croissance dans la proportion des internautes qui ont fait des achats d'épicerie en ligne auprès de leurs enseignes au cours des trente jours précédents la période de l'enquête en novembre 2018 (Walmart 2017 : 26 %, 2018 : 33 %; Supermarchés 2017 : 24 %, 2018 : 26 %). Les investissements importants de Walmart et des supermarchés traditionnels pour poursuivre l'implantation de service *click & collect* à la majorité de leurs points de ventes expliquent en partie ces résultats.

### ***Les modèles B2C et l'omnicanal***

Depuis le début des années 2010, les détaillants traditionnels ont fait évoluer leur modèle d'affaires brique et mortier (B&M) vers une approche omnicanal dans le but de répondre aux attentes des consommateurs digitaux et de leur offrir une expérience fluide entre les différents canaux de communication et de distribution. Toutefois, le passage à une stratégie omnicanal comporte ses enjeux et ses difficultés.

Plusieurs recherches soulignent les défis marketing, logistiques, financiers, des ressources humaines et de l'actualisation des modèles organisationnels que nécessitent le passage d'un modèle B&M à un modèle omnicanal. Dans ce nouveau contexte omnicanal, les entreprises du secteur bioalimentaire ont un réel défi de la rentabilité en raison des investissements requis pour actualiser leurs infrastructures digitales, des plus faibles marges sur les produits alimentaires que sur les produits de marchandises générales et de la faible part des ventes d'épicerie en ligne sur l'ensemble des ventes alimentaires. En raison de ces défis et des résistances des consommateurs à acheter des produits alimentaires en ligne, plusieurs distributeurs-détaillants alimentaires nord-américains ont tardé à investir de façon significative dans leur infrastructure digitale. Toutefois, depuis l'acquisition de Whole Foods par Amazon en juin 2017, les principaux acteurs de la distribution alimentaire ont accéléré la mise en œuvre d'un service de commandes en ligne et de cueillette dans leur réseau (*click & collect*). De plus en plus, ceux-ci complètent leur offre omnicanal dans les centres urbains par un service de livraison à domicile en partenariat avec des tiers. À l'instar des détaillants traditionnels (B&M), les entreprises qui ont fait leur marque par la vente de produits en ligne uniquement (*pure player*) adoptent de plus en plus une stratégie omnicanal soit par l'acquisition d'enseignes de magasins comme ce fut le cas pour Amazon et Whole Foods, ou par le déploiement de leurs propres enseignes de magasins B&M. Il semble de plus en plus clair que le modèle omnicanal s'impose sur le marché et qu'il devient le modèle dominant. Chez les grands joueurs internationaux *pure players* (Amazon, Alibaba, JD), on observe le déploiement d'écosystèmes numériques qui intègrent notamment la vente en ligne, des services de logistique, de gestion de moteurs de recherche et des services financiers. Leurs activités en commerce de détail demeurent importantes, mais leur objectif vise à offrir des services complémentaires pour répondre aux divers besoins des entreprises (B2B2C) et des consommateurs (B2C). En cumulant l'information sur leurs différentes plateformes, ces grands joueurs deviennent de réels « centres de données » qui servent à personnaliser les offres de produits et de services pour leurs utilisateurs (consommateurs et fournisseurs) de leurs différentes plateformes. Sur le marché asiatique, le plus important marché de ventes en ligne, Alibaba et JD.com dominent le marché avec des parts respectives de 58,2 % et de 16 % en 2018, nettement en avance de Amazon China (0,7 %).



Alibaba Group Holding Limited englobe plusieurs unités d'affaires qui définissent son écosystème. Le Groupe s'est donné pour mission de faciliter le développement des affaires partout à travers le monde. L'entreprise donne accès aux entreprises manufacturières, aux commerçants et à d'autres types d'entreprises au pouvoir de l'Internet et au réseau d'utilisateurs et de clients d'Alibaba. L'entreprise vise à trouver des solutions lui permettant des délais de livraison de 24 heures à 74 heures, et ce, partout dans le monde.

La plateforme Tmall Global d'Alibaba permet aux marques et aux commerçants à l'extérieur de la Chine d'accéder au marché chinois sans avoir à développer une infrastructure physique. La plateforme Tmall Supermarket d'Alibaba, un supermarché électronique, regroupe des produits alimentaires de qualité et de consommation courante. Pour compléter son réseau, Alibaba a introduit, en 2015, les supermarchés Hema alliant les avantages du B&M et du commerce en ligne.

JD.com exploitait en 2017 un réseau de 515 entrepôts à la fine pointe de la technologie, de différentes tailles et adaptés pour assurer la logistique des produits périssables qui nécessitent différentes conditions d'entreposage. 90 % des commandes sont livrées le même jour ou le jour suivant. Son réseau d'approvisionnement représente son principal avantage concurrentiel.

### *Sondage électronique*

Une enquête électronique auprès de 71 manufacturiers alimentaires québécois d'activités et de tailles diverses a été réalisée en mai 2018. Les résultats de l'enquête montrent que les transformateurs alimentaires sondés sont familiers avec les transactions sur des plateformes électroniques (2B). La majorité des répondants (57 %) vendent une très faible partie de leurs produits en ligne (B2C). Signe de l'importance que prendront les ventes en ligne dans l'avenir, la part des entreprises participantes qui réalisent plus de 10 % de leurs ventes via l'Internet devrait passer de 1 % à 11 % dans trois ans et à 35 % dans cinq ans. Les principaux enjeux associés au commerce électronique englobent le coût de livraison et de la logistique, la gestion du site transactionnel, la préparation de la commande et la gestion des médias sociaux. Près de neuf répondants sur dix estiment que l'interaction directe avec les consommateurs, le développement de la marque et de nouveaux marchés, la rapidité de la rétroaction et les stratégies de mise en marché sont les principaux avantages perçus du commerce électronique. Sur le **marché canadien**, la vaste majorité des entreprises participantes estiment que ce sont surtout les consommateurs canadiens qui seront avantagés par la croissance du commerce électronique. Toutefois, celles-ci croient que sur les **marchés extérieurs**, les producteurs et les manufacturiers seront les grands bénéficiaires des avantages du commerce électronique en termes d'amélioration de leur compétitivité. Sur un horizon de 18 mois, la moitié des répondants prévoient avec forte probabilité investir dans le commerce électronique. En termes d'utilisation de réseaux sociaux, la moitié des entreprises participantes et, dans une plus forte proportion, la grande et la moyenne entreprise, sont actives au moins une fois par semaine sur Facebook et près du quart sur Instagram ; près de la moitié des entreprises utilisant Facebook rejoignent des communautés de plus de 2 000 personnes. Les entreprises participantes utilisent principalement les médias sociaux pour diffuser de l'information sur le lancement de nouveaux produits, les valeurs de l'entreprise, des suggestions de recettes et les caractéristiques de leurs produits. Une entreprise participante sur cinq utilise déjà des données massives pour ses ventes, mais une sur trois envisage une utilisation au cours de la prochaine année.

### *Impacts pour les manufacturiers*

Si la part des ventes alimentaires en ligne reste faible en Amérique du Nord, les ventes d'épicerie en ligne connaissent une croissance supérieure à celles de l'ensemble des ventes au détail. Ce nouveau contexte commercial présente de nouvelles occasions d'affaires et de nouveaux défis aux acteurs de l'industrie bioalimentaire – producteurs, manufacturiers, distributeurs et détaillants. Les

grands leaders nord-américains du commerce en ligne (Amazon et Walmart) ont massivement investi dans leur infrastructure digitale et intensifie la concurrence au sein de l'industrie alimentaire en exerçant une pression additionnelle sur les distributeurs-détaillants alimentaires en raison des marchés à maturité. Le modèle omnicanal s'impose sur les marchés et devient le modèle dominant. Les détaillants-distributeurs nord-américains poursuivront leur implantation de services *click & collect* au sein de leur réseau et de service de livraison dans les centres urbains favorisant la croissance des ventes en ligne. Ces plateformes demeureront plus performantes que les sites des manufacturiers pour la vente en ligne de produits alimentaires, sauf pour les petits manufacturiers qui peuvent difficilement accéder au marché des grandes chaînes alimentaires. Les plateformes électroniques de Amazon, d'Alibaba et de JD.com présentent de nouvelles occasions d'affaires pour les manufacturiers québécois. Toutefois, la vente de produits alimentaires nécessite un support marketing et une présence dans les médias sociaux pour faire connaître la marque auprès de nouveaux utilisateurs. Le marché chinois constitue une réelle opportunité pour les acteurs du secteur bioalimentaire canadien. La Chine constitue le plus grand marché du commerce électronique et de la vente en ligne de produits d'épicerie. En 2018, les internautes chinois ont acheté des produits d'épicerie en ligne pour une valeur de 50,9 milliards de dollars US. Ces achats devraient s'élever à 196,3 milliards de dollars US en 2023. Pour pénétrer le marché en ligne chinois, les acteurs du secteur bioalimentaire canadien ont le choix entre se doter d'un site Web indépendant ou de recourir aux plateformes électroniques déjà établies.

## 1. Introduction

Au milieu des années 1990, l'Internet était considéré comme une technologie de rupture qui allait transformer significativement l'industrie du détail (Christensen, Anthony, & Roth, 1994). On prédisait alors la fin de la suprématie des magasins traditionnels (Zwass, 1996). Contrairement aux prévisions de plusieurs experts, l'Internet s'est imposé mais progressivement (Wrigley & Currah, 2006). Si les ventes en ligne américaines ne représentaient qu'un faible 0,2 % des ventes totales du commerce de détail en 1998, dix ans plus tard, en 2008, elles capturaient une proportion de 3,6 % des ventes totales (US Census Bureau, 2018). L'introduction et la pénétration des appareils mobiles à la fin de la première décennie des années 2000 ont agi comme un élément déclencheur de la révolution attendue dans les débuts de l'Internet. La part des ventes en ligne américaines est passée de 3,6 % en 2008 à 7,2 % en 2015. Elles totalisaient 9,8 % en 2018 et devraient capturer des proportions de 12,2 % en 2020, 13,6 % en 2021 et 15,1 % en 2022<sup>2</sup>. Bien que les ventes en ligne canadiennes aient affiché une progression plus lente au début des années 2010, l'écart avec la progression des ventes américaines s'est rétréci progressivement. Selon le eMarketer, les ventes en ligne canadiennes totalisaient 5,8 % des ventes au détail en 2015 et 9,2 % en 2018. Elles devraient représenter 12,4 % en 2020, 14,0 % en 2021 et 15,3 % en 2022.

**Tableau 1 : Part des ventes en ligne sur l'ensemble des ventes au détail Amérique du Nord**

	2015	2018	2019	2020	2021	2022
États-Unis	7,2 %	9,8 %	10,9 %	12,2 %	13,6 %	15,1 %
Canada	5,8 %	9,2 %	10,8 %	12,4 %	14,0 %	15,3 %
Total	7,1 %	9,8 %	10,9 %	12,2 %	13,5 %	14,9 %

Source : eMarketer, Retail Ecommerce Sales in North America, by Country, February 2019.

La progression des ventes en ligne de produits alimentaires affiche un décalage en comparaison au portrait pour l'ensemble du secteur du commerce de détail. En 2015, les ventes en ligne américaines de produits alimentaires et d'alcool ne représentaient que 1,1 % des ventes alimentaires totales et devraient totaliser 4,4 % en 2020<sup>3</sup>.

L'Europe a tracé la voie du commerce alimentaire en ligne, notamment au Royaume-Uni avec près de 23 % des ventes réalisées via l'Internet et plus de 15 % en Allemagne et en France<sup>4</sup>. Comme le marché canadien suit les tendances européennes et américaines, il est probable que la part des achats de produits alimentaires effectués en ligne augmentera suffisamment pour modifier les pratiques courantes des acteurs des secteurs bioalimentaires et de la distribution. Il est donc pertinent d'analyser les enjeux qui en découleront pour les acteurs de cette chaîne de valeur, et plus particulièrement pour les manufacturiers qui constituent un maillon déterminant de la compétitivité du secteur bioalimentaire québécois par la transformation de 70 %<sup>5</sup> de la production agricole québécoise.

<sup>2</sup> eMarketer, Retail Ecommerce Sales in North America, by Country, February 2019.

<sup>3</sup> eMarketer, US Food & Alcohol Retail Ecommerce Sales, 2015-2021, July 18, 2017.

<sup>4</sup> Agriculture et Agroalimentaire Canada, septembre 2017.

<sup>5</sup> Dupuis, Raymond, Bilan et enjeux des manufacturiers exportateurs bioalimentaires du Québec, Groupe Export 2018.

## 2. Le but de l'étude

Le CIRANO désire améliorer l'état des connaissances sur les enjeux liés à la compétitivité du secteur bioalimentaire à l'heure du commerce électronique.

L'étude comprend deux grands volets, soit : 1) une analyse du contexte numérique dans lequel les entreprises du secteur bioalimentaire évoluent et 2) une étude des pratiques numériques des entreprises de transformation alimentaire.

Plus spécifiquement, les objectifs consistent à :

1. Analyser les grandes tendances en lien avec la commercialisation numérique.
2. Identifier les modèles émergents en commercialisation numérique dans le secteur bioalimentaire et les modèles porteurs.
3. Sonder les pratiques numériques dans les PME bioalimentaires québécoises relativement à la commercialisation numérique.
4. Dégager les grands enjeux auxquels fait face le secteur bioalimentaire québécois.
5. Identifier des approches pour mieux outiller les entreprises bioalimentaires québécoises pour qu'elles soient concurrentielles en regard de la commercialisation numérique.

## 3. Méthodologie

Pour répondre aux objectifs du mandat, une recherche déployée en trois étapes a été adoptée :

Une revue de l'information disponible (revue de la littérature scientifique et de la littérature grise – rapports de recherche publiés par des instances gouvernementales, des associations professionnelles et organismes spécialisés et de l'industrie) portant sur les enjeux et les opportunités d'affaires que représentent les nouvelles technologies pour les acteurs du secteur bioalimentaire, et plus particulièrement pour les manufacturiers a été réalisée. Cette analyse de données secondaires identifie 1) les principaux acteurs mondiaux et canadiens à ce jour en matière de commerce électronique et les modèles d'affaires émergents ; 2) les enjeux et les opportunités du commerce en ligne (médias sociaux, site informationnel et transactionnel) pour les acteurs de la chaîne de valeur bioalimentaire québécoise, et plus spécifiquement pour les transformateurs québécois.

Cinq entrevues individuelles auprès d'experts et de gestionnaires d'entreprises manufacturières ont été effectuées afin de compléter le portrait des enjeux et opportunités du commerce en ligne pour les acteurs de la chaîne bioalimentaire québécoise.

Une enquête Web auprès de transformateurs pour connaître leurs pratiques numériques en commercialisation, leur présence sur le Web et leur vision de l'impact de la vente en ligne sur leurs pratiques. Cette enquête vise à évaluer le degré d'adaptation des modèles d'affaires des transformateurs québécois au nouveau contexte de vente en ligne et aux nouvelles habitudes d'achat des consommateurs.

L'ensemble des informations a servi à évaluer le degré de compétitivité de la chaîne bioalimentaire québécoise sur son marché et sur le marché mondial, et à identifier des pistes d'actions à explorer pour assurer la compétitivité du secteur.

## 4. Revue de l'information disponible

Pour saisir les enjeux et les opportunités des technologies numériques et leur impact sur les pratiques commerciales des acteurs du secteur bioalimentaire québécois, il est essentiel de

comprendre le contexte global dans lequel ils s'inscrivent. Cette section décrit brièvement l'appropriation des nouvelles technologies de communication et d'échanges par les consommateurs, la progression du commerce électronique pour l'ensemble des biens de consommation et les modèles émergents.

#### 4.1 Le consommateur 4.0 digital

Acteur principal de la transformation de la société de consommation, l'individu dicte de plus en plus les actions des entreprises. En s'appropriant les nouveaux moyens de communication digitaux, le consommateur 4.0 est au cœur de la quatrième révolution industrielle. Il est le fil d'Ariane qui lie les différents éléments de l'économie digitale (Riou, 2017). De plus en plus connecté, il a accès 24/7 aux médias sociaux, sites Internet et applications pour planifier, organiser, effectuer ses activités ou échanger avec ses diverses communautés. À titre d'exemple, Facebook, le réseau social le plus utilisé dans le monde, compte près de 2 milliards de membres. En Amérique du Nord, 55 % des individus accèdent à leur compte Facebook au moins une fois par mois. Cette proportion est de 52 % au Canada (Worldwide Social Network Users, by Region, 2008-2020; emarketer, May 2017). En constante progression, Instagram devrait capturer 26 % des utilisateurs des médias sociaux dans le monde (emarketer, December 2018).

Grâce à l'information disponible, en quelques clics, il connaît les caractéristiques et la disponibilité des produits, compare les prix ou les avis des pairs sur les médias sociaux l'amenant à faire des choix plus avisés. Les médias sociaux qui alimentent le Web social deviennent ainsi des plateformes d'influence sur les choix des produits et des marques.

Le Web social est devenu un lieu d'expression pour les consommateurs qui commentent aisément leurs expériences de produits et de marques. Les avis en ligne sur les sites d'entreprises donnés par les utilisateurs de produits et services deviennent des références crédibles qui influencent les décisions et les comportements d'achats des individus. Une étude de Media & Advertising réalisée auprès des personnes âgées de 18 à 34 ans de vingt pays indique qu'une plus forte proportion de ceux-ci (72 %) accordait leur confiance à l'information en ligne (online search engine) qu'aux médias traditionnels (64 %)<sup>6</sup>. Le consommateur tend ainsi à échapper aux circuits d'influences traditionnelles. Les entreprises n'ont plus le monopole sur le discours entourant leur marque qui est de plus en plus relégué aux influenceurs d'opinion (youtubeurs et blogueurs) qui parlent le même langage et partagent des expériences communes. Le consommateur digital devient ambassadeur des marques qu'il aime et le diffuseur des mauvaises pratiques des entreprises. La propagation rapide du scandale du *horsegate* et de la crise sanitaire des œufs en Europe témoignent de l'impact de l'ubiquité de l'information sur la réputation des industries et des entreprises.

Le Web social agit dorénavant comme lieu de développement du commerce social à tel point qu'on parle de *S-commerce* pour désigner le commerce électronique qu'ils génèrent. Ces nouvelles pratiques modifient la relation entre le consommateur et l'entreprise et le rapport des consommateurs avec les marques. Le rôle de Facebook et des médias sociaux dans le positionnement des noms de marque est bien établi (Dehghani et Tumer, 2015 ; Hudson *et al.*, 2016). « La culture digitale influence la perception de ce qui est désirable et de ce qui l'est moins, et structure le désir d'acheter, très en amont. »<sup>7</sup> Un phénomène qui se traduit par le transfert des budgets publicitaires des médias traditionnels vers les plateformes digitales.

---

<sup>6</sup> Media & Advertising, Millennials : most trusted sources of general news and information 2015, <https://www.statista.com/statistics/381486/trusted-sources-news-info-millennials-worldwide/> site consulté le 10 juin 2018.

<sup>7</sup> Nicolas Riou, Le consommateur digital : les nouvelles approches pour le séduire, Eyrolles, 2017, p.16.

En 2014, plus de 30 millions d'entreprises avaient une page Facebook et 1,5 million d'annonceurs y faisaient de la publicité (Turban *et al.*, 2016). eMarketer (Septembre 2017) estime à 43 % la part du budget publicitaire des entreprises américaines qui sera allouée à des plateformes digitales en 2017 dont le quart (25,5 %) sera destiné aux médias sociaux (US Social Network Ad Spending, 2008-2019, eMarketer août 2017).

Par le biais des médias sociaux, le consommateur devient un média (Riou p. 50, 2017) et un influenceur. Il est à l'origine de la visibilité et de la crédibilité des marques sur les réseaux sociaux en redéfinissant les règles de communication. Manufacturiers, grossistes et détaillants doivent adapter leur stratégie à la réalité digitale, mais également profiter des liens privilégiés que ces plateformes permettent d'établir entre les entreprises et les consommateurs. Le consommateur digital devient un partenaire incontournable pour les entreprises qui agit de plus en plus comme un gestionnaire de marque. Une étude de Abacus Data<sup>8</sup> révèle l'importance de ces médias pour les jeunes générations. Selon cette étude, les internautes canadiens de la génération des Millénaires (née entre 1980 et 2000) passent en moyenne huit (8,1) heures par semaine sur YouTube, sept heures sur Netflix (7,4) et Facebook (7,3) environ quatre heures devant la télé (4,1) et sur Instagram (3,9).

### Faits saillants

En s'appropriant les nouveaux médias de communications, le consommateur 4.0 est au cœur de la quatrième révolution industrielle.

Les marques n'ont plus le monopole sur le discours qui les entoure. Les consommateurs interagissent avec les marques via les médias sociaux. En partageant leurs expériences positives et négatives, ils influencent le positionnement des marques.

Les médias sociaux, tel Facebook, forcent les marques à s'adapter aux opinions du consommateur.

On note un transfert des budgets publicitaires vers les médias sociaux.

Manufacturiers, grossistes et détaillants doivent changer leur stratégie pour utiliser à leur avantage la nouvelle réalité digitale.

## 4.2 Commerce électronique

Malgré des débuts lents, la force disruptive du commerce en ligne sur les modèles d'achat des consommateurs est indéniable. Partout dans le monde, on observe de fortes proportions d'utilisateurs d'Internet qui achètent des produits en ligne. En 2016, à l'échelle mondiale, plus de la moitié des internautes (58,3 %) ont fait un achat en ligne. Cette proportion devrait atteindre 65,2 % en 2021<sup>9</sup>. Le Canada suit cette tendance avec une proportion de 65,5 % de la population canadienne ayant fait au moins un achat en ligne en 2018<sup>10</sup>.

L'ensemble des experts anticipent de fortes progressions de ventes en ligne au cours de la période de 2018 à 2022. Ces fortes progressions s'expliquent en partie par la flexibilité et la convenance qu'offre le commerce en ligne pour les consommateurs. Pour illustrer cette progression par région,

<sup>8</sup> Abacus Data, Canadian Millennials Report, April 18, 2018 dans eMarketer, Media Habits of Millennials in Canada 2018.

<sup>9</sup> Statista, <https://www.statista.com/statistics/261676/digital-buyer-penetration-worldwide/>, consulté le 6 mars 2018.

<sup>10</sup> eMarketer, Digital Buyers in North America, by Country, February 2019.

nous nous référons aux données de eMarketer<sup>11</sup>. Ainsi, **au niveau mondial**, les ventes en ligne exprimées en dollars américains devraient doubler au cours de la période de 2018 à 2022 pour atteindre 5 921 milliards \$US en comparaison à 2 900,8 milliards de dollars américains en 2018 (tableau 2). L'ensemble des régions connaîtront des hausses importantes de leurs ventes en ligne exprimées en dollars américains au cours de la période considérée. Ces hausses varient entre 132 % dans la région de l'Asie-Pacifique, et 35 % en Europe de l'Ouest (Moyen-Orient et Afrique : +100 %, Europe centrale et de l'Est : +80 %, Amérique du Nord (+71 %), Amérique latine (+55 %).

Ces augmentations des ventes se reflètent dans l'évolution des parts relatives des ventes en ligne des régions. L'Asie-Pacifique est la région qui enregistre un gain de sa part relative au cours de la période. À elle seule, la Chine devrait capturer plus de la moitié (52,6 % : 1 526,7 milliards \$US) des ventes en ligne mondiales en 2018 et près des deux tiers (64 % : 3 783,76 \$US) en 2022. Malgré l'importance de la croissance nette des ventes en ligne en Amérique du Nord (2018 : 570 milliards \$US, 2022 : 975 milliards \$US), sa part relative de 19,7 % en 2018 fléchira à 16,5 % en 2022 en raison principalement de la plus faible augmentation des ventes en ligne américaines par rapport à celle de la Chine.

**Tableau 2 : Ventes en ligne mondiales :  
évolution des parts relatives des régions, 2018 à 2022**

Région	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Asie-Pacifique</b>					
%	<b>62,0 %</b>	<b>64,6 %</b>	<b>66,9 %</b>	<b>68,7 %</b>	<b>70,4 %</b>
Milliards \$US	<b>1 798 \$US</b>	<b>2 289 \$US</b>	<b>2 853 \$US</b>	<b>3 478 \$US</b>	<b>4 168 \$US</b>
Chine	52,6 %	56,1 %	59,2 %	61,7 %	63,9 %
Inde	1,1 %	1,2 %	1,2 %	1,2 %	1,2 %
Japon	3,8 %	3,2 %	2,8 %	2,4 %	2,1 %
Corée du Sud	2,3 %	2,1 %	1,9 %	1,7 %	1,5 %
<b>Europe centrale et de l'Est</b>					
%	<b>2,4 %</b>	<b>2,3 %</b>	<b>2,2 %</b>	<b>2,2 %</b>	<b>2,1 %</b>
<b>Amérique latine</b>					
%	<b>1,8 %</b>	<b>1,7 %</b>	<b>1,6 %</b>	<b>1,5 %</b>	<b>1,4 %</b>
Brésil	0,9 %	0,8 %	0,7 %	0,6 %	0,5 %
<b>Moyen-Orient et Afrique</b>					
%	<b>1,0 %</b>	<b>1,0 %</b>	<b>1,0 %</b>	<b>1,0 %</b>	<b>1,0 %</b>
<b>Amérique du Nord</b>					
%	<b>19,7 %</b>	<b>18,6 %</b>	<b>17,7 %</b>	<b>17,0 %</b>	<b>16,5 %</b>
Milliards \$US	<b>570 \$US</b>	<b>658 \$US</b>	<b>754 \$US</b>	<b>861 \$US</b>	<b>975 \$US</b>
États-Unis	18,1 %	17,1 %	16,2 %	15,6 %	15,1 %
Canada	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,4 %
<b>Europe de l'Ouest</b>					
%	<b>13,2 %</b>	<b>11,8 %</b>	<b>10,6 %</b>	<b>9,6 %</b>	<b>8,7 %</b>
Milliards \$US	<b>382 \$US</b>	<b>418 \$US</b>	<b>453 \$US</b>	<b>486 \$US</b>	<b>516 \$US</b>
Royaume-Uni	4,2 %	3,7 %	3,3 %	3,0 %	1,1 %
Allemagne	2,5 %	2,2 %	2,0 %	1,7 %	1,5 %
France	1,9 %	1,8 %	1,6 %	1,5 %	1,3 %
<b>Total</b>					
%	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
Milliards \$US	<b>2 900,8 \$US</b>	<b>3 543,5 \$US</b>	<b>4 265,99 \$US</b>	<b>5 059,5 \$US</b>	<b>5 921,1 \$US</b>

Source : Tiré de eMarketer, Ecommerce Sales by Country, May 2018

<sup>11</sup> eMarketer, Ecommerce Sales by Country, May 2018.

Pour mesurer l'ampleur de la croissance des ventes en ligne, il est intéressant de suivre l'évolution de l'ensemble des ventes au détail mondiales. Le tableau 3 illustre l'évolution de l'ensemble des ventes au détail mondiales et des parts relatives par région pour la période de 2018 à 2022.

Au cours de la période observée, les régions de l'Asie-Pacifique et du Moyen-Orient et Afrique sont les seules régions qui connaîtront une augmentation de leur part relative des ventes au détail mondiales. La part mondiale des ventes au détail de la Chine fluctuera autour de 22 % et demeurera nettement inférieure à celle de ses ventes en ligne (2022 : 64 %). En comparaison, les parts mondiales des ventes au détail américaines (2018 : 21,8 % ; 2022 : 20 %) et des ventes en ligne (2018 : 18 % ; 2022 : 15 %) fléchiront légèrement. Ces données illustrent le fort taux de pénétration des ventes en ligne en Chine et l'importance grandissante des ventes chinoises lorsque comparées au niveau mondial.

**Tableau 3 : Ensemble des ventes au détail mondiales, évolution des parts relatives des régions, 2018 à 2022**

Région	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Asie-Pacifique</b>					
%	40,6 %	41,1 %	41,4 %	41,7 %	41,8 %
Milliard \$US	9 829 \$US	10 483 \$US	11 135 \$US	11 761 \$US	12 351 \$US
Chine	21,7 %	22,1 %	22,4 %	22,7 %	22,9 %
Inde	4,6 %	5,0 %	5,4 %	5,7 %	6,0 %
Japon	5,3 %	5,1 %	4,8 %	4,6 %	4,4 %
<b>Europe centrale et de l'Est</b>	5,5 %	5,5 %	5,5 %	5,4 %	5,4 %
<b>Amérique latine</b>	8,2 %	8,2 %	8,1 %	8,0 %	8,0 %
<b>Moyen-Orient et Afrique</b>	5,4 %	6,2 %	7,0 %	7,9 %	8,8 %
<b>Amérique du Nord</b>					
%	23,8 %	23,3 %	22,7 %	22,3 %	21,9 %
Milliards \$US	5 759 \$US	5 939 \$US	6 118 \$US	6 295 \$US	6 477 \$US
États-Unis	21,8 %	21,3 %	20,8 %	20,4 %	20,0 %
Canada	2,0 %	2,0 %	2,0 %	1,9 %	1,9 %
<b>Europe de l'Ouest</b>					
%	16,5 %	15,8 %	15,2 %	14,6 %	14,1 %
Milliards \$US	3 991 \$US	4 045 \$US	4 089 \$US	4 129 \$US	4 166 \$US
Allemagne	3,5 %	3,3 %	3,2 %	3,1 %	2,9 %
France	2,7 %	2,5 %	2,4 %	2,3 %	2,2 %
Royaume-Uni	2,4 %	2,3 %	2,2 %	2,2 %	2,1 %
<b>Ventes totales mondiales</b>					
%	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Milliards \$US	24 193,2 \$US	25 536,4 \$US	26 891,6 \$US	28 220,6 \$US	29 539,6 \$US

Source : Tiré de eMarketer, Retail Sales by Country, May 2018

La comparaison des taux de croissance de l'ensemble des ventes au détail et ceux des ventes en ligne illustre clairement l'ampleur de la croissance des ventes en ligne au cours des prochaines années (tableau 4). **Au niveau mondial**, le taux de croissance des ventes en ligne pour la période de 2018 à 2022 atteindra 104 % comparativement à 22 % pour l'ensemble des ventes au détail. Sans surprise, les taux de croissance des ventes en Chine (Ensemble des ventes : 29 %, Ventes en ligne : 148 %) sont nettement supérieurs à ceux pour l'Amérique du Nord (Ensemble des ventes : 12,5 %, Ventes en ligne : 71 %). Par contre, le taux de croissance des ventes en ligne canadiennes de 82 % sera légèrement supérieur à celui des États-Unis (70 %). L'Europe de l'Ouest devrait connaître les plus faibles taux de croissance de ses ventes tant pour l'ensemble de ses ventes au détail (4,4 %) que pour les ventes en ligne (35 %). Pour le Canada, cela signifie que la



proportion des ventes en ligne sur l'ensemble des ventes au détail passer de 9,2 % en 2018 à 15,3 % en 2020 (eMarketer, Retail and eCommerce Sales in Canada, December 2018).

**Tableau 4 : Comparaison des taux de croissance des ventes au détail et des ventes en ligne pour la période de 2018 à 2022**

Région	Ensemble des ventes au détail	Ventes en ligne
<b>Asie-Pacifique - %</b>	<b>26,0 %</b>	<b>132,0 %</b>
Chine	28,9 %	147,8 %
Inde	57,5 %	120,0 %
Japon	1,8 %	14,1 %
<b>Europe centrale et de l'Est</b>	<b>21,0 %</b>	<b>79,4 %</b>
<b>Amérique latine</b>	<b>18,4 %</b>	<b>54,7 %</b>
Brésil	ND	28,3 %
<b>Moyen-Orient et Afrique</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Amérique du Nord - %</b>	<b>12,5 %</b>	<b>70,9 %</b>
États-Unis	12,4 %	69,5 %
Canada	13,0 %	82,0 %
<b>Europe de l'Ouest - %</b>	<b>4,4 %</b>	<b>35,1 %</b>
Allemagne	2,9 %	26,4 %
France	1,2 %	40,1 %
Royaume-Uni	2,8 %	35,0 %
<b>Croissance des ventes totales mondiales - %</b>	<b>22,1 %</b>	<b>104,0 %</b>
<b>Milliards \$US – 2022</b>	<b>29 539,6</b>	<b>5 921,1</b>

Source : Calculé à partir de eMarketer, Retail Sales by Country, May 2018

Il est à noter que dans plusieurs pays, une part importante des ventes en ligne se fait à l'international. Au Canada, l'estimation de cette proportion pour l'année 2017 varie de 26,8 % (RetailMeNot) à 50 % (eTail Canada). Il est cependant clair qu'une tendance se dessine. Selon le eMarketer, la part des achats en ligne effectuée auprès de détaillants basés au Canada est passée de 35,2 % en 2016 à 43,9 % en 2017 en raison d'un élargissement des offres canadiennes, de l'écart grandissant entre les devises étrangères et le dollar canadien et des frais d'expédition entre les pays<sup>12</sup>.

### 4.3 Commerce électronique alimentaire

La proportion des internautes qui déclarent commander des produits d'épicerie en ligne varie selon les sources; selon les données de Cowen and Company publiées dans le eMarketer<sup>13</sup>, 12 % des internautes américains ont acheté des produits alimentaires sur le net en 2017. Un sur dix (10 %) d'entre eux a fait des achats d'épicerie en ligne sur une base hebdomadaire alors que trois sur quatre d'entre eux (37 %) ont fait des achats d'épicerie en ligne une fois par mois.

En 2018, selon les données de TABS Analytics, ce serait 38 % des internautes âgés de dix-huit ans et plus qui aurait effectué des achats d'épicerie en ligne, dont 17 %, sur une base régulière<sup>14</sup>. Si un bon nombre d'internautes achète déjà des produits d'épicerie en ligne, ces achats représentent toujours une faible proportion de l'ensemble des ventes en ligne dans plusieurs pays.

Cette tendance s'observe également sur le marché québécois. Les résultats du premier trimestre de l'enquête 2017 sur l'Indice du commerce électronique au Québec (ICEQ) menée par le CEFRIO

<sup>12</sup> Briggs, Paul, Ecommerce in Canada 2018, eMarketer, January 2018.

<sup>13</sup> Orsini, Patricia, E-Commerce in the Grocery Sector, eMarketer, April 2017.

<sup>14</sup> eMarketer, US Internet Users' Online Grocery Shopping Behaviors, 2015-2018.

de janvier à juin 2017 vont dans le même sens. Au cours de la première moitié de 2017, 15 % des internautes québécois ont acheté sur le Web des produits de la catégorie « Alimentation, santé, beauté » soit 6 points de pourcentage de plus que l'enquête de 2015. Les achats de cette catégorie représentent 4 % du budget total dépensé en ligne des cyberacheteurs<sup>15</sup>. Ce qui en fait la catégorie qui a affiché la plus forte croissance au cours du premier semestre de 2017.

Le tableau suivant présente les parts des ventes alimentaires en ligne sur l'ensemble des ventes en ligne pour différents pays<sup>16</sup>. On y observe qu'au niveau international, en 2018, seulement la Corée du Sud (8,3 %), le Japon (7,1 %) et le Royaume-Uni (6,0 %) ont affiché des parts relatives supérieures à 5,0 % pour ce qui est de la proportion des ventes alimentaires en ligne sur l'ensemble des ventes en ligne. À l'horizon de 2023, la Chine (11,2 %) et la France (6,0 %) rejoindront les pays où la part relative des ventes alimentaires en ligne est supérieure à 5 % (Corée du Sud : 14,2 %; Japon : 9,9 %), Royaume-Uni : 7,9 %). Sur le marché nord-américain, ces parts demeurent inférieures à 4 % même si elles devraient doubler entre 2018 et 2023 (États-Unis : 2018 : 1,6 %, 2023 : 3,5 %; Canada : 2018 : 0,8 %, 2023 : 1,8 %).

Selon eMarketer, cette croissance sera alimentée par l'actualisation des modèles d'affaires des supermarchés traditionnels vers des modèles omnicanaux qui généralisent de plus en plus l'accès à des services de commandes en ligne avec points de ramassage en magasin (Click & Collect) à l'ensemble de leur réseau et donnent accès à des services de livraison à domicile dans les zones urbaines à forte densité, sans oublier la croissance de la demande pour les boîtes repas comme Cook It ou Miss Fresh.

**Tableau 5 : Part des ventes alimentaires en ligne sur l'ensemble des ventes en ligne par pays, 2018 et 2023**

	<b>2018</b>	<b>2023</b>
Corée du Sud	8,3 %	14,2 %
Chine	3,8 %	11,2 %
Japon	7,1 %	9,9 %
Royaume-Uni	6,0 %	7,9 %
France	4,5 %	6,0 %
Australie	2,1 %	3,7 %
États-Unis	1,6 %	3,5 %
Canada	0,8 %	1,8 %
Espagne	0,7 %	1,4 %
Allemagne	0,5 %	1,2 %

Source : Tiré de Garcia, Krista, Online Grocery Shopping Is Reaching a Tipping Point, eMarketer, October 31, 2018.

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC, Septembre 2017)<sup>17</sup> fournit des informations sur l'état des achats en ligne de produits d'épicerie faits à partir d'appareils intelligents ou par ordinateur pour divers pays en 2017. Le rapport confirme que la Chine constitue le plus grand marché du commerce électronique et de la vente en ligne de produits d'épicerie. En 2018, les internautes chinois ont acheté des produits d'épicerie en ligne pour une valeur de 50,9 milliards de dollars US. Ces achats devraient s'élever à 196,3 milliards de dollars US en 2023<sup>18</sup>. L'émergence d'une classe

<sup>15</sup> Sophie Suraniti, L'épicerie québécoise en ligne, encore loin de cliquer, Le Devoir, 18 novembre 2017.

<sup>16</sup> Garcia, Krista, Online Grocery Shopping Is Reaching a Tipping Point, eMarketer, October 31, 2018.

<sup>17</sup> <http://www.agr.gc.ca/fra/industrie-marches-et-commerce/reenseignements-sur-les-marches-internationaux-de-lagroalimentaire/asi/information-sur-les-marches/marche-des-epiceries-en-ligne-en-chine/?id=1504037238257>

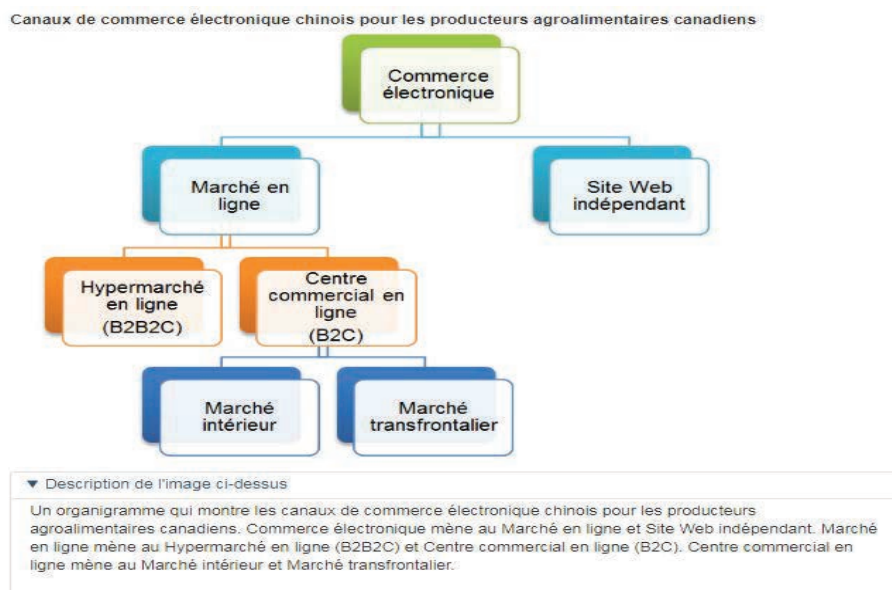
<sup>18</sup> eMarketer, Digital Grocery Sales in Select Countries, 2018-2023, October 2018.

moyenne chinoise avec un pouvoir d'achat accru a soutenu le développement du commerce électronique en général et de l'épicerie en ligne en particulier.

AAC souligne l'opportunité que représente le marché chinois pour les producteurs agroalimentaires canadiens. En effet, de plus en plus de joueurs internationaux pénètrent ce marché pour répondre à la demande des consommateurs chinois à la recherche de produits alimentaires importés de qualité. Signe de l'importance du marché chinois pour plusieurs exportateurs de produits frais, le Montana Stock Growers Association<sup>19</sup> (États-Unis) et le transformateur Smithfield<sup>20</sup> ont signé des ententes en octobre 2017 avec le plus grand détaillant en ligne en termes de revenu, JD.com pour la vente de produits de bœuf et de porc pour une valeur de 1,2 milliard de dollars US. L'entente permettra à Smithfield de développer son expertise dans la vente en ligne et d'augmenter sa présence sur le marché chinois. La collaboration des partenaires s'étend à la gestion de la qualité et à l'application des normes de traçabilité américaines tout au long de la chaîne logistique de froid.

Pour pénétrer le marché en ligne chinois, les acteurs du secteur bioalimentaire canadien ont le choix entre se doter d'un site Web indépendant ou de recourir aux marchés en ligne déjà établis. Les plateformes de commerce en ligne capturent 90 % des transactions en ligne et permettent à des entreprises de vendre leurs produits à d'autres entreprises (B2B2C) ou directement aux consommateurs (B2C) (Figure 1).

**Figure 1 : Canaux de commerce électronique chinois pour les producteurs agroalimentaires canadiens**



Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada, septembre 2017

Les données du tableau suivant confirment que sur le marché américain, la part relative des ventes en ligne de produits alimentaires sur l'ensemble des ventes en ligne demeure faible (3,2 %) en comparaison à celle des autres catégories de produits (vêtements et accessoires : 20,5 %). Elle est toutefois la seule catégorie de produits avec celle des produits de santé et de soins personnels

<sup>19</sup>[https://www.globalmeatnews.com/Article/2017/11/09/Chinese-retailer-to-buy-1.2bn-of-US-meat?utm\\_source=newsletter\\_daily&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=09-Nov-2017&c=uQw3MWhziERTf%2FQrkmS2U0caXm733t9A&p2=](https://www.globalmeatnews.com/Article/2017/11/09/Chinese-retailer-to-buy-1.2bn-of-US-meat?utm_source=newsletter_daily&utm_medium=email&utm_campaign=09-Nov-2017&c=uQw3MWhziERTf%2FQrkmS2U0caXm733t9A&p2=)

<sup>20</sup>[https://www.globalmeatnews.com/Headlines/Retail/Smithfield-taps-into-China-s-huge-online-market?utm\\_source=copyright&utm\\_medium=OnSite&utm\\_campaign=copyright](https://www.globalmeatnews.com/Headlines/Retail/Smithfield-taps-into-China-s-huge-online-market?utm_source=copyright&utm_medium=OnSite&utm_campaign=copyright)

à afficher une croissance dans leur part relative sur l'ensemble des ventes en ligne au cours de la période de 2018-2022. En guise de comparaison, les achats alimentaires des ménages américains comptaient pour 17,7 % de l'ensemble des ventes au détail en 2018.

Par ailleurs, la part relative des ventes alimentaires en ligne américaines sur l'ensemble des ventes au détail de la catégorie était estimée à près de 2 % (1,8 %) en 2018 et devrait atteindre 3 % (3,1 %) en 2022. Selon les données des tableaux 5 et 6, les ventes alimentaires en ligne au Canada correspondraient à environ 1 % des ventes totales d'épicerie en 2018; cette proportion devrait s'établir autour de 2 % en 2023.

**Tableau 6 : Part relative des ventes en ligne des catégories de produits sur l'ensemble des ventes en ligne et sur l'ensemble de la catégorie, États-Unis, 2018-2022**

	2018		2022	
	Total ventes en ligne	Total catégorie	Total ventes en ligne	Total catégorie
Produits électroniques	21,8 %	35,5	21,5 %	53,4
Vêtements et accessoires	20,5 %	23,6	20,5 %	35,5
Meubles et accessoires de maison	10,6 %	18,8	10,5 %	29,1
Autos et pièces	9,4 %	3,8	9,2 %	5,9
Santé et soins personnels	8,1 %	8,5	8,5 %	13,2
Livres, musique et vidéos	7,0 %	45,9	6,9 %	69,1
Jouets et divertissement	6,4 %	27,8	6,4 %	43,6
<b>Produits alimentaires</b>	<b>3,2 %</b>	<b>1,8</b>	<b>3,7 %</b>	<b>3,1</b>
Équipement et fourniture de bureau	2,8 %	29,2	2,8 %	44,6
Autres	10,1 %		10,0 %	
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>		<b>100,0 %</b>	

Source : eMarketer, Retail Ecommerce Sales, by Product Category, US, 2022, % of total, February 2019.

À elle seule, Amazon attirait 47 % des acheteurs de produits d'épicerie en ligne en 2016, devançant Kroger Co. (10 %), Safeway (8 %), Peapod (6 %), FreshDirect (6 %) et Walmart (39 %) selon les données de eMarketer<sup>21</sup>. Toutefois, ce portrait pourrait évoluer au cours des prochaines années. Une analyse plus récente du eMarketer<sup>22</sup> montre que contrairement à Amazon (2017 : 36 %, 2018 : 36 %) Walmart et les supermarchés traditionnels affichent une croissance dans la proportion des internautes qui ont fait des achats d'épicerie en ligne auprès de ces enseignes au cours des trente jours précédents la période de l'enquête en novembre 2018 (Walmart 2017 : 26 %, 2018 : 33 %; Supermarchés 2017 : 24 %, 2018 : 26 %). Les investissements importants de Walmart et des supermarchés traditionnels pour implanter le service *click & collect* à la majorité de leurs points de vente expliquent en partie ces résultats.

La croissance des ventes en ligne de produits alimentaires devrait toutefois être plus rapide pour les produits d'épicerie sèche, de soins personnels et d'entretien ménager que pour les produits frais (FMI et Nielsen 2017). Une enquête menée par eMarketer en février 2019<sup>23</sup> indique que les catégories de produits d'épicerie les plus fréquemment achetés par les internautes au cours du mois précédent l'enquête regroupent les produits de collation (snacks : 57 %), les produits à cuisiner (céréales, pâtes, sucre, farine, etc. : 42 %), les boissons non alcoolisées (boissons gazeuses, jus, etc. : 35 %), les mets préparés (29 %), les produits en conserve (25 %), les produits

<sup>21</sup> Orsini, Patricia, Grocery Digital Marketing, Using Ecommerce to Sahe Brand Messages, eMarketer, January 2018.

<sup>22</sup> Enberg, Jasmine, Will Walmart Overtake Amazon in Digital Grocery Sales?, eMarketer, January 2, 2018.

<sup>23</sup> eMarketer, Which Food and Beverage Products Have US Internet Users Purchased Digitally in the Past Month, February 2019.

de boulangerie (21 %), les produits surgelés (21 %), les fruits et légumes frais (20 %), les œufs et le lait (17 %), les viandes fraîches (13 %).

Certains experts (FMI et Nielsen, 2017) se basent sur ces tendances pour estimer que les achats alimentaires en ligne devraient atteindre la saturation dans dix (10) ans. Ce qui est plausible si on considère le comportement des plus jeunes générations qui sont plus enclines à magasiner en ligne (FMI et Nielsen, 2017 ; CEFRIO étude ICEQ, 2017) et les réactions en chaîne des grands détaillants mondiaux générées par l'acquisition de Whole Foods par Amazon en juin 2017.

La mobilité et les diverses applications des détaillants et autres organisations faciliteront les achats en ligne et la comparaison des prix des produits, exerçant une pression additionnelle sur les prix au détail des produits alimentaires. Au Québec, l'application Reebee permet de comparer les prix des offres des circulaires virtuelles par produit, par marque et par détaillant et de créer sa liste d'épicerie à partir des meilleures offres : une autre façon de magasiner. Aux États-Unis, cinquante-neuf pour cent (59 %) des acheteurs consultent les coupons électroniques sur des appareils mobiles avant leur visite en magasin et 53 % utilisent les applications des détaillants pour faire leurs achats en magasin. Selon l'ICEQ, l'application d'Amazon est la plus utilisée par les cyberacheteurs québécois pour effectuer des achats en ligne. Ce qui permet à Amazon de capturer 9 % des transactions et 4 % des achats de la catégorie « Alimentation, santé, beauté » des cyberacheteurs québécois<sup>24</sup>.

La forte progression des achats en ligne et la diversité des applications mobiles ont des impacts sur les stratégies des acteurs de l'industrie bioalimentaire – producteurs, manufacturiers, distributeurs et détaillants. Au même titre que les acteurs des chaînes de valeur des autres biens de consommation, ceux-ci adaptent leurs modèles d'affaires et leurs stratégies pour offrir aux consommateurs plus de fluidité entre les canaux de communication et de ventes afin de répondre aux attentes des consommateurs digitaux. Les études démontrent que le cyberacheteur de produits alimentaires est plus efficace. Il se limite davantage aux produits dont il a besoin sans référence à une marque spécifique. Ses achats se concentrent sur la moitié des départements habituellement visités en magasin et il est davantage ouvert à l'achat de nouveaux produits (FMI et Nielsen, 2017).

## Faits saillants

### Ensemble des ventes au détail et ventes en ligne

La force disruptive du commerce en ligne sur les modèles d'achat des consommateurs est indéniable. En 2016, à l'échelle mondiale, plus de la moitié des internautes (58,3 %) on fait un achat en ligne. Cette proportion devrait atteindre 65,2 % en 2021. Le Canada suit cette tendance avec une proportion de 65,5 % de la population canadienne ayant fait au moins un achat en ligne en 2018.

**Au niveau mondial**, les ventes en ligne exprimées en \$US devraient doubler (+104 %) au cours de la période de 2018 à 2022 pour atteindre 5,9 milliards \$US. Simultanément, le taux de croissance de l'ensemble des ventes au détail mondiales se limitera à 22,1 % et les ventes atteindront 29,5 milliards \$US en 2022.

L'ensemble des régions connaîtront des hausses importantes de leurs ventes en ligne exprimées en dollars américains au cours de la période de 2018-2022. Ces hausses varient entre 132 % pour la région de l'Asie-Pacifique et 35 % en Europe de l'Ouest.

<sup>24</sup> CEFRIO étude ICEQ, 2017.

À elle seule, la Chine devrait capturer plus de la moitié (52,6 % : 1,5 milliard \$US) des ventes en ligne mondiales en 2018 et près des deux tiers (64 % : 3,78 milliards \$US en 2022). Malgré l'importance de la croissance des ventes en ligne en Amérique du Nord (2018 : 570 milliards \$US, 2022 : 975 milliards \$US), sa part relative de 19,7 % (2018) fléchira à 16,5 % en 2022.

La part des ventes en ligne sur l'ensemble des ventes au détail en Amérique du Nord a progressé de 7,1 % en 2015 à 9,8 % en 2018. Elle devrait atteindre une proportion de 14,9 % en 2022.

Dans plusieurs pays, une part importante des ventes en ligne se fait à l'international. Au Canada, la part des achats en ligne effectués auprès de détaillants basés au Canada est passée de 64,8 % en 2016 à 56,1 % en 2017 en raison d'un élargissement des offres canadiennes, de l'écart grandissant entre les devises étrangères et le dollar canadien et des frais d'expédition entre les pays.

### Ventes d'épicerie en ligne

La proportion des internautes qui déclarent commander des produits d'épicerie en ligne varie selon les sources; selon le Marketer, 12 % des internautes américains ont acheté des produits alimentaires sur le net en 2017. Un sur dix d'entre eux (10 %) a fait des achats d'épicerie en ligne sur une base hebdomadaire alors que près de quatre sur dix d'entre eux (37 %) en ont fait une fois par mois. Selon les données de TABS Analytics, ce serait 38 % des internautes âgés de dix-huit et plus qui auraient effectué des achats d'épicerie en ligne en 2018, dont 17 % sur une base régulière.

Au niveau international, en 2018, seulement la Corée du Sud (8,3 %), le Japon (7,1 %) et le Royaume-Uni (6,0 %) ont affiché des parts relatives supérieures à 5,0 % pour ce qui est de la proportion des ventes alimentaires en ligne sur l'ensemble des ventes en ligne. À l'horizon de 2023, la Chine (11,2 %) et la France (6,0 %) rejoindront les pays où la part relative des ventes alimentaires en ligne est supérieure à 5 % (Corée du Sud : 14,2 %; Japon : 9,9 %), Royaume-Uni : 7,9 %). Aux États-Unis et au Canada, ces parts devraient doubler entre 2018 et 2023, mais demeureront inférieures à 4,0 % (États-Unis : 2018 : 1,6 %, 2023 : 3,5 %; Canada : 2018 : 0,8 %, 2023 : 1,8 %).

La part relative des ventes en ligne de produits alimentaires sur l'ensemble des ventes en ligne demeure faible (3,2 %) en comparaison à celle des autres catégories de produits (vêtements et accessoires : 20,5 %), mais elle est la seule catégorie de produits (2022 : 3,7 %) avec celle des produits de santé (2018 : 8,1 %; 2022 : 8,5 %) et de soins personnels à afficher une croissance de leurs parts relatives sur l'ensemble des ventes en ligne au cours de la période de 2018-2022.

Par ailleurs, la part relative des ventes alimentaires en ligne américaines sur l'ensemble des ventes au détail de la catégorie était estimée à près de 2 % (1,8 %) en 2018 et devrait atteindre 3 % (3,1 %) en 2022. En se basant sur les données de eMarketer, les ventes alimentaires en ligne au Canada correspondraient à environ 1 % des ventes totales d'épicerie en 2018; cette proportion devrait s'établir autour de 2 % en 2023.

À elle seule, Amazon attirait 47 % des acheteurs de produits d'épicerie en ligne en 2016, devançant Kroger Co. (10 %), Safeway (8 %), Peapod (6 %), FreshDirect (6 %) et Walmart (39 %). Toutefois, ce portrait pourrait évoluer au cours des prochaines années. Une analyse plus récente du eMarketer montre que contrairement à Amazon (2017 : 36 %, 2018 : 36 %) Walmart et les supermarchés traditionnels affichent une croissance dans la proportion des internautes qui ont fait des achats d'épicerie en ligne auprès de ces enseignes au cours des trente jours précédents la période de l'enquête en novembre 2018 (Walmart 2017 : 26 %, 2018 : 33 %; Supermarchés 2017 : 24 %, 2018 : 26 %). Les investissements importants de Walmart et des supermarchés traditionnels pour implanter le service *click & collect* à la majorité de leurs points de vente ainsi que la croissance de la

demande pour les boîtes repas comme Cook It ou Miss Fresh expliquent en partie ces résultats.

### **Manufacturiers alimentaires**

La croissance des ventes en ligne de produits alimentaires devrait être plus rapide pour les produits d'épicerie sèche, de soins personnels et d'entretien ménager que pour les produits frais (FMI et Nielsen 2017).

Walmart ainsi que les distributeurs alimentaires américains et canadiens investissent massivement pour actualiser leurs modèles d'affaires et offrir des services de commandes en ligne avec option de cueillette en magasin (*click & collect*) ou de livraison à domicile. Toutefois, il semble de plus en plus évident que le modèle de commande en ligne et livraison en magasin soit peu rentable pour les distributeurs-détaillants alimentaires en raison des coûts logistiques pour livrer la commande, et ce, même en région urbaine. Cela suggère que pour les manufacturiers, les services des plateformes électroniques des distributeurs-détaillants et de leurs concurrents offriront les solutions de ventes en ligne les plus efficaces pour vendre leurs produits en ligne en raison de l'expertise et des ressources nécessaires pour répondre aux exigences d'efficacité et de rapidité des consommateurs digitaux.

Le marché chinois constitue une réelle opportunité pour les acteurs du secteur bioalimentaire canadien. La Chine constitue le plus grand marché du commerce électronique et de la vente en ligne de produits d'épicerie. En 2018, les internautes chinois ont acheté des produits d'épicerie en ligne pour une valeur de 50,9 milliards de dollars US. Ces achats devraient s'élever à 196,3 milliards de dollars US en 2023.

Pour pénétrer le marché en ligne chinois, les acteurs du secteur bioalimentaire canadiens ont le choix entre se doter d'un site Web indépendant ou de recourir aux plateformes électroniques déjà établies. Celles-ci accaparent 90 % des transactions en ligne et permettent à leurs fournisseurs de vendre leurs produits à d'autres entreprises (B2B2C) ou directement aux consommateurs (B2C).

## **5. Les modèles B2C**

Pour référer au commerce électronique, on tend à considérer la numérisation ou non de chacune des trois grandes étapes d'une transaction : la commande, l'exécution de la commande et la livraison. Il faut toutefois faire la distinction entre les échanges électroniques entre deux entreprises, le *e-business* (B2B), et les échanges entre une entreprise et un consommateur, le *e-commerce* (B2C). (Chaffey, 2007 ; Turban *et al.*, 2017).

Selon le degré de numérisation des différentes étapes de l'achat, on peut distinguer aux deux extrêmes le détaillant traditionnel qui opère des magasins brique et mortier sans offrir de site Internet transactionnel et le magasin en ligne (*pure player*) qui n'opère pas de magasin brique et mortier. Entre ces deux extrêmes, divers modèles d'affaires combinant des étapes d'achat pouvant se réaliser en ligne et en magasin ont émergé.

### **5.1 Multicanal**

À la fin des années 1990 et au début des années 2000, plusieurs détaillants ont adapté leur modèle d'affaires en introduisant la vente en ligne comme nouveau canal de vente dans le but de répondre aux nouvelles attentes de leurs consommateurs digitaux (Venkatesan *et al.*, 2007). À l'origine, cette approche se traduisait par l'ajout d'un canal de ventes en ligne pour les détaillants traditionnels (Home Depot, Aldo, Groupe Dynamite, SAQ, etc.) ou par l'ouverture d'un magasin brique et mortier (B&M) pour les détaillants en ligne (Frank & Oak) ; les deux canaux étant gérés séparément.

Plusieurs grands commerçants ont ainsi opté pour une approche multicanal. De fait, 94 % des détaillants avec les meilleures performances financières avaient adopté une stratégie multicanal en 2008 (Kilcourse et Rowen, 2008).

Cette approche n'a pas tardé à soulever plusieurs interrogations sur l'impact de l'ajout d'un canal sur la performance de l'entreprise et sur le comportement des clients suivant le canal choisi (Verhoef *et al.*, 2015). L'analyse des synergies entre les deux canaux dans l'intégration des assortiments de produits, des prix et des promotions a retenu l'attention des détaillants et des chercheurs (Berman and Thelen, 2004, Verhoef *et al.*, 2015, Avery *et al.*, 2012, Kollmann *et al.*, 2012, van Baal, 2014). C'est ainsi que les approches « cross-canal » et omnicanal ont émergé, éclipçant les frontières entre les objectifs des différents canaux (Verhoef *et al.* 2015).

En somme, les stratégies multi-, cross- et omnicanal constituent un continuum sur une échelle mesurant l'intensité de l'intégration des activités clés des détaillants (Zhang *et al.*, 2010, Cao and Li, 2015, Lewis *et al.*, 2014, Picot-Coupey *et al.*, 2016), soit les promotions, la cohérence de l'assortiment, l'information, les politiques de prix, les données sur les inventaires des canaux et les services facilitant les activités de magasinage entre les canaux dont la procuration en magasin (pick-up) d'un article acheté en ligne.

## 5.2 Cross-canal et omnicanal

Plusieurs grands détaillants ont alors adopté une approche cross-canal dans le but de réaliser certaines synergies entre les canaux en ligne et hors ligne tout en maintenant la gestion des canaux indépendamment (Verhoef, 2015). Les consommateurs pouvaient ainsi acheter un produit en ligne et le récupérer ou le retourner à un magasin ou à un entrepôt de l'entreprise (Click and Collect; le Drive des magasins Leclerc en France) (Beck and Rygl, 2015, Zhang *et al.*, 2010, Yan *et al.*, 2010).

Néanmoins, à mesure que les consommateurs se sont familiarisés avec les ventes en ligne, ils ont cherché à combiner les avantages des différents canaux de communication et de ventes. Facilité par la pénétration des appareils mobiles, ils ont voulu bénéficier à la fois des avantages des magasins B&M et des services en ligne de façon à pouvoir évaluer en simultané le produit en magasin et en ligne, questionner le personnel de ventes en magasin, obtenir des informations personnalisées, avoir accès à une sélection étendue de produits et aux avis et commentaires d'autres utilisateurs (Accenture, 2016, Forrester Research, 2014).

De fait, les consommateurs indiquent utiliser différents canaux en même temps et prévoient intégrer davantage leur choix de canaux, privilégiant la complémentarité entre les différentes options. Dès lors, un seul canal ne répond plus à tous les besoins du consommateur 4,0 (Swoboda *et al.*, 2016) et la complémentarité entre les canaux créant une expérience client fluide est devenue un facteur de compétitivité incontournable (Bell *et al.*, 2014 ; Chopra, 2016 ; Picot-Coupey *et al.*, 2016). Ces nouvelles attentes des consommateurs ont forcé les détaillants à revoir leurs pratiques afin d'intégrer davantage leurs opérations dans le but d'offrir une expérience client intégrée à travers les différents canaux d'information et de vente (Bell *et al.*, 2014, Brynjolfsson *et al.*, 2013, Levy *et al.*, 2013).

Les détaillants continuent à ce jour l'intégration de leurs opérations pour offrir une expérience omnicanal flexible et personnalisée. De plus en plus, l'offre des détaillants englobe ainsi une diversité de canaux de communication – médias sociaux, applications mobiles, centres d'appel, publicité traditionnelle – et de canaux de ventes – B&M, sites transactionnels, plateformes digitales, kiosques, magasins pop-up, ventes directes – pour répondre aux attentes des consommateurs (Rigby, 2011).



### 5.3 Les enjeux de l'omnicanal

Le passage à une stratégie omnicanal comporte ses enjeux et ses difficultés. Plusieurs recherches soulignent les défis marketing, logistiques, financiers, de gestion des inventaires et des ressources humaines (Hübner et al., 2016). L'implantation d'une stratégie omnicanal requiert une réflexion sur le degré d'intégration de divers éléments, dont les prix, l'assortiment, la distribution des produits, les promotions et la communication entre les canaux (Zhang et al., 2010, Neslin et al., 2006, Cao, 2014).

Le choix de la meilleure stratégie de prix à travers les canaux dans un contexte multicanal a fait l'objet de plusieurs études (Kopalle et al., 2009 ; Grewal et al., 2010). Lorsqu'elles fixent leurs prix et leurs promotions (Zhang and Wedel, 2009; Karray, 2011), les entreprises doivent prendre en considération les attentes de leurs consommateurs, mais surtout la structure de coûts de chacun de leurs canaux (Grewal et al., 2010b), ce qui demeure un défi pour les détaillants traditionnels qui doivent affronter les compétiteurs pure-player comme Amazon qui exercent une forte pression sur les prix vers le bas (Loeb, 2014, Ratchford, 2009). Ils doivent donc trouver une fine balance entre demeurer compétitifs et rentables.

Il en est de même pour la gestion des assortiments entre les canaux (Dekimpe et al., 2011; Mantrala et al., 2009; Ailawadi and Farris, 2017). Une mauvaise allocation des stocks peut se traduire en termes de coûts d'opportunité (Agatz et al., 2008) et d'erreurs d'approvisionnement (*supply-mismatch costs*) (Bell et al., 2014). Celles-ci peuvent mener à des surplus d'inventaires ou à des ruptures de stock qui affectent la satisfaction de la clientèle et la rentabilité de l'entreprise. Le coût des ruptures de stock est important et peut s'élever à près de 4 % des ventes pour un détaillant typique (Corsten and Gruen, 2004).

En contraste avec le modèle d'approvisionnement de haut volume et plutôt linéaire des magasins, les commandes dédiées aux consommateurs sont de petites quantités avec diverses options de livraisons (Rabinovich et al., 2007). Les détaillants sont amenés à trouver des façons économiques de préparer et d'envoyer les commandes électroniques tout en proposant des méthodes de procuration suffisamment flexibles pour satisfaire les attentes des consommateurs (Ishfaq et al., 2016). Les retours de marchandises (*backward distribution*) restent un défi pour les détaillants omnicanaux (Hübner et al., 2016) qui doivent évaluer les meilleures pratiques entre les retours en magasin ou au centre de distribution. Si les retours en magasin ont l'avantage de couper dans les frais de livraison de retour, ils sont plus coûteux en temps et en espace pour les magasins. Quant aux retours au centre de distribution, ils ont l'avantage de permettre la redistribution des retours aux magasins qui offrent les meilleures probabilités de revente (Hübner et al., 2016).

La mise à jour des technologies de l'information est primordiale pour partager efficacement l'information à travers les canaux et personnaliser l'expérience client (Zhang et al., 2010). L'actualisation des systèmes d'information (CRM) pour assurer une bonne compréhension des comportements d'achat des clientèles (Grewal et al., 2010b) devient ainsi un atout stratégique qui demande l'ajout de nouvelles expertises digitales dédiées à l'analyse des méta données sur l'historique du parcours client ou le développement d'applications mobiles.

Les questions liées à l'évaluation de la performance et à la compensation des gestionnaires et des employés représentent un autre enjeu. Alors que les magasins B&M tendent à changer pour devenir des destinations plus expérientielles ou des showrooms (réduction de l'inventaire pour seulement présenter des items à essayer ou à tester), le rôle des associés sur le plancher est en mutation (Rapp et al., 2015). Les détaillants ont encore du mal à évaluer et à adapter ce changement à leur modèle d'évaluation de la performance de leurs employés.

Au final, la migration vers une stratégie omnicanal exige de la part des détaillants l'actualisation de leur structure organisationnelle et de leur modèle d'affaires. Le passage d'une approche silo vers

une approche de gestion intégrée impliquant la collaboration de l'ensemble des départements pour optimiser la synergie entre les canaux constitue le plus grand défi des détaillants (Zhang *et al.*, 2010; Cao and Li, 2015). Les détaillants doivent aussi s'assurer que leur nouvelle stratégie de détail soit comprise et supportée à travers l'ensemble des strates de leur structure organisationnelle, particulièrement la haute direction et les gestionnaires (Lewis *et al.*, 2014).

Ces défis se posent également au secteur bioalimentaire sans compter l'aspect périssable de plusieurs produits qui constituent un défi supplémentaire et la grande sensibilité aux prix des consommateurs pour les produits alimentaires. Les recherches démontrent qu'il n'y a pas de solutions universelles. Les détaillants doivent adapter leur organisation en fonction de leur réalité, de leur historique et de leurs objectifs futurs.

### Faits saillants

Le passage à une stratégie omnicanal comporte ses enjeux et ses difficultés. Plusieurs recherches soulignent les défis marketing, logistiques, financiers et de ressources humaines.

La gestion des inventaires est particulièrement importante dans l'implantation d'une stratégie omnicanal. De mauvaises allocations et ruptures de stock peuvent s'avérer très coûteuses pour l'entreprise. D'où l'importance du développement des technologies de communication entre les canaux afin d'assurer un suivi des stocks permanents à travers les différents canaux.

Pour demeurer compétitives, les entreprises du secteur bioalimentaire doivent satisfaire les demandes des consommateurs polyvalents tout en relevant le défi de la rentabilité en raison des investissements requis pour répondre aux exigences des consommateurs digitaux et de l'aspect périssable des produits alimentaires.

Il sera nécessaire d'actualiser les structures organisationnelles et les modèles d'affaires des entreprises du secteur bioalimentaire pour maintenir leur niveau de compétitivité.

La mise à jour des technologies de l'information est primordiale pour partager efficacement l'information à travers les canaux et personnaliser l'expérience client (Zhang *et al.*, 2010). L'actualisation des systèmes d'information (CRM) pour assurer une bonne compréhension des comportements d'achat des clientèles (Grewal *et al.*, 2010b) devient ainsi un atout stratégique qui demande l'ajout de nouvelles expertises digitales dédiées à l'analyse des méta données sur l'historique du parcours client ou le développement d'applications mobiles.

## 6. De l'omnicanal aux écosystèmes numériques

Il n'y a pas que le commerce électronique qui transforme la structure des industries du commerce de détail. La pénétration des appareils mobiles, l'accès à la connectivité sans fil, les appareils **connectés, les médias sociaux, l'intelligence artificielle, la reconnaissance vocale redéfinissent les modèles de consommation des individus et les modèles d'affaires des détaillants.** Si les détaillants traditionnels ont fait évoluer leur modèle d'affaires brique et mortier (B&M) vers une approche omnicanal en passant par le multicanal, chez les grands joueurs internationaux du commerce électronique (Amazon, Alibaba, JD, Walmart) on observe le déploiement d'écosystèmes numériques qui intègrent la vente en ligne, la logistique, la gestion des moteurs de recherche, des services financiers ou de gestion des

données. L'objectif du commerce électronique est d'attirer et de fidéliser la clientèle des entreprises (B2B) et celle des consommateurs (B2C) et de leur offrir une gamme de produits et de services variés et complémentaires. Ces grands joueurs du commerce électronique deviennent de réels « centres de données » en cumulant l'information sur leurs différentes plateformes dans le but de personnaliser leurs offres promotionnelles et peuvent servir de base de négociation avec leurs partenaires.

Pour évaluer l'impact des technologies numériques sur le secteur bioalimentaire, et plus particulièrement sur les manufacturiers alimentaires, il est opportun de cerner comment le commerce en ligne transforme le portrait de la distribution alimentaire. Si le commerce en ligne offre de nouvelles occasions d'affaires aux manufacturiers, il redéfinit l'échiquier de la distribution alimentaire dans la plupart des marchés, incluant le Canada, et modifie le pouvoir de négociation entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Les sections qui suivent présentent le portrait des grands leaders du commerce en ligne qui exercent une pression additionnelle sur distributeurs-détaillants alimentaires en raison des marchés à maturité.

Les grands leaders nord-américains - Amazon

Deux grands joueurs dominent le marché des ventes au détail en ligne : Amazon et Walmart

Amazon

Fondée en 1994, l'entreprise de e-commerce basée à Seattle s'est taillée une place dans la vente de livres et a rapidement élargi sa gamme de produits et services à la vente de DVD, de jeux vidéo, de produits électroniques et de vêtements. Depuis sa fondation en 1995, l'entreprise a progressivement élargi sa gamme de produits et de services. Ses ventes ont évolué de 6,92 milliards de \$US en 2004 à 147,79 milliards \$US en 2016. Elles devraient atteindre 282,52 milliards \$US en 2019. Amazon capturerait ainsi 44,8 % des ventes en ligne américaines en 2017. Cette part devrait grimper à 47 % en 2019<sup>25</sup>. Ce qui en fait le leader nord-américain incontestable de la vente en ligne.

Amazon est à la fois un détaillant (B2C) en ligne et un intermédiaire (B2B2C). À titre de détaillant en ligne, l'entreprise vend les catégories de produits les plus populaires à prix très concurrentiels ce qui lui donne son pouvoir d'attraction. Elle gère également près de 80 marques privées, principalement des marques de vêtements et accessoires ainsi que des produits alimentaires à grand volume tels le lait et les céréales sous sa marque Amazon Elements. En ce sens, elle est l'équivalent en ligne des magasins à grande surface comme Costco dont la rentabilité est basée sur le volume en raison des faibles marges. En plus de ces activités, Amazon agit comme intermédiaire auprès de commerçants ou de manufacturiers qui versent une commission pouvant varier entre 8 % et 15 % à Amazon pour les ventes conclues sur son site. Les détaillants qui offrent les mêmes produits sur Amazon concurrencent donc entre eux pour le meilleur prix.

L'évolution de la répartition de ses ventes directes (B2C) et celles de sa plateforme (Amazon marketplace, B2B2C) sur l'ensemble de ses ventes démontre que les ententes avec ses partenaires fournisseurs occuperont une part de plus en plus importante dans son modèle d'affaires. La part des ventes directes d'Amazon passera de 37,3 % en 2017 à 31,3 % en 2020 alors que celle de sa plateforme progressera de 62,7 % à 68,7 %<sup>26</sup>.

Jusqu'à l'acquisition de Whole Foods en juin 2017, Amazon concentrait ses activités autour de la vente en ligne uniquement selon le modèle de *pure-player*. L'acquisition de Whole Foods indique qu'Amazon a maintenant l'intention de répondre aux multiples besoins des consommateurs,

---

<sup>25</sup> Emarketer, US Amazon Retail Ecommerce Sales, February 2019.

<sup>26</sup> eMarketer, US Amazon Direct Sales, US Amazon Marketplace Sales, February 2019.

affectant l'ensemble des industries du commerce de détail<sup>27</sup>. En octobre 2017, l'assortiment de produits offerts par Amazon englobait plus de 609 millions d'items comparativement à 29 millions chez Walmart<sup>28</sup>

Amazon s'inscrit également comme chef de file de l'épicerie en ligne. Les ventes américaines de produits alimentaires sur Amazon s'élevaient à 5,06 milliards \$US en 2018, soit 2,0 % de l'ensemble de ses ventes et 30,1 % de l'ensemble des ventes en ligne américaines de produits alimentaires (Food & Beverages) (tableau 7) ; ce qui en fait la catégorie qui affiche le plus haut taux de croissance des ventes chez Amazon.

**Tableau 7 : Évolution des ventes américaines d'Amazon, 2016-2018**

	2016	2017	2018	2019
Ventes totales Amazon (Milliards)	147,8 \$US	190,5 \$US	234,61 \$US	282,5 \$US
Vente, produits alimentaires Amazon (Milliards)	2,70 \$US	3,81 \$US	5,06 \$US	6,51 \$US
Taux de croissance des ventes de produits alimentaires		40,9 %	32,8 %	28,8 %
Part des ventes de produits alimentaires/ensemble ventes Amazon	1,8 %	2,0 %	2,2 %	2,3 %
Part des ventes de produits alimentaires/ensemble ventes en ligne américaines de produits alimentaires	22,8 %	26,9 %	30,1 %	32,7

Source : Compilé à partir de Emarketer, Amazon Retail Ecommerce Sales, US, June 1, 2018.

L'entreprise a fait ses premiers pas dans le secteur alimentaire par la vente en ligne de produits alimentaires frais avec livraison le même jour pour certains abonnés. Toutefois, son modèle d'affaires *pure-player* est devenu une limite à sa promesse de livraison de produits périssables sur de longues distances. L'annonce fracassante de l'acquisition des 460 magasins du détaillant spécialisé en alimentation bio Whole Foods, localisés aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni en juin 2017 minimise maintenant cet obstacle. Pour plusieurs experts, cette acquisition constitue une étape majeure dans la redéfinition de l'échiquier du commerce alimentaire. Signe de l'impact de la transaction, le prix des actions en bourse des plus grands détaillants alimentaires traditionnels – Walmart, Costco, Kroger, Target – plongeait au lendemain de l'annonce de la transaction<sup>29</sup>.

À la finalisation de l'entente en août 2017, Amazon annonçait dans un communiqué des baisses importantes de prix dans le but d'attirer plus de clients et de « rendre l'alimentation saine et bio abordable »<sup>30</sup>. L'enseigne récidivait à la veille du congé de Thanksgiving par l'annonce de réductions de prix pour ses produits les plus vendus et des produits saisonniers et offrait aux

<sup>27</sup> Rigby, Darrell K. The Amazon-Whole Foods Deal Means Every Other Retailer's Three-Year Plan Is Obsolete, Harvard Business review, June 21, 2017.

<sup>28</sup> <https://www.scrapehero.com/amazon-vs-walmart-products-sold-in-october-2017/>

<sup>29</sup> Le Monde, Lauer Stéphanie, En rachetant Whole Foods Amazon fait une incursion fracassante dans le commerce physique, Le Monde, 16 juin 2017.

<sup>30</sup> Agence France Presse, Le rachat de Whole Foods par Amazon bouclé: baisses de prix en vue, août 2017, <http://www.tvanouvelles.ca/2017/08/24/le-rachat-de-whole-foods-par-amazon-boucle-baisses-de-prix-en-vue>

membres de son programme *Prime* des rabais encore plus agressifs<sup>31</sup>. Le prix des actions de Walmart, Costco et Kroger absorbait une nouvelle baisse à la suite de cette annonce.

L'acquisition de Whole Foods par Amazon continuera indéniablement à perturber l'ensemble des acteurs de la chaîne bioalimentaire. Les chutes importantes de prix sur plusieurs produits exercent une pression considérable sur les grandes enseignes alimentaires concurrentes. Les consommateurs sont sensibles aux rabais et au bas prix et ont accès aux applications qui leur donnent les comparables de prix entre enseignes en un clic. Les concurrents de Whole Foods doivent donc réagir, pour maintenir leur part de marché, par des réductions de prix et par des investissements majeurs dans leur infrastructure digitale.

La guerre de prix initiée par Amazon impacte directement les marges et la structure de coûts des détaillants canadiens. En novembre 2017, la direction de Loblaw affirmait que « les épiciers canadiens subissent de la pression sur plusieurs fronts, dont ceux des rabais et des détaillants en ligne »<sup>32</sup>. Les supermarchés traditionnels canadiens pourraient effectivement connaître une baisse du nombre de magasins et de leurs ventes à l'instar des supermarchés traditionnels américains dont le nombre de magasins et les ventes ont chuté respectivement de 5,8 % et de 5,9 % en 2016 au profit des supercentres (+2,1 % et + 5,5 %) et des clubs entrepôts (+1,8 % et +5,6 %)<sup>33</sup>.

Pour contrer la pression sur les coûts, Loblaw a imposé des nouveaux frais de manutention à ses plus grands fournisseurs en plus de fermer 22 magasins et de faire des mises à pied d'employés de bureau. Les réactions de Loblaw confirment le pouvoir de négociation à l'avantage des distributeurs et témoignent de l'effritement graduel des parts de marché des trois grands distributeurs-détaillants canadiens au profit des grands magasins à escompte comme Walmart et Costco qui vendent des gammes complètes de produits alimentaires.<sup>34</sup>

En plus d'opérer les magasins Whole Foods au Canada, Amazon devrait ouvrir des magasins Amazon Go si on se fie aux demandes d'enregistrement de marques de commerce de l'entreprise auprès des autorités fédérales canadiennes en décembre 2016. Selon le Business Insider, une vingtaine de magasins Amazon Go devrait ouvrir aux États-Unis d'ici 2019 et jusqu'à 2 000 sur le territoire américain au cours des dix prochaines années<sup>35</sup>.

Amazon est reconnue pour son souci d'optimisation des ressources, sa logistique et par ses efforts constants d'innovation. La *startup* de Seattle a investi 11,8 % de ses ventes en technologie et contenu, un montant équivalent à 17,4 milliards \$US pour l'année se terminant en mars 2017<sup>36</sup>. Ce qui en fait l'entreprise occidentale qui investit le plus en R&D. La majeure partie de ce montant est allouée à la R&D et à la technologie<sup>37</sup>. Comme la stratégie de croissance n'est pas basée sur la construction ou la rénovation de magasin, du moins jusqu'à l'acquisition de Whole Foods, elle doit continuellement investir dans la programmation et dans des projets technologiques pour améliorer son expérience client. Elle a développé plusieurs services complémentaires, dont *Amazon Prime* (2005), *Amazon Fresh* (2007), *Amazon Go* (premier magasin ouvert à Seattle en janvier 2018),

---

<sup>31</sup>Valensky, Jordan, CNNMoney, 15 novembre 2017, <http://money.cnn.com/2017/11/15/news/companies/amazon-whole-foods-price-cuts/index.html>, site consulté le 15 novembre 2017

<sup>32</sup> Loblaw fermera 22 magasins, Le Devoir 16 novembre 2017, B3

<sup>33</sup> eMarketer, Winners and Losers in the Turbulent Grocery Sector, August 21, 2017.

<sup>34</sup> Labrecque et al., Approvisionnement du marché alimentaire québécois : Stratégies gagnantes, CIRANO, juin 2016.

<sup>35</sup> Rettino-Parazelli, Karl, Amazon a l'intention d'exporter son concept ici, Le Devoir, 31 mai 2017.

<sup>36</sup> Amazon is spending big bucks on R&D, Bloomberg New, June 16, 2017

<sup>37</sup> Idem 2.

son système de commande vocale *Alexa* (2017), son système de livraison *Shipping with Amazon* (début 2018). La force de sa R&D et les innovations qui en découlent en font un des leaders dans l'utilisation des métadonnées (big data), de l'automatisation, de la robotique et de l'intelligence artificielle.

Amazon redéfinit les normes logistiques. Dans un entrepôt type d'Amazon où les commandes sont exécutées, moins d'une minute de travail humain est nécessaire par commande : l'essentiel du travail est assuré par des robots et autres systèmes automatisés. Aux États-Unis, Amazon a douze (12) centres de distribution qui assurent l'exécution et la livraison des commandes, 117 centres de tri qui sont répartis sur le territoire afin de diminuer les distances de livraison effectuées par Fedex et UPS, 21 centres de distribution consacrés à l'exécution et à la livraison des commandes de produits frais et alimentaires et de 53 centres « hub » attirés au service *Prime Now*, qui offre la livraison en moins de 2 heures, dans 32 zones urbaines.<sup>38</sup>

Lancé en 2005, son service *Prime* garantissait à ses débuts la livraison gratuite en deux jours à ses membres pour un coût d'adhésion de 79 \$US. Depuis, le coût d'adhésion est passé à 99 \$US en 2014 et à 119 \$US en mai 2018. Le service inclut désormais plusieurs avantages dont la livraison le même jour, l'accès à des vidéos (*Amazon Prime Video*), l'entreposage de photos, une journée de magasinage dédiée exclusivement aux membres « *Prime Day* » suggérant plusieurs aubaines à ses membres à travers la planète. Ces augmentations reflètent l'augmentation des coûts de livraison. Selon Statista<sup>39</sup>, les frais d'exécution et d'expédition de l'entreprise représentent maintenant une part de 26,4 % des ventes d'Amazon, une forte augmentation par rapport à 2007 (16,6 %).

Malgré l'augmentation des frais d'adhésion, le nombre d'adhérents au programme ne cesse d'augmenter. Aux États-Unis seulement, le nombre d'adhérents devrait s'élever à plus de 59 millions de ménages en 2018 et atteindra 71,7 millions en 2021, soit plus d'un ménage sur deux (56,9 %)<sup>40</sup>. Au niveau international, le nombre d'adhérents devrait regrouper 109 millions de ménages en 2018 et 128 millions en 2020<sup>41</sup>. Au début 2018, 21 % des acheteurs digitaux canadiens étaient membres du programme *Prime*<sup>42</sup>.

En 2017, les membres du programme *Prime* dépensaient annuellement 1 300 \$US comparativement à 700 \$US pour un non-membre. Les principaux motifs des adhérents au programme *Prime* à magasiner sur Amazon sont la gratuité des frais de transport (70 %), suivi des prix (60 %) et du service de livraison en deux jours (60 %). Ce service constitue donc un outil important dans la stratégie d'Amazon et décrit bien l'avantage logistique d'Amazon sur les détaillants à faibles volumes. En février 2018, Amazon indiquait son intention de lancer son service de livraison *Shipping with Amazon*.

Walmart

Depuis 2013, le classement *Fortune Global 500* positionne Walmart comme première entreprise mondiale, pour son chiffre d'affaires annuel de 500 milliards \$US au cours de l'année se terminant le 31 janvier 2018. À l'inverse d'Amazon, Walmart s'est imposé comme leader du commerce de détail mondial en développant son réseau international de magasins B&M. Le détaillant opère près de 11 700 magasins répartis dans vingt-huit (28) pays, dont plus de 400 sont localisés au Canada et plus de 5 000 magasins aux États-Unis. Parmi ces derniers, 4 600 points de vente se trouvent

<sup>38</sup> <http://fingfx.thomsonreuters.com/gfx/rngs/AMAZON.COM-PRIME/010060SY1HT/index.html>

<sup>39</sup> <https://www.statista.com/chart/12893/amazon-fulfillment-and-shipping-costs/>

<sup>40</sup> Koch, Lucy, More than Half of US Households Will Be Amazon Prime Members in 2019, eMarketer, February 26, 2019.

<sup>41</sup> Lipsman, Andrew, Amazon Prime Day 2018, eMarketer, July 2, 2018.

<sup>42</sup> eMarketer, Digital Buyers in Canada Who are Amazon Prime Members, by Age, January 2018.

à moins de 10 kilomètres de distance de 90 % de la population. Son réseau de magasins B&M constitue un réel avantage si on considère la tendance des consommateurs à commander en ligne et à se procurer leurs achats en magasin.

Malgré sa position dominante dans le secteur du commerce de détail, les ventes en ligne de ce leader mondial ont démarré lentement. L'acquisition de Jet.com en août 2016 et sa participation de 10,8 % au capital du détaillant chinois JD.com a toutefois changé la donne. L'expertise de l'équipe de Jet.com, la réputation de la marque, ses algorithmes Smart Cart, son entrepôt et son système de livraison ont ainsi permis à Walmart de renverser la situation et de se positionner comme concurrent d'Amazon.

Dans sa course pour élargir son assortiment de produits pour concurrencer Amazon, l'entreprise a fait l'acquisition depuis 2016 de ShoeBuy, Moosejaw, ModCloth, Bonobos en plus d'établir des partenariats avec Lord & Taylor et Nike afin d'introduire de nouvelles marques premium et d'améliorer l'expertise dans des catégories clés. En avril 2017, le nombre de produits disponibles chez Walmart, excluant les produits alimentaires, s'élevait à 23,5 millions comparativement à 332,7 millions chez Amazon<sup>43</sup>.

L'approche initiale privilégiée par Walmart consiste à offrir en ligne des millions d'articles à des prix faibles pour la cueillette en magasin (Click & Collect). Depuis, l'entreprise introduit progressivement dans son réseau la livraison à domicile (deux jours) gratuite pour les achats dépassant un certain montant, sans que le client ait à s'abonner. De plus en plus, Walmart offre une expérience omnicanal à ses clients.

Le détaillant suit la même approche pour développer ses ventes en ligne de produits alimentaires. Les clients peuvent effectuer leurs achats en ligne et la cueillette en magasin. Au début 2018, 1 100 magasins américains offraient le service de commande en ligne et de cueillette de commandes pour des achats de produits d'épicerie, incluant les produits frais. L'entreprise prévoyait étendre ce service à 1 000 autres points de vente au cours de l'année fiscale de 2019 se terminant le 30 mars. Plusieurs magasins canadiens offrent également ce service. Il faut considérer que les ventes de Walmart de produits d'épicerie (56 %) et de santé & beauté (11 %) représentent 67 % de ses ventes américaines et correspondent à 26 % des ventes de l'ensemble des 50 plus grands épiciers (Kroger : 7 %, Albertsons : 6 %, Costco : 5 %)<sup>44</sup>. L'entreprise teste la livraison le même jour. L'acquisition de *Parcel*, une entreprise spécialisée dans la livraison le même jour de produits périssables et non périssables, a permis d'offrir ce service aux clients de la ville de New York.

Suivant l'acquisition d'Amazon des magasins Whole Foods, Walmart a conclu d'autres alliances pour accélérer le déploiement de ses activités en ligne sur ses différents marchés et mieux concurrencer Amazon, notamment :

- Une alliance avec JD.com en 2016 pour soutenir la croissance du commerce en ligne aux États-Unis et en Chine<sup>45</sup>. JD.com est le deuxième détaillant en ligne en Chine après la plateforme de ventes Alibaba, mais a l'avantage de vendre directement aux consommateurs en plus d'être un intermédiaire pour plus de 160 000 marchands.
- Une association à Google en septembre 2017 pour faciliter la commande vocale grâce à l'assistant vocal virtuel Assistant de Google. Pour Google, cette alliance permet de crédibiliser sa plateforme en proposant aux clients de lier leurs comptes Google et Walmart.

---

<sup>43</sup> [www.scrapehero.com](http://www.scrapehero.com)

<sup>44</sup> J.P. Morgan, Walmart Inc. : The WMT Shelf Piece – A Four Segment Deep Dive, 9 November, 2018.

<sup>45</sup> Walmart, 2017 Annual Report.

- En novembre 2017, Walmart testait un service de livraison de commandes d'épicerie directement au réfrigérateur en partenariat avec August Home, une entreprise de serrure intelligente (smart lock).
- Un partenariat avec la compagnie japonaise Rakuten pour la livraison de produits d'épicerie en janvier 2018.
- Prise de contrôle de 77 % du site de ventes en ligne indien Flipkart pour 16 milliards de dollars soit la plus importante acquisition mondiale du secteur e-commerce<sup>46</sup>. Flipkart devance son principal concurrent Amazon (34 %)<sup>47</sup> avec une part des ventes en ligne de 44 % des ventes en ligne indiennes<sup>48</sup>. En contrepartie, Amazon dédiait 5 milliards de dollars US à son expansion en Inde, incluant la livraison de produits d'épicerie.
- Une extension du partenariat avec JD.com pour la vente de produits frais en avril 2018. Le service s'adresse dans un premier temps aux clients d'un magasin récemment ouvert dans la province de Shenzhen. Les clients situés dans un rayon de deux kilomètres autour du magasin bénéficieront d'une livraison dans un délai minimum de 29 minutes<sup>49</sup>.

Un partenaire avec le gestionnaire immobilier canadien SmartCentres qui opère les centres de cueillette Penguin Pick-Up à travers le Canada. Walmart annonçait en janvier 2018 l'ouverture de deux centres de cueillette pour distribution de produits frais et autres produits achetés en ligne dans la région de Toronto. Les clients urbains qui achètent en ligne peuvent prendre ainsi possession de leurs commandes dans un centre Penguin Pick-Up/Walmart moyennant une commande minimale de 50 \$ et des frais de 2,97 \$ les jours de semaine et de 4,97 \$ les jours de fin de semaine. L'entreprise prévoit ouvrir des douzaines de ces points de dépôt dans la grande région de Toronto et dans la majorité des grandes villes canadiennes. À la fin janvier 2017, quatre de ces centres étaient en opération dans la région de Toronto.

#### Les grands leaders asiatiques - Alibaba

Alibaba Group Holding Limited englobe plusieurs unités d'affaires qui définissent l'écosystème d'Alibaba. Le Groupe s'est donné pour mission de faciliter le développement des affaires partout à travers le monde. L'entreprise donne accès aux entreprises manufacturières, aux commerçants et à d'autres types d'entreprises au pouvoir de l'Internet et au réseau d'utilisateurs et de clients d'Alibaba.

L'écosystème d'Alibaba s'est développé autour de plateformes et d'entreprises qui relient consommateurs, commerçants, manufacturiers, autres entreprises, fournisseurs de services et des partenariats.

Forte d'un réseau de plus de 550 millions de clients en Chine, l'écosystème d'Alibaba inclut les plateformes suivantes :

- Taobao Marketplace, une plateforme de vente C2C
- Taobao App, une application qui facilite l'expérience de magasinage en ligne

<sup>46</sup> Walmart s'impose dans le commerce en ligne en Inde, <http://www.lesaffaires.com/bourse/analyses-de-titres/walmart-s-impose-dans-le-commerce-en-ligne-en-inde/602543> (consulté le 20 juin 2018)

<sup>47</sup> eMarketer, Amazon's India Investments Look Like They're Paying Off, 18 avril 2017

<sup>48</sup> <https://www.reuters.com/article/us-flipkart-walmart-exclusive/exclusive-walmart-in-talks-to-buy-more-than-40-percent-of-indias-flipkart-sources-idUSKCN1G00MU>

<sup>49</sup> FRENCHWEB.FR, Walmart s'associe à JD.com pour vendre ses produits frais en ligne en Chine, 3 avril 2018, <https://www.frenchweb.fr/walmart-sallie-a-jd-com-pour-vendre-ses-produits-frais-en-ligne-en-chine/321308>, site consulté le 10 juillet 2018.



- Taobao mall (Tmall) : plus importante plateforme B2B chinoise dédiée aux manufacturiers et aux commerçants.
- Tmall permet aux marques de produits et aux commerçants d'accéder au marché chinois.
- Tmall Global, permet aux marques et aux commerçants à l'extérieur de la Chine d'accéder au marché chinois sans avoir à développer une infrastructure physique.
- Tmall Supermarket, un supermarché électronique regroupant des produits alimentaires de qualité et de consommation courante.
- Introduites en 2015, les supermarchés Hema allient les avantages du B&M et du commerce en ligne. L'entreprise de Jack Ma a ouvert 65 nouveaux magasins Hema en 2017<sup>50</sup>.
- 1688.com, une plateforme de commerce de gros pour les produits de marchandises générales, les vêtements, les produits électroniques, les matières premières, les composantes industrielles, les produits agricoles et chimiques.
- AliExpress, une plateforme de commerce international regroupant 60 millions d'acheteurs actifs à travers le monde.
- Alibaba.com, plateforme de commerce de gros localisée dans plus de 200 pays et régions à travers le monde.
- Alibaba Cloud Computing, plus grande plateforme de *cloud computing* qui offre des services d'entreposage de données, analyses de mégadonnées, d'apprentissage machine, etc.

Alibaba a également établi des partenariats avec Ant Financial qui exploite la solution de paiement Aliplay la plus utilisée pour les achats en ligne et le nouveau service de paiement par reconnaissance faciale Smile to pay. Une alliance entre Alibaba et Cainiao Network, une plateforme de gestion de données d'approvisionnement (logistics data platform), permet de relier les informations compilées sur les systèmes d'Alibaba à celle des services externes de logistique.

Le Groupe a annoncé, en 2017, un investissement de 15 milliards de dollars dans la recherche et développement, notamment en matière de logistique. L'entreprise vise à trouver des solutions lui permettant des délais de livraison de 24 heures à 74 heures, et ce, partout dans le monde.

Parallèlement, le Groupe souhaite de plus en plus s'investir dans le commerce physique en développant des partenariats avec des détaillants traditionnels comme le géant de la distribution Shanghai Bailian ou par des acquisitions de détaillants B&M dont Intime Retail Group, Lianhua Supermarket et la chaîne d'hypermarchés Sun Art Retail Group<sup>51</sup>. Alibaba exploite également des supermarchés connectés et automatisés sous l'enseigne Hema. Le groupe de Jack Ma a investi plus de 9 milliards de dollars dans le commerce physique depuis 2015. L'entreprise vise à intégrer les canaux en ligne et physiques afin d'améliorer l'expérience client sur les différentes plateformes, principe de l'omnicanal.

Alibaba domine toujours le marché asiatique des ventes en ligne même si sa part relative a diminué progressivement entre 2016 et 2019 au profit de la concurrence comme l'indiquent les données du tableau suivant. À l'inverse, les parts relatives de Pinduoduo et de Suning ne cessent de croître alors que celles de JD.com demeurent assez stables. Rappelons que Walmart a développé une alliance avec JD pour soutenir la croissance de ses ventes en ligne en Chine. On observe également qu'Amazon ne réussit toujours pas à pénétrer le marché chinois.

---

<sup>50</sup> Inside Alibaba's new king of superstores: Robots, apps and overhead conveyor belts, <https://www.cnbc.com/2018/08/30/inside-hema-alibabas-new-kind-of-superstore-robots-apps-and-more.html>

<sup>51</sup> Man-Chung Cheung, China Retail and eCommerce 2018, eMarketer, December 2018.

**Tableau 8 : Ventes en ligne sur le marché chinois, 2016-2019**

	2016	2017	2018	2019
<b>% des ventes en ligne chinoises</b>				
Alibaba	69,7	63,7	58,2	53,1
JD.com	16,6	16,4	16,1	16,0
Pinduoduo	0,5	1,8,	4,5	7,0
Suning	1,5	2,4	3,2	3,6
VIP.com	1,7	1,7	1,8	1,8
Amazon China	1,0	0,8	0,7	0,6

Source : To 10 Companies in China Ranked by Retail E-Commerce Sales, eMarketer, 2016-2019, January 2019.

Alibaba prévoit poursuivre ses investissements afin d'étendre sa couverture géographique et renforcer son écosystème. L'entreprise envisage répartir ses investissements entre plusieurs secteurs d'activités (commerce électronique, nuage informatique (cloud computing), mégadonnées (big data), médias électroniques, divertissements, logistique, intelligence artificielle, secteur de la santé).

#### JD

Fondée en 1998, l'entreprise démarre avec un petit point de ventes B&M. L'entreprise s'est, par la suite, concentrée sur le développement de ses opérations de commerce en ligne. Elle regroupe aujourd'hui 301,8 millions de consommateurs actifs et exploite un réseau de 515 entrepôts totalisant 10,9 millions de mètres carrés. Ses revenus se sont élevés à 557 milliards \$US en 2017<sup>52</sup>. Son réseau d'approvisionnement représente son principal avantage concurrentiel. Celui-ci inclut ses entrepôts à la fine pointe de la technologie, de différentes tailles et adaptées pour assurer la logistique des produits périssables qui nécessitent différentes conditions d'entreposage (épicerie sèche, produits réfrigérés et surgelés). Ses entrepôts à la fine pointe technologique assurent la livraison de 90 % des commandes le même jour ou le jour suivant.

JD.com n'a cessé de diversifier sa gamme de produits et de services au fil des ans et continue de le faire en recrutant de nouveaux fournisseurs et des vendeurs tiers (third-party sellers) tout en consolidant ses relations avec les partenaires actuels :

2008 : JD Mall devient une plateforme de commerce électronique en introduisant des produits de marchandises générales à sa gamme de produits électroniques.

2010 : Lancement de la plateforme électronique afin d'élargir l'éventail de produits offert à la clientèle.

2013 : Création de JD Finance qui lance sa plateforme de sociofinancement en 2014.

2014 : Partenariat avec Tencent donnant un accès exclusif à JD à Tencent's WeChat et à ses plateformes Mobile QQ. JD.com pourra utiliser les informations des 963 millions d'internautes qui utilisent la plateforme Tencent pour faire des suggestions de produits à leurs clients.

2015 : JD Worldwide, une plateforme cross-border permettant aux Chinois d'accéder à des produits importés de qualité.

2016 : Alliance avec Walmart.

---

<sup>52</sup> <http://corporate.jd.com/>

2017 : Création de JD Logistics qui fournit des services à des entreprises de différentes industries. La compagnie a investi dans ses infrastructures de logistique et dans la livraison par drone ce qui lui a permis d'améliorer son efficacité.

2018 : Partenariat avec Google qui investit 550 millions \$US. En contrepartie, JD.com se joint à la plateforme Google Shopping.

2018 : JD.com suit la stratégie d'Alibaba et ouvre ses premiers supermarchés *7Fresh* de 4 000 mètres carrés. L'entreprise prévoit ouvrir environ 1 000 nouveaux *7Fresh* au cours 3 à 5 prochaines années<sup>53</sup>.

L'entreprise ne génère pas encore de profits. Sa capacité à générer des profits dans les années à venir dépendra de son habileté à améliorer ses marges, à offrir une grande sélection de produits à des prix compétitifs, à offrir des services à valeur ajoutée et une expérience client exceptionnelle incluant un service de livraison fiable et rapide.

## Faits saillants

### Les écosystèmes numériques

La pénétration des appareils mobiles, l'accès à la connectivité sans fil, les appareils connectés, les médias sociaux, l'intelligence artificielle, la reconnaissance vocale redéfinissent les modèles de consommation des individus et les modèles d'affaires des détaillants.

Chez les grands joueurs internationaux (Amazon, Alibaba, JD, Walmart), on observe le déploiement d'écosystèmes numériques qui intègrent la vente en ligne, la logistique, la gestion des moteurs de recherche, des services financiers et d'autres services.

Leurs activités de commerce de détail demeurent importantes, mais leur objectif vise à répondre aux divers besoins des entreprises et des consommateurs. En cumulant l'information sur leurs différentes plateformes, ces grands joueurs deviennent de réels « centres de données ».

### Les grands leaders nord-américains

Deux grands joueurs dominent le marché des ventes au détail en ligne : Amazon et Walmart.

#### Amazon

Amazon est le leader nord-américain incontestable de la vente en ligne.

Ses ventes ont évolué de 6,92 milliards de \$US en 2004 à 149,79 milliards \$US en 2016. Elles devraient atteindre 325,4 milliards \$US en 2019.

Amazon capturerait 44,1 % des ventes en ligne américaines en 2017. Cette part devrait grimper à 53,7 % en 2019.

L'entreprise est à la fois un détaillant en ligne (B2C) et un intermédiaire (B2B2C). L'évolution de la répartition de ses ventes directes (B2C) et celles de sa plateforme (Amazon marketplace, B2B2C) démontre que les ententes avec ses partenaires fournisseurs occuperont une part de plus en plus importante dans le modèle d'affaires

<sup>53</sup> JD.com expands into fresh food supermarkets in Beijing, <https://www.zdnet.com/article/jd-com-expands-into-fresh-food-supermarkets-in-beijing/>

d'Amazon. La part de ses ventes directes passera de 35,2 % en 2017 à 29,3 % en 2019 alors que celle de sa plateforme progressera de 64,8 % à 70,7 %.

Amazon s'inscrit également comme chef de file de l'épicier en ligne. Les ventes américaines de produits alimentaires sur Amazon s'élevaient à 4,75 milliards \$US en 2018, soit 1,8 % de l'ensemble de ses ventes et 31,8 % de l'ensemble des ventes en ligne américaines de produits alimentaires (Food & Beverages).

Les produits alimentaires représentent la catégorie qui affiche le plus haut taux de croissance des ventes chez Amazon.

Pour plusieurs experts, l'acquisition de Whole Foods constitue une étape majeure dans la redéfinition de l'échiquier du commerce alimentaire, et continuera indéniablement à perturber l'ensemble des acteurs de la chaîne bioalimentaire. Les chutes importantes de prix sur plusieurs produits alimentaires exercent une pression importante sur les grandes enseignes alimentaires concurrentes.

Amazon redéfinit les normes logistiques. Dans un entrepôt type, moins d'une minute de travail humain est nécessaire par commande : l'essentiel du travail est assuré par des robots et autres systèmes automatisés.

Malgré l'augmentation des frais d'adhésion, le nombre d'adhérents au programme *Prime* ne cesse d'augmenter. Aux États-Unis seulement, le nombre d'adhérents devrait s'élever à plus de 58 millions de ménages en 2018 et à 68 millions en 2020, soit plus d'un ménage sur deux (54 %). Au niveau international, le nombre d'adhérents devrait regrouper 109 millions de ménages en 2018 et 128 millions en 2020.

Les principaux motifs des adhérents au programme Prime à magasiner sur Amazon sont la gratuité des frais de transport (70 %), suivi des prix (60 %) et du service de livraison en deux jours (60 %). Ce service constitue donc un outil important dans la stratégie d'Amazon et décrit bien l'avantage logistique d'Amazon sur les détaillants à faibles volumes.

Amazon investit intensément dans la R&D. La force de sa R&D et les innovations qui en découlent en fait un des leaders dans l'utilisation des mégadonnées (big data), de l'automatisation, de la robotique et de l'intelligence artificielle.

## Walmart

Malgré sa position dominante dans le secteur du commerce de détail, les ventes en ligne de ce leader mondial ont démarré lentement. L'acquisition de Jet.com en août 2016 a toutefois changé la donne. Ce détaillant en ligne effectuait des ventes en ligne dans onze (11) pays au début de 2017. L'expertise de l'équipe de Jet.com, la réputation de la marque, ses algorithmes Smart Cart, son entrepôt et son système de livraison ont ainsi permis à Walmart de renverser la situation et de se positionner comme concurrent d'Amazon.

En 2017, Walmart a établi une alliance avec JD.com pour soutenir la croissance du commerce en ligne aux États-Unis et en Chine.

L'approche privilégiée par Walmart consiste à offrir en ligne des millions d'articles à des prix faibles pour la cueillette en magasin. La livraison à domicile (deux jours) est gratuite pour les achats dépassant un certain montant, sans que le client ait à s'abonner. Pour les produits alimentaires, le détaillant a d'abord opté pour un modèle « click and collect ». Les clients peuvent effectuer leurs achats en ligne et la cueillette en magasin. À la fin de 2017, plus de 1 000 magasins américains offraient le service de cueillette de commandes de produits frais (same-day pickup) et l'entreprise testait la livraison le même jour. De plus en plus, les clients de Walmart bénéficieront d'une approche omnicanal.

Suivant l'acquisition d'Amazon des magasins Whole Foods, Walmart a conclu d'autres alliances pour accélérer le déploiement de ses activités en ligne et mieux concurrencer

Amazon. Le détaillant s'est associé à Google en septembre 2017 pour faciliter la commande vocale grâce à l'assistant vocal virtuel Assistant de Google.

En janvier 2018, Walmart annonçait avoir établi un partenariat avec la compagnie japonaise Rakuten pour la livraison de produits d'épicerie.

En mai 2018, Walmart annonçait la prise de contrôle de 77 % du site en ligne indien Flipkart pour 16 milliards de dollars soit la plus importante acquisition mondiale du secteur e-commerce.

## Les grands leaders asiatiques

### Alibaba

Alibaba Group Holding Limited englobe plusieurs unités d'affaires qui définissent l'écosystème d'Alibaba. Le Groupe s'est donné pour mission de faciliter le développement des affaires partout à travers le monde. L'entreprise donne accès aux entreprises manufacturières, aux commerçants et à d'autres types d'entreprises au pouvoir de l'Internet et au réseau d'utilisateurs et de clients d'Alibaba.

L'écosystème d'Alibaba s'est développé autour de plateformes et d'entreprises qui relient consommateurs, commerçants, manufacturiers, autres entreprises, fournisseurs de services et des partenariats.

Forte d'un réseau de plus de 550 millions de clients en Chine, l'écosystème d'Alibaba inclut le commerce, *cloud computing* entreprise opère les plateformes

Le Groupe a annoncé, en 2017, un investissement de 15 milliards de dollars dans la recherche et développement, notamment en matière de logistique. L'entreprise vise à trouver des solutions lui permettant des délais de livraison de 24 heures à 74 heures, et ce, partout dans le monde.

JD.com

JD.com regroupe 301,8 millions de consommateurs actifs et exploite un réseau de 515 entrepôts totalisant 10,9 millions de mètres carrés. Ses revenus se sont élevés à 557 milliards \$US en 2017.

Son réseau d'approvisionnement représente son principal avantage concurrentiel. Celui-ci inclut ses entrepôts à la fine pointe de la technologie, de différentes tailles et adaptés pour assurer la logistique des produits périssables qui nécessitent différentes conditions d'entreposage. 90 % des commandes sont livrées le même jour ou le jour suivant.

JD.com n'a cessé de diversifier sa gamme de produits et de services au fil des ans et continue de le faire en recrutant de nouveaux fournisseurs et des vendeurs tiers (third-party sellers) tout en consolidant ses relations avec les partenaires actuels.

L'entreprise ne génère pas encore de profits. Sa capacité à générer des profits dans les années à venir dépendra de son habileté à améliorer ses marges, à offrir une grande sélection de produits à des prix compétitifs, à offrir des services à valeur ajoutée et une expérience client exceptionnelle incluant un service de livraison fiable et rapide.

## 7. Distributeurs-détaillants alimentaires

Nielsen (2015) propose une catégorisation des options d'achat en ligne de produits alimentaires selon trois grandes options qui correspondent à des versions des modèles d'affaires décrits plus haut.

L'achat en ligne auprès d'un supermarché avec point de ramassage : Click and Collect : supermarchés Leclerc en France et Loblaws au Canada,

Achat en ligne et livraison à domicile, l'achat auprès d'un supermarché virtuel (Tesco, magasin virtuel dans les métros en 2011, Amazon, IGA)

Souscription à un service de renouvellement automatique de commandes. Les deux dernières options n'excluent pas nécessairement la livraison à domicile. À titre d'exemple, Ocado, un supermarché virtuel au Royaume-Uni offre la livraison à domicile.

Quelques acteurs de la distribution alimentaire ont été proactifs à développer leur modèle de commerce en ligne. C'est le cas d'Ocado et de Tesco au Royaume-Uni, de Kroger et Albertsons et Ahold aux États-Unis.

#### Ocado

Ocado est un supermarché britannique tout en ligne qui livre des produits alimentaires à domicile. L'entreprise, fondée en 2000 par trois courtiers de Goldman Sachs brokers, a commencé ses premières livraisons commerciales en ligne en 2002 et a connu depuis une croissance rapide. Depuis 2002, elle détient un partenariat avec Waitrose, un grand détaillant de produits alimentaires, pour l'essentiel de son approvisionnement. En 2013, Ocado a débuté un partenariat avec un détaillant jusque-là rival, Morrisons, pour lequel il assurera la livraison aux consommateurs de produits d'épicerie commandés en ligne. En effet, Morrisons, qui existe depuis 1899, n'offrait aucun service de vente en ligne avant 2012. En 2011, le partenariat entre Waitrose et Ocado s'est modifié, si bien que Waitrose a commencé à offrir des services en ligne tout en continuant à approvisionner Ocado. Ocado possède actuellement un large réseau national d'entrepôts qui lui permet d'assurer la livraison de produits alimentaires, y compris des produits frais, à domicile pour ses clients. Ocado est une référence en matière d'épicerie virtuelle (sans magasin physique) livrant à domicile.

Ocado agit également comme un fournisseur de haute technologie. L'entreprise a signé, en novembre 2017, une entente avec le groupe français Casino et une autre entente en janvier 2018 avec Sobeys<sup>54</sup> pour développer leurs services d'épicerie en ligne.

#### Kroger Co

Fondée en 1883, Kroger est la plus grande chaîne de supermarchés en chiffres d'affaires aux États-Unis. L'entreprise vient en troisième position mondiale après Walmart et Costco, comme grand détaillant avec près de 2 800 magasins d'alimentation. Longtemps présent uniquement dans le commerce physique, l'entreprise a dû, à l'instar de Walmart, investir dans le commerce électronique pour contrer la concurrence du géant Amazon. Depuis 2014, Kroger a graduellement étendu son service de commande en ligne et de cueillette en magasin *Clicklist à la majorité de ses magasins. Le coût du service varie selon les régions. En 2018, Kroger élargissait son partenariat avec Instacart afin d'ajouter son service de livraison le même jour disponible à 75 magasins additionnels. À la fin octobre 2018, 1 600 de ses magasins offraient ce service*<sup>55</sup>. Plus de 40 000 produits sont disponibles en ligne pour la cueillette en magasin. Au début de 2019, Kroger s'est associée à Nuro, une entreprise de robotique, dans le but d'offrir un service de livraison autonome sur le territoire de Houston<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/ocado-to-tap-into-canadas-online-grocery-market-with-sobeys-tie-up/article37679772/>

<sup>55</sup> Kroger and Instacart Expand Convenient, Same-day Grocery Delivery, <http://ir.kroger.com/file/Index?KeyFile=394833288>

<sup>56</sup> Kroger and Nuro Launch Autonomous Delivery Service in Houston, <http://ir.kroger.com/file/Index?KeyFile=397116306>

## Albertsons et Ahold

Albertsons et Ahold sont les deux chaînes de supermarchés en importance aux États-Unis après Kroger. Les deux entreprises ont également implanté une stratégie omnicanal similaire à celle de Kroger pour répondre aux attentes de leurs consommateurs digitaux. Ces entreprises ont commencé par offrir des services de commande électronique et de cueillette en magasin et ont par la suite établi des ententes avec fournisseurs de service de livraison pour améliorer leur offre omnicanal.

### Les distributeurs-détaillants canadiens

Selon la firme d'experts en commerce électronique Profitero, dans un rapport de Desjardins Marchés des capitaux, moins de 1 % de l'épicerie est achetée en ligne au Canada. Ce qui est plausible si on considère qu'aux États-Unis, dans un marché de 120 milliards, cela représente 1,2 milliard. Mais la proportion devrait rapidement atteindre 3 % (3,6 milliards), soit dès 2018. Seulement au Québec et en Ontario, on parle d'un potentiel de 2,2 milliards, note Desjardins (La Presse+).

L'annonce de l'acquisition de Whole Foods Markets par Amazon n'est pas passée inaperçue au Canada. Ainsi, Walmart et Provigo ont rapidement annoncé l'ouverture de leur service d'achat en ligne alors que Metro s'apprêtait à décupler son offre. L'acquisition de Jean Coutu par Métro en octobre 2017 ne serait pas sans lien avec l'acquisition de Whole Foods par Amazon. Parallèlement, depuis la fin septembre 2017, les clients de sept succursales de Walmart localisées au Québec peuvent faire leur épicerie en ligne – le déploiement dans le reste du Québec se poursuivra sur un horizon inconnu – et Walmart a commencé à tester à sa succursale de Longueuil son nouveau concept de magasin implanté à Hamilton depuis novembre 2016. Dans ce concept, le tiers de la superficie du magasin de 140 000 pieds carrés est dédié à l'épicerie, comparativement au quart dans les supercentres de Walmart. La technologie Scan & Go, qui facilite le paiement est utilisée, de même que le concept de « cliquez et ramassez »<sup>57</sup>.

Du côté de Provigo Le Marché, en septembre 2017, seuls les clients de deux succursales pouvaient utiliser « cliquez et ramassez ». (Les détails de la stratégie devraient être connus lors de l'annonce officielle plus tard ce mois-ci). Le détaillant n'a pas l'intention de proposer le service de livraison à ses clients. Loblaw a établi un partenariat avec Instacart afin d'introduire la livraison des commandes en ligne et continue de déployer son programme Click & Collect dans ses magasins.

Quant à Metro, les clients localisés en périphérie des magasins de Kirkland, Laval et de la rue Jean-Talon à Montréal peuvent passer leur commande électronique et en faire la cueillette en magasin ou se faire livrer leurs achats. Metro annonçait à la fin septembre 2017 le déploiement de ce service sur l'Île de Montréal, sur la Rive-Sud de Montréal, dans les régions de Québec et de Gatineau pour desservir 60 % des Québécois. Le marché ontarien suivra en 2018. Le modèle de Metro concentre l'assemblage des commandes dans une dizaine de magasins, ce qui permet des économies d'échelle (meilleure efficacité) et le développement d'une expertise au sein des équipes dédiées.

Chez IGA, le service de commande en ligne est offert depuis 1996. Les commandes sont passées automatiquement dans le magasin le plus près de son domicile, qui est entièrement responsable de la prestation du service. En janvier 2018, Sobeys annonçait un partenariat exclusif avec Ocado Group plc « pour lancer au Canada la plateforme d'épicerie en ligne la plus innovante au monde »<sup>58</sup>. Le premier centre de traitement des commandes client sera établi dans la région du

---

<sup>57</sup> Un Walmart nouveau genre à Longueuil, Marie-Ève Fournier, *La Presse+ Affaires*, 11 septembre 2017.

<sup>58</sup> Sobeys inc. et Ocado group plc s'unissent pour lancer au Canada la plateforme d'épicerie en ligne la plus innovante au monde, <http://corporate.sobeys.com/wp-content/uploads/2018/01/Sobeys-inc.-et-Ocado->

Grand Toronto. La plateforme proposera un vaste choix de produits frais et un service de livraison. La construction du centre devrait se terminer en 2020. Les deux partenaires envisagent de construire d'autres centres dans des régions urbaines au Canada. À l'inverse de Loblaw, Walmart a fini par ajouter le service de livraison, mais seulement à Toronto.

Dans le reste du Canada, d'autres épiciers sont présents en ligne tels Save on Foods (Ouest Canadien), Grocery Gateway (Ontario), Amazon Fresh (pas encore disponible partout au Canada). Certaines offrent la livraison à domicile, mais le point de ramassage semble être l'option la plus courante.

## 8. Métadonnées (Big Data)

L'intelligence artificielle (IA) augmente les possibilités d'analyse des masses d'informations transmises en contenu via les appareils connectés. Le suivi des mesures de la variation dans les conditions de la production, de la productivité, des environnements, de géolocalisation, des circuits de livraison, de la qualité des produits, des circuits de navigation sur les appareils de communication intelligents sont autant de données qui peuvent être accumulées et analysées pour optimiser les activités des entreprises et l'expérience client. L'analyse des données couplées provenant de divers appareils intelligents permet de mesurer les performances des processus en entreprise ou les comportements des individus dans leurs différents rôles et d'avoir une meilleure compréhension des variables qui expliquent le résultat de ces mesures. Elle permet ainsi d'adapter rapidement les pratiques d'affaires et ouvre la voie à la personnalisation de masse des communications entre entreprise et client, voire à l'anticipation des besoins des acteurs de la chaîne de valeur incluant les consommateurs.

L'analyse de ces banques massives de données devient ainsi un levier à la croissance des entreprises et un véritable avantage concurrentiel en plus d'offrir de multiples possibilités aux acteurs du secteur bioalimentaire. L'industrie du commerce électronique porte un intérêt croissant à l'analyse des données massives, parfois présentée comme une révolution. Cette analyse émerge de plus en plus comme un facteur de compétitivité.

Les entreprises faisant du commerce électronique se prêtent bien à l'analyse des données massives. Les firmes qui font de tels investissements, selon certaines études, accuseraient une productivité plus élevée que leurs concurrentes et 56 % des firmes doivent plus de 10 % de leur croissance à ces investissements (McAfee et Brynjolfsson, 2012 ; Columbus, 2014).

On peut reconnaître plusieurs avantages que les commerçants peuvent retirer de l'analyse des données massives au commerce électronique (Akter et Wamba, 2016), notamment :

La personnalisation des services et des produits

L'exploitation des données massives permet une personnalisation plus poussée des promotions et des produits offerts aux clients. Il devient possible de séparer les clients fidèles des nouveaux acheteurs, de suivre les comportements d'achats des acheteurs sur les différents canaux (physiques ou en ligne) qu'ils utilisent pour un même détaillant et, par suite, personnaliser la publicité et les promotions qui leur sont destinées. Cela peut faire augmenter considérablement les ventes. On connaît des exemples d'entreprises qui ont misé sur cette option (comme Bloomspot, maintenant fermé, Wine.com ou encore Bikeberry) qui ont obtenu de bons, voire d'excellents résultats. Bikeberry a ainsi affiché une augmentation de ses ventes de 133 %.

---

[Group-plc-s%E2%80%99unissent-pour-lancer-au-Canada-la-plateforme-d%E2%80%99%C3%A9picerie-en-ligne-la-plus-innovante-au-monde.pdf](#)



### Un meilleur service à la clientèle

L'analyse des données massives peut rendre les entreprises plus réactives aux griefs en ligne des consommateurs et même, dans certains cas, offrir un service après-vente avant même que le consommateur n'en formule la demande.

### Une politique de prix « dynamique »

L'offre d'un prix compétitif est un enjeu pour beaucoup d'entreprises, surtout dans le contexte du commerce électronique où l'information sur les prix des concurrents est facile d'accès pour l'acheteur. L'analyse de ces informations, qui changent constamment, peut permettre de garder un prix compétitif. Amazon.com en est un exemple éloquent. Chaque 15 secondes, l'entreprise ajuste ses prix en fonction des offres concurrentes du marché et d'autres facteurs.

### Traçabilité et délais de livraison

Les détaillants en ligne peuvent avoir du mal à fournir des informations exactes aux consommateurs, d'autant plus que ces informations dépendent aussi d'autres maillons de la chaîne d'approvisionnement : les transporteurs, les grossistes, les manufacturiers, etc. L'analyse des données massives collectées auprès de toutes les parties concernées permet de fournir des indications plus précises, conformément aux attentes des consommateurs.

### Sécurité et détection des fraudes

La crainte d'être victime de fraude existe tant du côté des acheteurs que du côté des vendeurs, pour les transactions en ligne. L'exploitation des *big data* peut faciliter la détection des fraudes en croisant les informations fournies lors des transactions en ligne avec tout un ensemble d'informations comme l'historique des achats du client, sa localisation géographique, etc. Cette technologie est particulièrement pertinente pour les intermédiaires financiers, comme les sociétés de crédit (Visa, Mastercard, etc.).

### Prédiction des tendances

Avec les données massives, il devient plus facile non seulement de suivre les tendances (demande, comportements du consommateur, etc.), mais également de les prédire. Ces informations peuvent intéresser les manufacturiers et les détenteurs de noms de marque, car ils peuvent anticiper ces tendances et mieux maîtriser la création de valeur.

### Autres utilisations

Les percées en matière d'analyse massive de données, quoique jeunes encore, sont intimement liées au champ de recherche sur l'intelligence artificielle, la robotique et la création de systèmes experts. Ces technologies exploitent les données massives et amènent des perspectives inédites dont on ne saisit pas encore totalement la portée. Un cas connu est l'utilisation de robots par Amazon dans ses entrepôts pour l'exécution des commandes. Mais ils rendent possibles également des options comme la « personnalisation de masse » (*mass customization*) des produits à des coûts raisonnables, un enjeu pour les manufacturiers. En ligne (questions-réponses, clavardage) comme dans le monde physique (récemment l'utilisation de drones par Amazon pour des livraisons), l'intelligence artificielle et les robots émergent de plus en plus comme des réponses à de nombreux défis auxquels le commerce électronique est confronté (Turban et al., 2017).

Il faut aussi considérer l'impact des applications de l'Intelligence artificielle aux objets connectés sur les comportements des consommateurs. Quels seront les impacts sur les stratégies commerciales des entreprises lorsque le consommateur aura son téléphone connecté à son frigo et que les commandes d'achat pour les produits habituellement consommés au sein du foyer seront commandées automatiquement selon la fréquence de consommation ?

## 9. Enquête auprès de transformateurs agroalimentaires québécois

Pour répondre au quatrième objectif du mandat visant à dégager les grands enjeux auxquels fait face le secteur bioalimentaire québécois, une enquête électronique auprès de manufacturiers alimentaires québécois a été réalisée du 24 avril au 11 mai 2018. Plus spécifiquement, l'enquête visait à connaître le degré d'intégration des pratiques numériques dans les petites et moyennes entreprises de transformation alimentaire québécoises relativement à la commercialisation de leurs produits.

Cette enquête a été développée suivant 5 entrevues en profondeur réalisées auprès d'experts des industries de la distribution et de la transformation bioalimentaire ainsi qu'avec des gestionnaires de l'industrie de la transformation. Par la suite, un arbitrage par itération a été réalisé entre le nombre de questions et le temps de réponse au questionnaire.

Subséquentement, les 450 membres manufacturiers du Groupe Export<sup>59</sup> ont été sollicités pour répondre à un questionnaire électronique d'une durée moyenne de quinze minutes. Le questionnaire électronique comprenait 21 questions portant sur les thèmes du commerce électronique, l'utilisation des médias sociaux et des mégadonnées ainsi que sur les enjeux et les avantages du commerce électronique (voir annexe I). Un prétest auprès de cinq participants a été effectué préalablement afin de vérifier la clarté des questions. Soixante-et-onze participants ont rempli le questionnaire. Soixante-trois questionnaires complétés ont été retenus pour des fins d'analyse en raison de données manquantes, soit un taux de réponse de 16 %. Ce taux est comparable aux taux d'enquêtes effectuées électroniquement.

### Profil des entreprises participantes

Selon Statistique Canada, le Québec comptait 1630 établissements manufacturiers agroalimentaires en 2017. Le tableau suivant présente une comparaison de la répartition des entreprises participantes à l'étude et celle pour l'ensemble des entreprises de transformation alimentaire québécoises selon le nombre d'employés. À première vue, ces données semblent indiquer que les entreprises de moins de 50 employés sont sous-représentées dans notre échantillon sur la base du nombre d'établissements de la « population » totale alors que celles de 50 employés et plus sont surreprésentées au sein de notre échantillon. Cependant, notre échantillon est plus statistiquement représentatif de l'ensemble des transformateurs bioalimentaires québécois lorsqu'il est comparé à l'importance relative des emplois et des ventes. Il fournit une indication de leur réalité en matière de pratiques numériques. En d'autres termes, la réalité montre qu'il y a un plus grand nombre de petites entreprises que dans notre échantillon, mais dans les faits, notre échantillon est plus représentatif de leur poids économique (emplois et ventes).

---

59

Le Groupe Export regroupait au 31 décembre 2018, 487 membres dont 412 manufacturiers agroalimentaires de tailles diverses qui de fait vendent à la fois des produits sur le marché québécois et hors Québec. Il s'agit donc d'un point d'accès privilégié aux manufacturiers agroalimentaires québécois.

**Tableau 9 : Nombre d'employés des entreprises**

**Q2 : Quel est le nombre d'employés de votre entreprise ?**

Nombre d'employés	Entreprises de l'échantillon		% Établissements au Québec		
	Nombre	%	Nombre	Emplois	Ventes
1 à 4	9	14 %	23 %	1%	0,5%
5 à 9	10	16 %	18 %	3%	3%
10 à 19	4	6 %	20 %	7%	8%
20 à 49	8	13 %	20 %	14%	14%
50 à 99	7	11 %	10 %	16%	14%
100 à 199	6	10 %	6 %	19%	20%
200 à 499	14	22 %	3 %	24%	24%
500 et plus	5	8 %	1 %	16%	17%
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

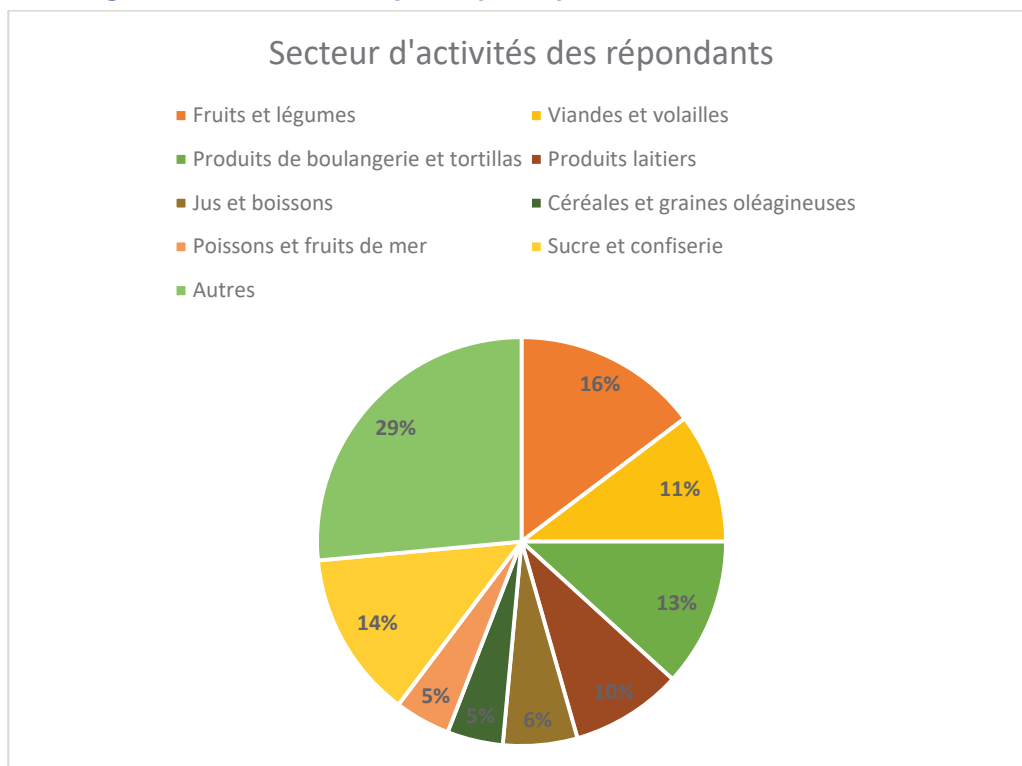
Les entreprises participantes proviennent de plusieurs secteurs d'activités tel que décrit au tableau suivant. La catégorie « Autres » regroupe divers secteurs d'activités déclarés par les participants dont : épicerie, aliments végétaliens, thés et tisanes, miel, tartinade, pâtisserie, condiments, confiserie sans sucre, alimentation, transformation alimentaire, emballage, vrac, soupe en conserve, légumes marinés, huile, produit de l'érable, produits fins, beurre de noix.

**Tableau 11 : Principal secteur d'activité**

<b>Quel est votre principal secteur d'activités ?</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>
Fruits et légumes	10	16 %
Viandes et volailles	7	11 %
Produits de boulangerie et tortillas	8	13 %
Produits laitiers	6	10 %
Jus et boissons	4	6 %
Céréales et graines oléagineuses	3	5 %
Poissons et fruits de mer	3	5 %
Sucre et confiserie	9	14 %
Autres	18	29 %
<b>Nombre de répondants</b>	<b>63</b>	

Note : Il y a 5 répondants qui déclarent 2 secteurs d'activités, ce qui donne 68 réponses pour 63 répondants. Pour cette question, le total du pourcentage est donc plus grand que 100 %.

**Figure 2 : Profil des entreprises participantes selon le secteur d'activité**



Le Tableau suivant présente la répartition des ventes des entreprises selon les territoires du Québec, du reste du Canada et à l'International. Puisque notre échantillon a été réalisé auprès d'entreprises membres du Groupe Export, ces dernières vendent toutes dans des territoires hors Québec. Les données révèlent que près de 60 % des entreprises qui ont répondu à la question

portant sur la répartition de leurs ventes (32/57) vendent 50 % et plus de leurs produits au Québec et des proportions de 14 % et de 17 % de celles-ci réalisent plus de 50 % de leurs ventes dans le reste du Canada et à l'international.

Par ailleurs, près du quart des entreprises participantes (29/57 : 51 %) effectuent 25 % et moins de leurs ventes au Québec, et des proportions de 51 % et de 40 % d'entre elles réalisent 25 % et moins de leurs ventes dans le reste du Canada et à l'international. Nous constatons également que des proportions respectives de 14 % (n=8) et de 30 % des entreprises participantes ne vendent pas dans le reste du Canada et à l'international.

**Tableau 12 : Proportion des ventes par territoire**

Proportion sur 100 (%)	Q3 : Quelle proportion approximative de vos ventes est réalisée sur les territoires suivants ?					
	Québec		Canada		International	
	N	%	N	%	N	%
100 à 75	23	<b>40 %</b>	1	2 %	7	12 %
75 à 50	9	16 %	7	12 %	3	5 %
50 à 25	9	16 %	12	21 %	7	12 %
25 à 1	13	23 %	29	<b>51 %</b>	23	<b>40 %</b>
0	3	5 %	8	14 %	17	30 %
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100 %</b>	<b>57</b>	<b>100 %</b>	<b>57</b>	<b>100 %</b>

#### Utilisation des plateformes de ventes

Le tableau suivant présente les proportions des ventes des entreprises participantes réalisées sur les différentes plateformes électroniques de ventes (B2B). 42 entreprises participantes ont répondu à la question sur l'utilisation des plateformes pour les ventes réalisées sur le territoire du Québec. Cette question demandait un effort de recherche plus grand de la part des participants, ce qui explique le plus faible nombre de réponses.

La proportion des entreprises participantes qui affirment réaliser **50 % et plus de leurs ventes québécoises varie selon les types de plateformes**. Par ordre décroissant, ces proportions sont de 33 % (14/42) dans le cas des plateformes des grands distributeurs-détaillants, 17 % (7/42) pour celles des magasins spécialisés et de 12 % (5/42) dans le cas des commerces de gros. Par contre, le quart (24 %) des entreprises participantes effectuent de 25 % à 50 % de leurs ventes sur les plateformes de commerce de gros et 10 % sur celles de Walmart et Costco. Près de 4 d'entre elles vendent de 1 % à 25 % de leurs produits sur les plateformes des magasins spécialisés (40 %), de Walmart et Costco (38 %) et des commerces de gros (36 %).

De façon générale, la plateforme Amazon est peu utilisée pour réaliser des ventes en ligne (n=2). Par contre, une entreprise participante sur 5 (21 %) affirme effectuer entre 1 et 25 % de ses ventes sur le site de son entreprise.

**Tableau 13 : Proportion des ventes québécoises par type de plateformes**

Quelle proportion de vos ventes québécoises est effectuée via les types de plateformes commerciales suivantes ?												
Proportion sur 100	Commerce de gros (GFS, Sysco, etc.)		Grands distributeurs-détaillants (ex. Metro, Provigo, etc.)		Walmart Costco		Magasins spécialisés (boucheries, boulangerie, etc.)		Site Internet de votre entreprise		Site Internet Amazon ou autres	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
100 à 75	4	10 %	9	21 %	0	0 %	2	5 %	1	2 %	0	0 %
75 à 50	1	2 %	5	12 %	1	2 %	5	12 %	0	0 %	0	0 %
50 à 25	10	24 %	14	33 %	4	10 %	4	10 %	1	2 %	0	0 %
25 à 1	15	36 %	5	12 %	16	38 %	17	40 %	9	21 %	2	5 %
0	12	29 %	9	21 %	21	50 %	14	33 %	31	74 %	40	95 %
<b>Nombre de répondants</b>	<b>42</b>		<b>42</b>		<b>42</b>		<b>42</b>		<b>42</b>		<b>42</b>	

Le tableau suivant rapporte l'importance qu'accordent les transformateurs participants aux diverses plateformes électroniques pour **assurer leurs ventes au Québec**. Ces données reflètent la proportion des ventes québécoises effectuées sur les différentes plateformes commerciales déclarées à la question précédente. Ainsi, pour réaliser leurs ventes québécoises, les plateformes des grands distributeurs-détaillants constituent la plateforme de première importance des entreprises ayant répondu à cette question (52 % ; 2<sup>e</sup> importance : 24 %) suivi des plateformes de commerce de gros (1<sup>ère</sup> importance : 21 % ; 2<sup>e</sup> importance : 34 %) et celles des magasins spécialisés (17 %, 7/42 ; 2<sup>e</sup> importance : 29 %). Les plateformes Walmart et Costco arrivent au troisième rang en termes d'importance (1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> choix : 7 % et 8 % respectivement ; 3<sup>e</sup> choix : 26 %). Les sites transactionnels d'entreprise ont encore une faible importance dans la vente des produits des entreprises participantes (3<sup>e</sup> choix : 15 %).

**Tableau 14 : Importance des ventes québécoises par type de plateformes \***

	<i>Distribution au Québec</i>					
	1 <sup>er</sup> importance		2 <sup>e</sup> importance		3 <sup>e</sup> importance	
	N	%	N	%	N	%
Commerce de gros	9	21 %	13	34 %	15	44 %
Grands distributeurs-détaillants	22	52 %	9	24 %	2	6 %
Walmart et Costco	3	7 %	3	8 %	9	26 %
Magasins spécialisés	7	17 %	11	29 %	2	6 %
Site Internet de votre entreprise	1	2 %	1	3 %	5	15 %
Site Internet transactionnel Amazon	0	0 %	1	3 %	1	3 %
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100 %</b>	<b>38</b>	<b>100 %</b>	<b>34</b>	<b>100 %</b>

\* Pour une présentation détaillée des résultats à cette question, voir l'annexe 1.

Le tableau suivant décrit le degré d'importance que les entreprises accordent aux diverses plateformes commerciales pour réaliser leurs ventes dans le **reste du Canada et à l'international**. Ces données révèlent que la majorité des entreprises participantes (42 %, n=16) utilisent principalement les plateformes des épicerie et détaillants pour la vente de leurs produits dans le reste du Canada, suivi des commerces en gros (34 %, n=13), des magasins spécialisés (18 %, n=7) et des sites Internet (5 %, n=2).

L'importance des plateformes pour les **ventes à l'international** varie légèrement en comparaison à celles utilisées pour les ventes dans le reste du Canada. Les plateformes de commerce de gros sont les plus utilisées (43 %, n=15), suivies des plateformes des épiceries et détaillants (31 %, n=11), des magasins spécialisés (14 %, n=5) et celles de l'Internet (11 %, n=4).

**Tableau 15 : Principale plateforme commerciale pour réaliser des ventes à l'extérieur du Québec \***

**Q5 : Par ordre d'importance, indiquez les plateformes commerciales que vous utilisez pour effectuer vos ventes dans le reste du Canada.**

	Reste du Canada		International		N
	N	%	N	%	
Commerce de gros	13	34 %	9	43 %	9
Épiceries et détaillants	16	42 %	16	31 %	2
Magasins spécialisés	7	18 %	4	14 %	13
Sites Internet transactionnels	2	5 %	2	11 %	4
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100 %</b>	<b>31</b>	<b>100 %</b>	<b>28</b>
<b>N</b>		<b>38</b>		<b>35</b>	

\* Les résultats plus détaillés incluant ceux pour la 2<sup>e</sup> et la 3<sup>e</sup> plateforme en importance sont présentés à l'annexe 1.

L'échantillon d'analyse comprend 63 entreprises québécoises de transformation agroalimentaire de tailles diverses, allant de moins de 5 employés à plus de 500, et couvrant l'ensemble des secteurs d'activités.

Ces entreprises sont toutes présentes sur le marché du Québec, du Canada et exportent à l'international, dans diverses proportions;

Aussi bien pour leurs ventes québécoises que pour leurs ventes canadiennes hors Québec, les entreprises de notre échantillon favorisent dans un premier temps la plateforme des épiceries et détaillants, suivi de celle du commerce de gros, des magasins spécialisés et loin derrière les sites Internet transactionnels;

Le choix des plateformes pour les ventes à l'international varie légèrement puisque dans ce cas le commerce de gros est la plus utilisée, suivie des plateformes des épiceries et détaillants, des magasins spécialisés et celles de l'Internet.

### Commerce électronique

Les entreprises participantes ont été invitées à fournir la proportion des ventes réalisées via le commerce en ligne au moment de l'enquête (avril 2018) et dans 3 et 5 ans suivant cette période.

La majorité (57 %) des entreprises participantes réalisent une faible partie de leurs ventes sur Internet. Par contre, 11 % des entreprises participantes estiment réaliser 3 % et plus de leurs ventes via l'Internet, ce qui n'est pas négligeable si on considère la faible part de marché globale des ventes en ligne de produits alimentaires. Cette proportion passera au tiers des entreprises d'ici un an (32 %), à une entreprise sur deux (50 %) dans trois ans et à 63 % dans cinq ans selon les estimations des entreprises participantes. La part de celles-ci qui estime réaliser plus de 10 % de leurs ventes via l'Internet devrait passer de 1 % à 11 % d'ici trois ans et à 35 % d'ici cinq ans.

Si plus de quatre entreprises participantes sur dix (43 %, 17/40) n'utilisaient pas l'Internet au moment de l'enquête, cette proportion diminue à 24 % (9/38) et 8 % (3/38) dans un an et dans 3 ou 5 ans.

**Tableau 16 : Proportion des ventes via le commerce électronique**

**Q7 : Quelle proportion de vos ventes réalisez-vous ou prévoyez-vous réaliser via le commerce électronique ?**

	Maintenant		Dans 1 an		Dans 3 ans		Dans 5 ans	
	N	%	N	%	N	%	N	%
0	17	43 %	9	24 %	3	8 %	3	8 %
0,1 % à 1 %	14	35 %	8	21 %	8	21 %	2	5 %
1,1 % à 3 %	5	13 %	9	24 %	8	21 %	10	25 %
3,1 % à 5 %	2	5 %	7	18 %	5	13 %	4	10 %
5,1 % à 10 %	1	3 %	4	11 %	10	26 %	7	18 %
10 % et plus	1	3 %	1	3 %	4	11 %	14	35 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>102 %</b>	<b>38</b>	<b>101 %</b>	<b>38</b>	<b>100 %</b>	<b>40</b>	<b>101 %</b>

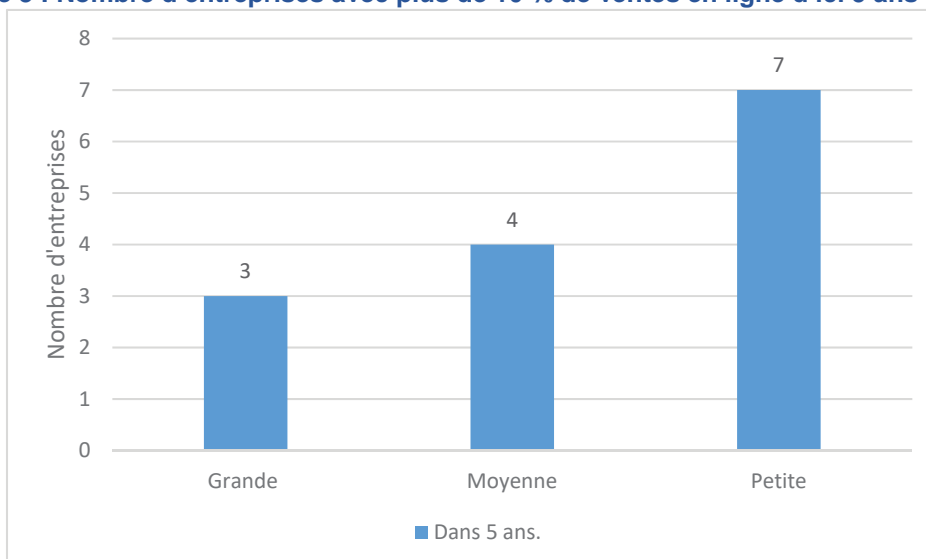
Pour cerner le degré d'utilisation des plateformes électroniques et des médias sociaux selon la taille des entreprises, nous avons regroupé les entreprises telles que présentées au tableau suivant :

**Tableau 17 : Répartition des entreprises selon la taille**

Taille	Nombre d'employés	Nombre d'entreprises
Petite	1 à 9	19 (30 %)
Moyenne	10 à 99	19 (30 %)
Grande	100 et plus	25 (40 %)

Ce sont essentiellement les petites (7/11) et les moyennes entreprises participantes (4/11) qui estiment pouvoir réaliser 10 % et plus de leurs ventes via l'Internet d'ici cinq ans (N=14) (figure suivante). Cela peut s'expliquer par le fait qu'un tel pourcentage de ventes représentent un volume de ventes nettement plus considérable pour les grandes entreprises que pour les moyennes et petites entreprises.

**Figure 3 : Nombre d'entreprises avec plus de 10 % de ventes en ligne d'ici 5 ans\* (N=14)**



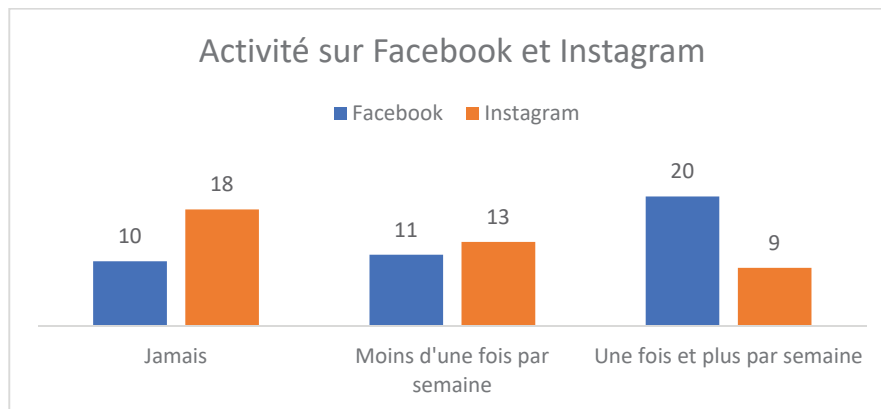
\*Cette figure est présentée à titre indicatif seulement en raison du faible nombre de répondants (N=14). Calculé selon les réponses à la question 7.



## Médias sociaux

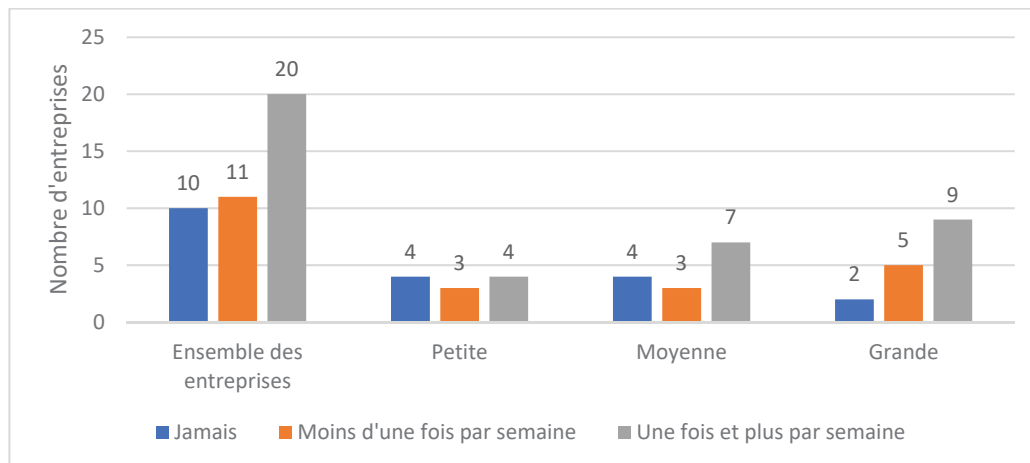
Lorsqu'interrogées sur leurs activités sur les médias sociaux (figure suivante), la moitié (49 %, 20/41) et près du quart (23 %, 9/40) se disent actives une fois et plus par semaine sur Facebook et sur Instagram. Par contre, le quart d'entre elles (24 %, 10/41) n'utilisent jamais Facebook et 45 % (18/40) d'entre elles n'utilisent jamais Instagram.

**Figure 4 : Utilisation des réseaux sociaux**

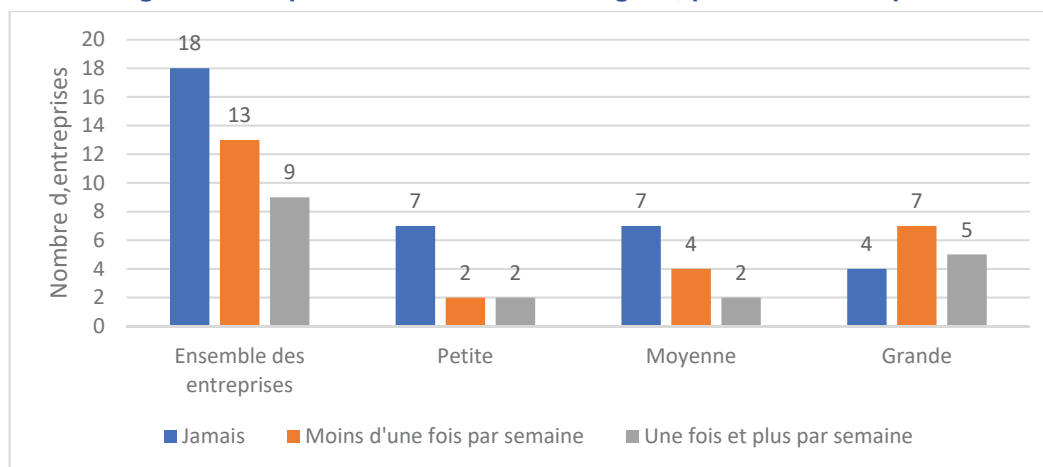


Les deux figures suivantes montrent que, parmi les participants, ce sont les grandes entreprises qui sont les plus actives sur Facebook et Instagram, suivi des moyennes entreprises. Les petites entreprises utilisent peu Instagram et ont une présence limitée sur Facebook.

**Figure 5 : Fréquence d'utilisation de Facebook, par taille d'entreprise**



**Figure 6 : Fréquence d'utilisation d'Instagram, par taille d'entreprise**



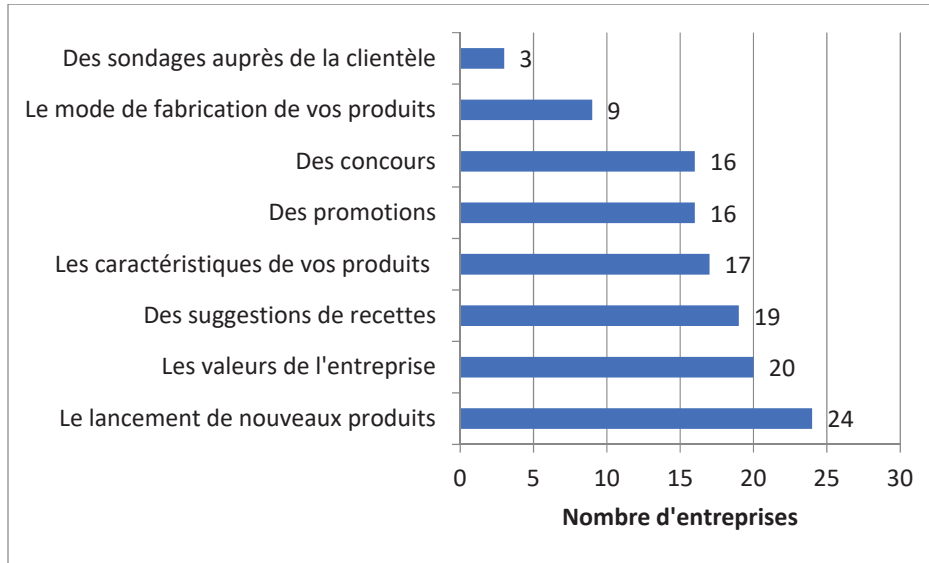
Puisque l'activité des entreprises participantes est plus grande sur Facebook que celle sur Instagram, il n'est pas surprenant de constater que les communautés Facebook sont plus nombreuses (3 000 et plus : 27 %, 8/30) que celles d'Instagram (3 000 et plus : 4 %, 3/25).

**Tableau 18 : Taille des communautés Facebook et Instagram**

	Facebook		Instagram	
	N	%	N	%
0	7	23 %	12	<b>48 %</b>
1 à 499	6	20 %	7	<b>28 %</b>
500 à 999	2	7 %	2	8 %
1 000 à 1 999	1	3 %	1	4 %
2 000 à 2 999	6	<b>20 %</b>	2	8 %
3 000 à 9 999	5	<b>17 %</b>	1	4 %
10 000 et plus	3	<b>10 %</b>	0	0 %
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

Interrogées sur les contenus publiés sur les médias sociaux, une vingtaine d'entreprises participantes révèlent utiliser ces médias pour le lancement de nouveaux produits (24/40, 60 %), les valeurs de l'entreprise (20/40, 50 %) et les suggestions de recettes (19/40, 48 %). Un nombre équivalent d'entreprises les utilisent pour présenter les caractéristiques de leurs produits (17/40, 43 %), pour offrir des promotions (16/40, 40 %) ou pour des concours (16/40, 40 %). Peu d'entreprises les utilisent pour publier des informations sur le mode de fabrication de leurs produits (9/40) ou pour réaliser des sondages auprès de la clientèle (3/40).

**Figure 7 : Information diffusée sur les médias sociaux (N=40)**



La majorité (78 %) des entreprises participantes réalisaient moins de 1% de leurs ventes sur Internet, au moment de l'enquête;

La part des entreprises répondantes qui prévoient réaliser plus de 10 % de leurs ventes via l'Internet devrait passer de 1 % à 11 % d'ici trois ans et à 35 % d'ici cinq ans, laissant présager un positionnement fort pour la croissance de ce type de vente;

Ce sont essentiellement les petites et les moyennes entreprises participantes qui estiment pouvoir réaliser 10 % et plus de leurs ventes via l'Internet d'ici cinq ans;

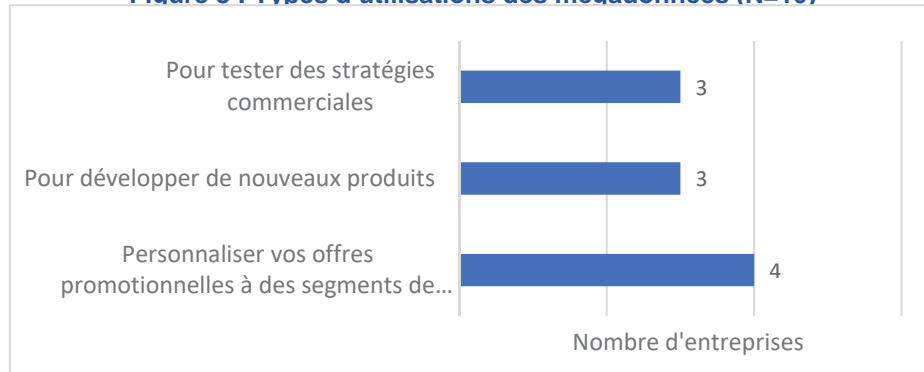
Lorsqu'interrogées sur leurs activités sur les médias sociaux, la moitié (49 %) et près du quart (23 %) des entreprises participantes se disent actives une fois et plus par semaine sur Facebook et sur Instagram. Par contre, le quart d'entre elles (24 %) n'utilisent jamais Facebook et 45 % d'entre elles n'utilisent jamais Instagram;

Les entreprises participantes indiquent utiliser, par ordre d'importance, les médias sociaux pour le lancement de nouveaux produits, communiquer les valeurs de l'entreprise et les suggestions de recettes, présenter les caractéristiques de leurs produits et offrir des promotions et concours.

### Méga données

Questionnée sur l'utilisation des méga données, près d'une entreprise sur cinq (8/37) affirme utiliser les méga données. Celles-ci les utilisent pour personnaliser leurs offres promotionnelles à des segments de consommateurs (4/8), développer de nouveaux produits (3/8) ou tester des stratégies commerciales (3/8) (figure suivante).

**Figure 8 : Types d'utilisations des mégadonnées (N=10)**



Des nombres semblables d'entreprises qui ont répondu à la question sur l'utilisation future des mégadonnées déclarent prévoir les utiliser d'ici un an (8/25) ou d'ici deux ans et plus (9/25), ou ne pas avoir l'intention de les utiliser (8/25).

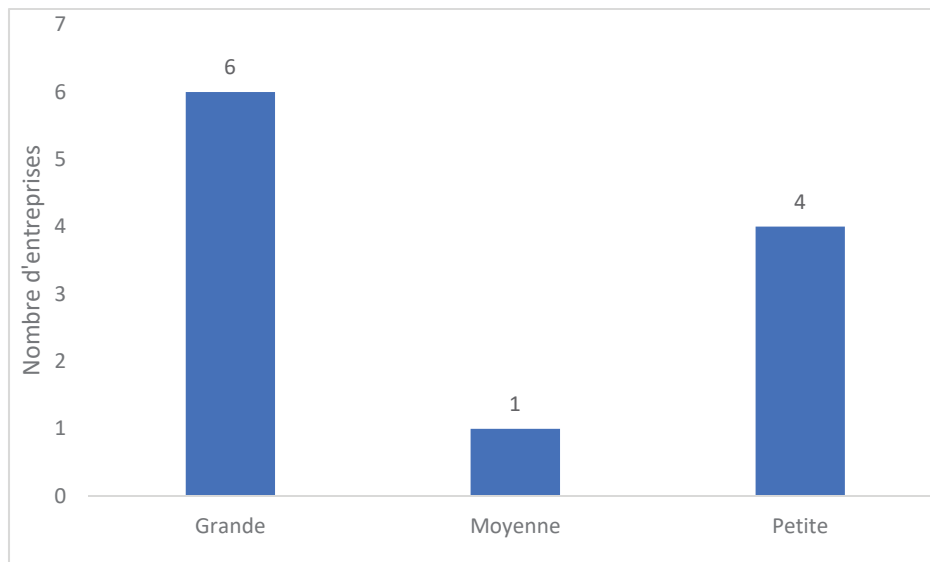
**Tableau 19 : Utilisation future des mégadonnées**

Q13 : Prévoyez-vous utiliser ces données ?		
	N	%
Jamais	8	32 %
D'ici 1 an	8	32 %
D'ici 2 ans	3	12 %
D'ici 3 ans	4	16 %
D'ici plus de 3 ans	2	8 %
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

Parmi les répondants, 15 (60 %) prévoient utiliser les mégadonnées d'ici 3 ans, alors que 8 entreprises (32 %) ne considèrent pas utiliser les mégadonnées dans le futur (Tableau Q13).

Parmi les entreprises qui envisagent utiliser les mégadonnées d'ici deux ans ou moins, on dénombre 6 grandes, une moyenne et 4 petites entreprises (figure suivante).

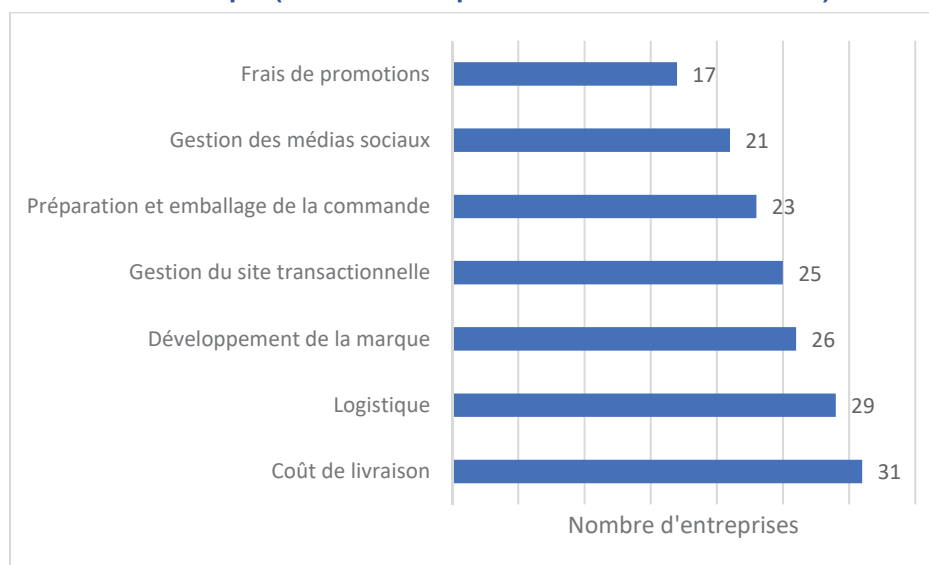
**Figure 9 : Utilisation future des mégadonnées, par taille d'entreprise (N=11)**



La dernière section de l'enquête incluait des questions sur les enjeux et les bénéfices qui découlent de la croissance du commerce électronique. Les résultats montrent que la majorité des entreprises participantes accordent de l'importance à l'ensemble des enjeux qui leur ont été présentés. Le coût de livraison est l'enjeu dominant (mentions de 6 et plus : 31/35, 89 %), suivi de la logistique (29/35, 83 %), de la gestion du site transactionnel (25/31, 81 %), de la préparation et emballage de la commande (23/35, 66 %) et de la gestion des médias sociaux (21/35, 60 %) (Figure suivante).

Les frais de promotion sont l'enjeu le moins important selon les entreprises, avec seulement 17 (49 %) déclarant que ce sera un enjeu important (mentions de 6 et plus).

**Figure 10 : Perception de l'importance des enjeux au développement du commerce électronique (mentions 6 et plus sur une échelle de 1 à 10)\***



\*Les résultats détaillés sont présentés en annexe 1.

Le Tableau suivant indique que la logistique semble être un enjeu plus important pour la petite entreprise, que pour les autres tailles d'entreprises. Similairement, le coût de livraison, la préparation et l'emballage de même que les frais de promotion et le développement de la marque semblent être des enjeux plus importants pour la grande entreprise, relativement aux autres tailles d'entreprise. Les enjeux de la moyenne entreprise semblent davantage répartis.

**Tableau 20 : Enjeux découlant du commerce électronique selon la taille d'entreprise**

**Selon vous, quels sont les enjeux qui découlent de la croissance du commerce électronique ?**

	Logistique		Coût de livraison		Préparation et emballage de la commande		Gestion du site transactionnelle		Gestion des médias sociaux		Frais de promotion		Développement de la marque	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1, 2	1	3 %	1	3 %	3	9 %	3	9 %	6	17 %	4	11 %	1	3 %
3, 4	4	11 %	3	9 %	7	20 %	6	17 %	4	11 %	13	37 %	4	11 %
5, 6	2	6 %	3	9 %	3	9 %	5	14 %	6	17 %	4	11 %	8	23 %
7, 8	12	34 %	9	26 %	9	26 %	7	20 %	10	29 %	11	31 %	8	23 %
9, 10	16	46 %	19	54 %	13	37 %	14	40 %	9	26 %	3	9 %	14	40 %
6 et plus	29	83 %	31	89 %	23	66 %	25	71 %	21	60 %	17	49 %	26	74 %
<b>Répondants</b>	<b>35</b>		<b>35</b>		<b>35</b>		<b>35</b>		<b>35</b>		<b>35</b>		<b>35</b>	

27 sans réponses (35 réponses)

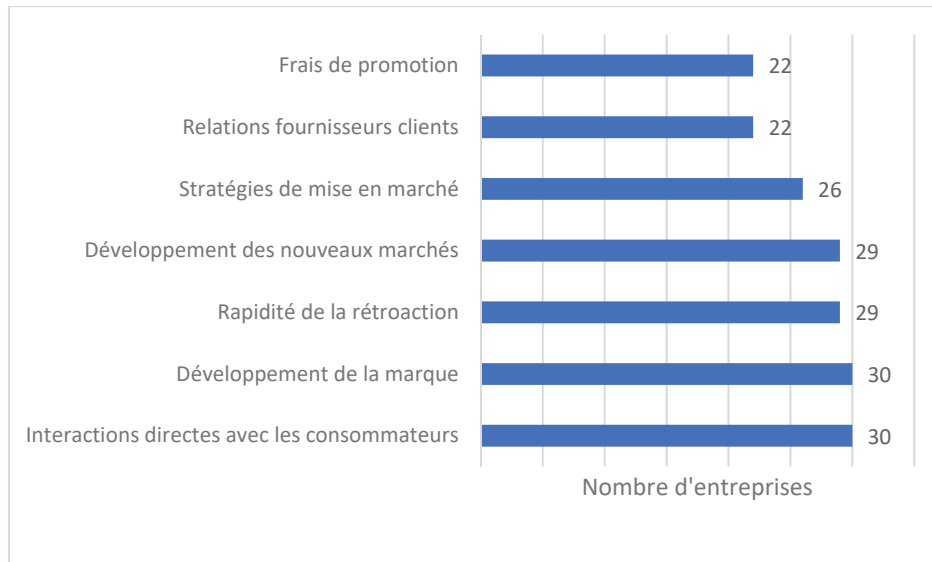
Note : 1 signifie pas important et 10 très important

Pour ce qui est des avantages associés au développement du commerce électronique par ordre d'importance (mentions 6 à 10) les avantages perçus sont : l'interaction directe avec les

consommateurs (30/34, 88 %) et le développement de la marque (30/34, 88 %), la rapidité de la rétroaction (29/34, 85 %) et le développement des nouveaux marchés (29/34, 85 %), les stratégies de mise en marché (26/34, 76 %), les frais de promotion (22/34, 65 %) et les relations fournisseurs clients (22/34, 65 %).

**Figure 11 : Perception de l'importance des avantages au développement du commerce électronique (N=34)**

**(Mentions 6 et plus sur une échelle de 1 à 10)\***



\*Les résultats détaillés sont présentés en annexe.

**Tableau 21 : Avantages du commerce électronique**

**Selon vous, quels sont les principaux avantages du commerce électronique ?**

	Développement des nouveaux marchés		Développement de la marque		Frais de promotion		Stratégies de mise en marché		Relations fournisseurs clients		Interactions directes avec les consommateurs		Rapidité de la réaction	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1, 2	0	0 %	0	0 %	4	12 %	2	6 %	5	15 %	3	9 %	1	3 %
3, 4	2	6 %	1	3 %	6	18 %	4	12 %	4	12 %	0	0 %	2	6 %
5, 6	4	12 %	4	12 %	5	15 %	4	12 %	3	9 %	1	3 %	3	9 %
7, 8	9	26 %	10	29 %	10	29 %	9	26 %	12	35 %	4	12 %	5	15 %
9, 10	19	56 %	19	56 %	9	26 %	15	44 %	10	29 %	26	76 %	23	68 %
6 et plus	29	85 %	30	88 %	22	65 %	26	76 %	22	65 %	30	88 %	29	85 %
<b>Répondants</b>	<b>34</b>		<b>34</b>		<b>34</b>		<b>34</b>		<b>34</b>		<b>34</b>		<b>34</b>	

Note : 1 signifie pas du tout avantageux et 10 très avantageux

Les résultats des avantages perçus au développement du commerce électronique selon la taille des entreprises montrent peu de variation entre les tailles d'entreprises à l'exception du développement de la marque qui semble plus marqué pour les entreprises de grande taille.

Enfin, la majorité des entreprises (17/31, 55 %) qui ont répondu à la question sur l'impact de la croissance du commerce électronique sur l'amélioration de la compétitivité des acteurs canadiens du secteur bioalimentaire estiment que ce sont les consommateurs canadiens qui seront très avantagés (mentions 9 et 10) par la croissance du commerce électronique. Ce pourcentage se démarque (9 et plus) de ceux accordés aux autres acteurs de la filière. En considérant les mentions de 6 à 10, plus de 6 entreprises sur 10 (20/31, 65 %) considèrent que la croissance du commerce électronique permettra aux différents acteurs du secteur bioalimentaire d'améliorer leur compétitivité sur le marché canadien.



**Tableau 22 : Commerce électronique et compétitivité des acteurs sur le marché canadien**

**Indiquez si la croissance du commerce électronique permettra d'améliorer la compétitivité des acteurs suivants sur le marché canadien ?**

	Grossistes-distributeurs canadiens		Distributeurs-détaillants canadiens		Manufacturiers canadiens		Producteurs canadiens		Consommateurs canadiens	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1, 2	3	10 %	3	10 %	1	3 %	2	6 %	1	3 %
3, 4	4	13 %	3	10 %	4	13 %	4	13 %	2	6 %
5, 6	6	19 %	7	23 %	8	26 %	6	19 %	5	16 %
7, 8	16	52 %	11	35 %	10	32 %	10	32 %	6	19 %
9, 10	2	6 %	7	23 %	8	26 %	9	29 %	17	55 %
6 et plus	20	65 %	20	65 %	19	61 %	20	65 %	23	74 %
<b>Répondants</b>	<b>31</b>		<b>31</b>		<b>31</b>		<b>31</b>		<b>31</b>	

Note : 1 signifie pas du tout avantageux et 10 très avantageux

Les résultats sont plus nuancés pour ce qui est de l'impact de la croissance du commerce électronique sur la compétitivité des acteurs sur le marché à l'extérieur du Canada. En considérant les mentions 9 et 10, le tiers des entreprises qui ont répondu à cette question estiment (10/30, 34 %) que les manufacturiers et producteurs canadiens ont le plus de chances d'améliorer leur compétitivité à l'extérieur du Canada en raison de la croissance du commerce électronique. (Tableau suivant).

**Tableau 23 : Commerce électronique et compétitivité des acteurs sur les marchés internationaux**

**Q17 : Indiquez si la croissance du commerce électronique permettra d'améliorer la compétitivité des acteurs suivants sur le marché à l'extérieur du Canada ?**

	Grossistes-distributeurs		Distributeurs-détaillants		Manufacturiers canadiens		Producteurs canadiens	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1, 2	5	17 %	3	10 %	1	3 %	2	7 %
3, 4	3	10 %	4	13 %	2	7 %	3	10 %
5, 6	7	23 %	7	23 %	7	24 %	4	14 %
7, 8	11	37 %	10	33 %	9	31 %	10	34 %
9, 10	4	13 %	6	20 %	<b>10</b>	<b>34 %</b>	<b>10</b>	<b>34 %</b>
<b>6 et plus</b>	<b>18</b>	<b>60 %</b>	<b>20</b>	<b>67 %</b>	<b>24</b>	<b>80 %</b>	<b>23</b>	<b>77 %</b>
Répondants	30		30		30		30	

Note : 1 signifie pas du tout avantageux et 10 très avantageux

Selon les résultats à l'enquête, la majorité des entreprises participantes (69 %), dont 50 % avec forte probabilité, prévoit investir dans les outils de commerce électronique sur un horizon de 18 mois suivants l'enquête.

**Tableau 24 : Prévission d'investissement dans le commerce électronique**

**Q18 : Prévoyez-vous investir dans les outils de commerce électronique au cours des 18 prochains mois ?**

	N	%
1	4	12,5 %
2	2	6,0 %
3	4	12,5 %
4	6	19,0 %
5	16	50,0 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0 %</b>

Note : 1 signifie improbable et 5 très probable

Plus de 4 entreprises sur 10 (14/32, 44 %) qui ont répondu à la question sur l'avantage du commerce électronique pour leur entreprise croient fortement (mentions 9 et 10) que le commerce en ligne sera avantageux pour leur entreprise. Cette proportion s'élève à 3 entreprises sur 4 (23/32, 72 %) en considérant les mentions de 6 à 10 (Tableau suivant).

**Tableau 25 : perception d'impact du commerce électronique sur l'entreprise participante**

**Q19 : Globalement, croyez-vous que le développement du commerce en ligne sera avantageux pour votre entreprise ?**

	N	%
1, 2	3	9,0 %
3, 4	4	12,5 %
5, 6	4	12,5 %
7, 8	7	22,0 %
9, 10	14	44,0 %
<b>6 et plus</b>	<b>23</b>	<b>72,0 %</b>
Total	32	100,0 %

Note : 1 signifie pas du tout avantageux et 10 très avantageux

Une plus forte proportion d'entreprises participantes de taille moyenne (86 %) semble croire que le commerce en ligne sera avantageux pour eux, alors que les petites entreprises semblent être moins optimistes à cet égard (60 %).

**Tableau 26 : Perception d'impact du commerce électronique sur l'entreprise participante, par taille (mentions de 6 à 10)**

**Q19B : Nombre d'entreprises qui croit que le développement du commerce en ligne sera avantageux ?**

	N	%
Grande	11	73 %
Moyenne	6	86 %
Petite	6	60 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	

Note : Les pourcentages sont basés sur le nombre de réponses reçu par taille d'entreprise.

Q20 quels sont les principaux besoins de votre entreprise par rapport au commerce électronique ?

Il y a 18 réponses à cette question :

Un moyen pour acheminer des produits périssables sur de longues distances.

Subvention et support au développement, les coûts sont très dispendieux

La logistique de livraison à prix raisonnable. Produits à garder réfrigéré... nécessitent peut-être de s'assurer de la présence de quelqu'un pour recevoir la marchandise.

Finir la refonte de notre site Web transactionnel, trouver des solutions cost-effective pour préparer-expédier les commandes pour un volume faible au départ de l'activité.

As an agri-food processor, we must be sure to align ourselves with customers who have strong ecommerce platforms to stay ahead of the curb.

An expert to help with generating traffic into sales.

L'entreprise ne voit pas l'utilité du commerce électronique

Vendre à l'extérieur du Québec et du Canada notre eau d'érable ou même nos sauces éventuellement.

Développer l'achat en ligne via les médias sociaux. Développer une nouvelle stratégie de mise en marché pour les campagnes de collectes de fonds au Québec.

Hausser la visibilité et la reconnaissance de marque.

Sales

Trouver les bonnes personnes et équipements nécessaires pour bien diffuser l'information, car c'est présentement essais-erreurs à des coûts exorbitants.

Comprendre comment bien utiliser le commerce en ligne pour une de nos divisions, mais sans faire de transactionnels (non envisageable pour une de nos deux divisions).

Le frein au commerce électronique dans notre entreprise est le fait que nous offrons « qu'un seul produit » pour le détail. Le coût du port équivaut au prix de détail suggéré pour notre produit en détail. Notre offre, pour le moment, n'est pas assez grande pour amortir le coût du port.

Obtenir des coûts avantageux de transport malgré notre taille.

Former à peu de frais les employés responsables du ECOM et des médias sociaux afin d'éviter le recours aux agences pour la gestion des plateformes. Développer des produits pertinents au ECOM.

Intégrer nos produits congelés au ECOM avec l'assurance de qualité à la livraison (chaîne de froid).

Matière première et ressources spécialisées.

Développer un site transactionnel et transport des commandes.

Développement d'un emballage de transport pour conserver congelé ; conservation congelée du produit pendant la livraison ; conservation du produit congelé durant tout le processus de livraison jusqu'au congélateur du consommateur.

Q21 Avez-vous d'autres commentaires à partager avec nous concernant le commerce électronique ?

Aucun répondant n'a laissé de commentaires.

Un répondant sur cinq utilise des mégadonnées pour ses ventes, mais un sur trois envisage une utilisation au cours des prochaines années ;

Les principaux enjeux associés au commerce électronique sont très majoritairement le coût de livraison et la logistique, suit la gestion du site transactionnel, la préparation des commandes et la gestion des médias sociaux ;

Les répondants estiment presque unanimement que les deux plus grands avantages du commerce électronique sont l'interaction directe avec les consommateurs et la rapidité de la rétroaction, alors que plus des deux tiers d'entre eux retiennent aussi le développement de la marque, développement de nouveaux marchés, stratégies de mise en marché, frais de promotion et relations fournisseurs clients ;

Sur le marché canadien, la vaste majorité des entreprises estiment que les consommateurs canadiens, plus que tous les autres intervenants, seront avantagés ou même très avantagés par la croissance du commerce électronique ; deux répondants sur trois estiment que tous les intervenants en tireront un avantage ;

Sur les marchés extérieurs, les manufacturiers sont nettement identifiés comme les grands bénéficiaires des avantages du commerce électronique ;

Les entreprises prévoient investir progressivement dans le commerce électronique au cours des 5 prochaines années, mais la moitié des répondants visent un horizon de 5 ans ;

Trois entreprises sur quatre estiment que le développement du commerce en ligne sera avantageux pour leur entreprise.

Bien que le commerce électronique soit peu utilisé par les transformateurs agroalimentaires québécois de notre échantillon, la majorité souhaite y consacrer des énergies, comme l'indique la volonté d'augmenter significativement son importance au cours des trois à cinq prochaines années.

Le fait que les plateformes de choix soient celles des épiciers-détaillants complique certainement la tâche des transformateurs, puisque ces derniers doivent aussi composer avec l'arrimage des plateformes en ligne de leurs clients, lesquelles épousent pour l'instant différents modèles de commerce électronique. Les ressources dédiées à ces arrimages ne sont alors pas disponibles pour le développement de leurs propres ventes en ligne, que ce soit via des sites transactionnels tels Amazon ou pour le développement de leur propre plateforme de commerce électronique. Ceci est d'autant plus vrai pour les entreprises d'importances qui ont une forte présence chez l'ensemble des épiciers détaillants. Ceci pourrait être un des éléments qui explique la plus forte pénétration souhaitée des ventes en ligne chez les petites et moyennes entreprises participantes.

Parmi les deux principaux freins exprimés à un déploiement du commerce électronique, nous notons les importants coûts de développement et le coût de livraison. Ce dernier peut rapidement rendre un produit non compétitif si l'entreprise n'arrive pas à regrouper un nombre suffisant de produits dans une commande. Les entreprises avec un faible portefeuille de produits sont donc désavantagées, d'autant plus si le ou les produits nécessitent une chaîne de froid.

Dans une moindre mesure, la disponibilité des expertises pour le commerce en ligne semble aussi être un frein.

## 10. Discussion et pistes de réflexion

La force disruptive du commerce en ligne sur les modèles d'achat des consommateurs est indéniable. Au niveau mondial, les achats en ligne devraient doubler (+104 %) au cours de la période de 2018 à 2022 pour s'élever à 5 921 milliards de \$US. En parallèle, les ventes mondiales pour l'ensemble du secteur du commerce de détail atteindront 29 154 milliards \$US, soit une croissance de 22 %.

Le commerce peut prendre plusieurs formes. À un bout du spectre, certains exploitent uniquement des magasins physiques alors qu'à l'autre bout de ce même spectre d'autres n'ont qu'une présence virtuelle. Entre les deux, de très nombreux modèles peuvent exister, que ce soient les modèles B2B, B2C, et B2B2C. Dans le contexte actuel, il faut aussi considérer le rôle des médias sociaux dans la création d'un lien direct avec les consommateurs et dans la stratégie marketing des marques.

Si le secteur bioalimentaire a été peu affecté par le commerce en ligne jusqu'en 2017, cela n'est plus vrai. L'achat de Whole Foods par Amazon a accéléré l'actualisation des modèles d'affaires des grands de l'alimentation au niveau international. Les modèles traditionnels B&M continuent d'évoluer vers un modèle omnicanal pour répondre à la polyvalence des modèles d'achats des consommateurs et contrer la percée des grands joueurs du commerce électronique (pure players) dans la vente de produits alimentaires tels les Amazon, Alibaba et JD.com. Simultanément, ces grands joueurs du commerce électronique investissent massivement pour développer leur écosystème de ventes et de services et demeurer à la fine pointe de la technologie. Walmart, le plus grand détaillant au monde n'a eu d'autres choix que d'ajuster son modèle d'affaires pour répondre à l'offensive de ces grands du commerce électronique. Ce leader mondial se porte acquéreur ou établit des partenariats avec des acteurs du commerce électronique ou de nouvelles technologies pour assurer son développement. Ce n'est plus la rentabilité au pied carré qui est la norme opérationnelle, mais la performance de tout un écosystème de ventes, de logistique et de communication.

Bien que les ventes en ligne de produits alimentaires représentent moins de 4 % des ventes totales du secteur du commerce de détail dans la majorité des pays, ces dernières sont en hausse. Sur le marché américain, la part du marché d'alimentation vendue en ligne pourrait doubler d'ici 2022 selon certaines sources. Les ventes en ligne de produits alimentaires pourraient ainsi représenter 12 % de l'ensemble des ventes de produits alimentaires aux États-Unis. Le Canada devrait suivre cette tendance.

L'enjeu est de taille pour les distributeurs-détaillants canadiens qui doivent de plus en plus se mesurer à des joueurs du commerce en ligne internationaux dans un marché déjà très compétitif. La présence accrue d'entreprise telles Amazon, Alibaba et JD.com dans le commerce alimentaire en ligne accentue la compétition sur le marché canadien de l'alimentation. Amazon s'inscrit comme chef de file de l'épicier en ligne sur le marché américain et bénéficie d'une forte notoriété auprès des consommateurs québécois et canadiens. Avec un taux de croissance de 40 % en 2018, les produits alimentaires représentent la catégorie qui affiche le plus haut taux de croissance des ventes chez Amazon et devraient totaliser 4,75 milliards \$US en 2018, soit 31,8 % de l'ensemble des ventes en ligne américaines de produits alimentaires.

En plus de satisfaire leur clientèle en magasin, elles doivent maintenant répondre aux exigences des consommateurs digitaux. Elles doivent ainsi relever le défi de la rentabilité en raison des

investissements requis pour répondre à cette nouvelle demande tout en considérant le caractère périssable des produits alimentaires.

Ce scénario pourrait se reproduire au Québec si on considère la notoriété et l'avantage logistique d'Amazon avec son service de livraison gratuite pour les adhérents à son programme *Prime*. Les principaux motifs des adhérents au programme Prime à magasiner sur Amazon sont la gratuité des frais de transport (70 %), suivi des prix (60 %) et du service de livraison en un ou deux jours (60 %). Ce service constitue donc un outil important dans la stratégie d'Amazon et décrit bien l'avantage logistique d'Amazon sur les détaillants et les transformateurs à faibles volumes. Ce qui génère généralement une pression à la baisse sur les prix et sur les marges des transformateurs.

La part des internautes québécois adhérents à Amazon n'est pas négligeable et présente un défi au distributeur-détaillant québécois, mais peut représenter une opportunité pour les manufacturiers bioalimentaires. Selon l'enquête du CEFRIO publiée en septembre 2017, Amazon capturerait 14 % du montant de l'ensemble des achats de produits et 22 % du volume de l'ensemble des transactions effectuées par les internautes québécois.

Considérant le contexte d'affaires de plus en plus mondialisé, les changements dans les comportements des consommateurs et la rapidité de l'évolution des nouvelles technologies de communication, les transformateurs bioalimentaires québécois ont intérêt à développer une stratégie en ligne pour les raisons suivantes :

La part du commerce mondial de l'alimentation vendue en ligne est en croissance, ne pas y participer correspond à se priver d'une part croissante d'un marché.

Le commerce interprovincial et international continue de s'accroître notamment pour les produits à valeur ajoutée.

Les joueurs de taille plus modeste ont maintenant accès à des marchés (domestique ou autres) à des coûts raisonnables, notamment via l'utilisation de plateforme.

Le commerce en ligne peut être un contrepoids au pouvoir de marché vertical des distributeurs-détaillants et grossistes.

Le commerce en ligne et les médias sociaux peuvent être utilisés pour tester des produits, des promotions et renforcer l'image ou la marque d'une entreprise lorsque combinée à l'utilisation des réseaux sociaux.

Bien que l'échantillon de notre enquête ne soit pas représentatif de l'ensemble du secteur de la transformation bioalimentaire du Québec, les résultats d'un sous échantillon de taille suffisante fournissent une bonne indication de la situation et des intentions des transformateurs. Suivant cette enquête, nous pouvons faire les constats suivants :

Une part importante des ventes domestiques et à l'extérieur du Québec des transformateurs interrogés est transigée via les plateformes électroniques des distributeurs-détaillants et de grossistes. Ceux-ci sont donc déjà familiers avec les transactions sur des plateformes B2B.

La très grande majorité des transformateurs bioalimentaires sondés ne font aucune ventes B2C, que ce soit via leur propre site ou une plateforme de type Amazon. Parmi les quelques entreprises qui utilisent le site transactionnel de leur entreprise (B2C) pour vendre leurs produits, on retrouve surtout celles de petite et moyenne taille. Ceci peut s'expliquer du fait que les exigences des distributeurs-détaillants et grossistes sont plus difficilement rencontrées par les entreprises de petite et moyenne taille. De fait, les entreprises de plus grande taille ressentent moins le besoin de vendre en ligne (B2C), d'autant plus qu'elles transigent avec les distributeurs-détaillants et grossistes qui vendent leurs produits en ligne (B2B2C)<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Pour les grossistes, on peut également inclure le modèle B2B2B2C avec le secteur des HRI, comme par exemple une fruiterie alimentée par son grossiste puis par le manufacturier.

Selon les résultats de l'enquête, la majorité des entreprises participantes (69 %), dont 50 % avec forte probabilité, prévoit investir dans les outils de commerce électronique sur un horizon de 18 mois suivants l'enquête.

Toutes les entreprises sondées, peu importe leur taille, prévoient augmenter la proportion de leurs ventes en ligne au cours de la prochaine année et encore davantage d'ici 5 ans. Encore une fois, les entreprises de petite taille et de taille moyenne sont les plus agressives, du moins en intentions, à augmenter leur présence en ligne pour atteindre plus de 10 % des ventes d'ici 5 ans.

Les transformateurs sondés perçoivent plusieurs avantages au développement du commerce électronique, principalement l'interaction directe avec les consommateurs, le développement de la marque, la rapidité de la rétroaction et le développement des nouveaux marchés. Ceci est vrai, peu importe la taille de l'entreprise, bien que les entreprises de grande taille semblent percevoir un avantage plus marqué pour le développement de la marque.

La majorité des entreprises qui ont répondu à la question sur « l'impact de la croissance du commerce électronique sur l'amélioration de la compétitivité des acteurs canadiens du secteur bioalimentaire sur le marché canadien » estiment que ce sont surtout les consommateurs canadiens qui seront très avantagés par cette croissance. Par contre, les perceptions sont davantage favorables aux manufacturiers et producteurs canadiens pour ce qui est de l'amélioration de leur compétitivité à l'extérieur du Canada en raison de la croissance du commerce électronique.

À l'instar des détaillants du secteur du commerce de détail, pour les transformateurs sondés, le coût de livraison est l'enjeu dominant du commerce électronique (B2C), suivi de la logistique, du développement de la marque, de la gestion du site transactionnel, de la préparation et emballage de la commande et de la gestion des médias sociaux.

La moitié des entreprises sondées sont actives sur Facebook au moins une fois et plus par semaine, mais seulement le quart de celles-ci sont actives à cette fréquence sur Instagram. Toutefois, la majorité des répondants songent à les utiliser d'ici 3 ans.

La très grande majorité des entreprises n'utilisent pas les mégadonnées, alors que celles qui les utilisent le font principalement pour personnaliser des offres promotionnelles à des segments de consommateurs.

#### Pistes d'actions

Les leaders des écosystèmes de ventes électroniques dominent le commerce en ligne et imposent un rythme accéléré d'actualisation des modèles d'affaires des acteurs du secteur bioalimentaire. La rapidité à laquelle ils actualisent leurs plateformes en intégrant diverses applications technologiques pour s'assurer de maintenir leur domination du marché numérique en forte progression contribue à séduire et à fidéliser les consommateurs qui modifient leurs comportements d'achat au rythme des nouvelles applications technologiques qui leur sont proposées.

La majorité des transformateurs sondés prévoient investir dans les outils de commerce électronique au cours des 18 prochains mois et reconnaissent les avantages et les défis que soulèvent la croissance du commerce en ligne et de ses avantages.

Nos produits québécois sont reconnus à travers le monde pour leur qualité et leur originalité. Les transformateurs bioalimentaires sont réceptifs au commerce électronique, mais font face à plusieurs défis pour bénéficier des nouvelles occasions d'affaires que ces écosystèmes numériques leur présentent.

Il est primordial que les acteurs du secteur bioalimentaire accélèrent l'actualisation de leurs pratiques d'affaires pour assurer la compétitivité du secteur. Rappelons l'importance de la

contribution de la transformation bioalimentaire à l'économie québécoise et son importance pour les producteurs québécois. De fait, en 2017, 70 % de la production bioalimentaire est transformée au Québec et ce secteur manufacturier représente 19 % des ventes (29,8 milliards de ventes) et 17 % des emplois (78 340 emplois) de l'ensemble de l'activité manufacturière au Québec, loin devant le deuxième secteur en importance, le secteur manufacturier de matériel de transport qui capture 15 % des ventes et 10 % des emplois de l'ensemble de l'activité manufacturière.<sup>61</sup>

Dans l'hypothèse où le secteur tarderait à s'ajuster aux nouveaux modèles de ventes, de logistique et de communication, l'impact pourrait être significatif sur l'ensemble de l'économie québécoise.

Les principaux enjeux pour les acteurs bioalimentaires résident dans leur capacité à concurrencer sur la rapidité de la livraison, la régularité des approvisionnements et la garantie des volumes d'approvisionnement, les prix et à faire connaître leurs produits sur des plateformes qui regroupent des millions de produits et un vaste choix de produits concurrentiels.

Ces défis pointent vers l'importance du regroupement de l'offre bioalimentaire québécoise de commerce électronique pour permettre aux PME de se démarquer et faire connaître leur offre afin d'augmenter leur efficacité et leur compétitivité sur ce marché. Le principal défi pour les transformateurs ne se situe pas seulement dans le développement de nouvelles plateformes électroniques. Au niveau mondial, plusieurs plateformes sont déjà bien implantées sur différents marchés et offrent des services de ventes B2B2C et B2C auxquelles nos manufacturiers bioalimentaires peuvent s'arrimer.

Les principaux enjeux résident dans les performances logistiques incluant l'optimisation des délais de livraison, la réduction des coûts de transport, la régularité de l'approvisionnement, la réduction des coûts d'approvisionnement, l'étiquetage et l'emballage, le positionnement de l'offre québécoise et le développement de la notoriété et de l'image des marques sur les médias sociaux et sur les plateformes numériques.

Il est donc primordial d'accompagner les manufacturiers bioalimentaires dans le regroupement de l'offre bioalimentaire québécoise au sein d'un écosystème commercial numérique leur offrant divers services de commercialisation. Un tel regroupement contribuerait à :

Créer une force de ventes commune et un partage des coûts de transport, de logistique, de commercialisation sans omettre l'échange des diverses expertises et de l'information entre les adhérents pour augmenter leur compétitivité sur les marchés domestiques et à l'extérieur du Québec.

À s'approprier les données transactionnelles de plus en plus indispensables et coûteuses pour cibler les clientèles et personnaliser les promotions.

Il est important d'actualiser l'expertise numérique et l'infrastructure technologique en amont du secteur de la distribution pour assurer la compétitivité de l'ensemble des acteurs du secteur bioalimentaire. Le Gouvernement est un des partenaires du secteur bioalimentaire par son rôle de soutien du développement de ce secteur tant par la réglementation que par le financement d'activités de développement des marchés. Les États avec qui les acteurs québécois du secteur bioalimentaire concurrencent à travers le monde contribuent au financement de leurs infrastructures commerciales, à la formation et au développement d'expertise en entreprise dans les activités spécifiques au commerce électronique notamment pour les activités de :

### **Développement de marchés**

Gestion de l'approvisionnement : technologie d'emballage, étiquetage, logistique, transport, des transactions

---

<sup>61</sup> Dupuis, Raymond, Bilan et enjeux des manufacturiers exportateurs bioalimentaires du Québec , Groupe Export 2018



Gestion des médias sociaux et des approches promotionnelles

Gestion et développement des marques

Gestion des sites transactionnels

Gestion et utilisation des métadonnées

En 1990, Alvin Tofler lançait son livre *Les Nouveaux Pouvoirs* en soulignant la migration de pouvoir des manufacturiers vers les distributeurs en raison de leur plus grand accès à l'information via le code-barre. Ce qui s'est graduellement imposé au cours des dernières décennies. De fait, l'automatisation des processus a permis de suivre le produit à travers la chaîne d'approvisionnement et d'optimiser la performance des circuits de distribution.

Aujourd'hui, avec l'intelligence artificielle il est possible d'identifier le client et de suivre son parcours sur différentes plateformes et applications. Cela en vue d'optimiser les stratégies de marketing et de personnaliser les offres promotionnelles. Il est crédible d'anticiper qu'avec le développement numérique et de l'intelligence artificielle le pouvoir actuel des distributeurs migrera progressivement vers les gestionnaires de plateformes transactionnelles, de moteurs de recherche et applications. Le développement numérique et de l'intelligence artificielle soulèveront des questions quant à la propriété des données et la protection de la confidentialité des informations.

C'est habituellement au Gouvernement d'assurer la réglementation de l'utilisation et de la confidentialité des métadonnées transactionnelles du secteur.

## Annexe 1

**Tableau Q4-C : Importance des ventes québécoises par type de plateformes et par taille**

<b>Distribution au Québec (basé sur les proportions déclarées à la question 4)</b>						
		1 <sup>re</sup> importance	2 <sup>e</sup> importance		3 <sup>e</sup> importance	
<b>Grande entreprise</b>						
	N	%	N	%	N	%
Commerce de gros	4	24 %	4	25 %	9	56 %
Grands distributeurs-détaillants	11	65 %	5	31 %	1	6 %
Walmart et Costco	1	6 %	3	19 %	6	38 %
Magasins spécialisés	1	6 %	4	25 %	0	0 %
Site Internet de votre entreprise	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Site Internet transactionnel Amazon	0	0 %	0	0 %	0	0 %
<b>Total</b>	<b>8</b>		<b>16</b>		<b>16</b>	
<b>Moyenne entreprise</b>						
	N	%	N	%	N	%
Commerce de gros	2	14 %	6	46 %	4	44 %
Grands distributeurs-détaillants	7	50 %	2	15 %	0	0 %
Walmart et Costco	2	14 %	0	0 %	2	22 %
Magasins spécialisés	3	21 %	4	31 %	1	11 %
Site Internet de votre entreprise	0	0 %	0	0 %	2	22 %
Site Internet transactionnel Amazon	0	0 %	1	8 %	0	0 %
<b>Total</b>	<b>14</b>		<b>13</b>		<b>9</b>	
<b>Petite entreprise</b>						
	N	%	N	%	N	%
Commerce de gros	3	27 %	3	33 %	2	22 %
Grands distributeurs-détaillants	4	36 %	2	22 %	1	11 %
Walmart et Costco	0	0 %	0	0 %	1	11 %
Magasins spécialisés	3	27 %	3	33 %	1	11 %
Site Internet de votre entreprise	1	9 %	1	11 %	3	33 %
Site Internet transactionnel Amazon	0	0 %	0	0 %	1	11 %
<b>Total</b>	<b>11</b>		<b>9</b>		<b>9</b>	

**Tableau Q5-B : Importance des ventes dans le reste du Canada par type de plateformes et par taille**

<b>Distribution Canada hors Québec</b>						
		1 <sup>re</sup> importance	2 <sup>e</sup> importance	3 <sup>e</sup> importance		
<b>Grande entreprise</b>						
	N	%	N	%	N	%
Commerce de gros	9	53 %	7	47 %	1	8 %
Épiceries et détaillants	8	47 %	7	47 %	0	0 %
Magasins spécialisés (boucherie, boulangerie, poissonnerie, fruiterie, etc.)	0	0 %	1	7 %	10	77 %
Sites Internet transactionnels	0	0 %	0	0 %	2	15 %
<b>Moyenne entreprise</b>						
	N	%	N	%	N	%
Commerce de gros	3	25 %	2	22 %	5	56 %
Épiceries et détaillants	6	50 %	4	44 %	0	0 %
Magasins spécialisés (boucherie, boulangerie, poissonnerie, fruiterie, etc.)	2	17 %	2	22 %	3	33 %
Sites Internet transactionnels	1	8 %	1	11 %	1	11 %
<b>Petite entreprise</b>						
	N	%	N	%	N	%
Commerce de gros	1	8 %	0	0 %	3	33 %
Épiceries et détaillants	2	17 %	5	56 %	2	22 %
Magasins spécialisés (boucherie, boulangerie, poissonnerie, fruiterie, etc.)	5	42 %	1	11 %	0	0 %
Sites Internet transactionnels	1	8 %	1	11 %	1	11 %

Note : Plusieurs répondants ont classé seulement leur plateforme principale. Plus spécifiquement, 22 entreprises fournissent de l'information sur leurs ventes de moins d'importance. Il est possible que l'absence de réponse indique la non-utilisation de plateformes, mais nous nous abstenons de faire cette inférence. Ainsi chaque colonne est traitée indépendamment, c'est-à-dire que les pourcentages sont calculés en fonction du nombre de répondants dans cette catégorie (c.-à-d. colonne).

### Tableau Q6 : Importance des ventes internationales par type de plateformes

Note : Plusieurs répondants ont classé seulement leur plateforme principale. Plus spécifiquement, 20 entreprises fournissent de l'information sur leurs ventes de moins d'importance. Il est possible que l'absence de réponse indique la non-utilisation de plateformes, mais nous nous abstenons de faire cette inférence. Ainsi chaque colonne est traitée indépendamment, c'est-à-dire que les pourcentages sont calculés en fonction du nombre de répondants dans cette catégorie (c.-à-d. colonne).

### Tableau Q6-B : Importance des ventes internationales par type de plateformes et par taille

Par ordre d'importance, indiquez les plateformes commerciales que vous utilisez pour effectuer vos ventes à l'extérieur du Canada.

	Plus importance		2 <sup>e</sup> d'importance		3 <sup>e</sup> d'importance		Moins d'importance	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Commerce de gros	15	43 %	10	38 %	3	14 %	3	15 %
Épiceries et détaillants	11	31 %	9	35 %	5	23 %	1	5 %
Magasins spécialisés	5	14 %	4	15 %	13	59 %	2	10 %
Sites Internet transactionnels	4	11 %	3	12 %	1	5 %	14	70 %
<b>Répondants</b>	<b>35</b>		<b>26</b>		<b>22</b>		<b>20</b>	

#### Distribution hors Canada

	1 <sup>re</sup> importance		2 <sup>e</sup> importance		3 <sup>e</sup> importance	
	N	%	N	%	N	%
<b>Grande entreprise</b>						
Commerce de gros	8	50 %	6	50 %	0	0 %
Épiceries et détaillants	7	44 %	3	25 %	0	0 %
Magasins spécialisés (boucherie, boulangerie, poissonnerie, fruiterie, etc.)	1	6 %	1	8 %	8	89 %
Sites Internet transactionnels	0	0 %	2	17 %	1	11 %
<b>Moyenne entreprise</b>						
Commerce de gros	4	36 %	3	43 %	1	17 %
Épiceries et détaillants	4	36 %	3	43 %	2	33 %
Magasins spécialisés (boucherie, boulangerie, poissonnerie, fruiterie, etc.)	2	18 %	1	14 %	3	50 %
Sites Internet transactionnels	1	9 %	0	0 %	0	0 %
<b>Petite entreprise</b>						
Commerce de gros	3	38 %	1	14 %	2	29 %
Épiceries et détaillants	0	0 %	3	43 %	3	43 %
Magasins spécialisés (boucherie, boulangerie, poissonnerie, fruiterie, etc.)	2	25 %	2	29 %	2	29 %
Sites Internet transactionnels	3	38 %	1	14 %	0	0 %

**Tableau Q14 : Enjeux découlant du commerce électronique**

Selon vous, quels sont les enjeux qui découlent de la croissance du commerce électronique ?

	Logistique		Coût de livraison		Préparation et emballage de la commande		Gestion du site transactionnelle		Gestion des médias sociaux		Frais de promotion		Développement de la marque	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1, 2	1	3 %	1	3 %	3	9 %	3	9 %	6	17 %	4	11 %	1	3 %
3, 4	4	11 %	3	9 %	7	20 %	6	17 %	4	11 %	13	37 %	4	11 %
5, 6	2	6 %	3	9 %	3	9 %	5	14 %	6	17 %	4	11 %	8	23 %
7, 8	12	34 %	9	26 %	9	26 %	7	20 %	10	29 %	11	31 %	8	23 %
9, 10	16	46 %	19	54 %	13	37 %	14	40 %	9	26 %	3	9 %	14	40 %
6 et plus	29	83 %	31	89 %	23	66 %	25	71 %	21	60 %	17	49 %	26	74 %
<b>Répondants</b>	<b>35</b>		<b>35</b>		<b>35</b>		<b>35</b>		<b>35</b>		<b>35</b>		<b>35</b>	

27 sans réponses (35 réponses)

Note : 1 signifie pas important et 10 très important

**Tableau Q15 : Avantages du commerce électronique**

Selon vous, quels sont les principaux avantages du commerce électronique ?

	Développement des nouveaux marchés		Développement de la marque		Frais de promotion		Stratégies de mise en marché		Relations fournisseurs clients		Interactions directes avec les consommateurs		Rapidité de la réaction	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1, 2	0	0 %	0	0 %	4	12 %	2	6 %	5	15 %	3	9 %	1	3 %
3, 4	2	6 %	1	3 %	6	18 %	4	12 %	4	12 %	0	0 %	2	6 %
5, 6	4	12 %	4	12 %	5	15 %	4	12 %	3	9 %	1	3 %	3	9 %
7, 8	9	26 %	10	29 %	10	29 %	9	26 %	12	35 %	4	12 %	5	15 %
9, 10	19	56 %	19	56 %	9	26 %	15	44 %	10	29 %	26	76 %	23	68 %
6 et plus	29	85 %	30	88 %	22	65 %	26	76 %	22	65 %	30	88 %	29	85 %
<b>Répondants</b>	<b>34</b>		<b>34</b>		<b>34</b>		<b>34</b>		<b>34</b>		<b>34</b>		<b>34</b>	

Note : 1 signifie pas du tout avantageux et 10 très avantageux

## Annexe 2

# Enquête sur le commerce électronique dans l'agroalimentaire

Préambule :

Selon le Food Marketing Institute, les achats en ligne de produits alimentaires pourraient atteindre la maturité au cours de la prochaine décennie aux États-Unis. Comme le marché canadien suit les tendances européennes et américaines, il est probable que la part des achats de produits alimentaires effectués en ligne augmentera suffisamment pour modifier les pratiques courantes des acteurs des secteurs bioalimentaires et de la distribution. Il est donc pertinent d'analyser les enjeux qui en découleront pour les acteurs de cette chaîne de valeur et plus particulièrement pour les manufacturiers. En effet, ces derniers constituent un maillon important du secteur bioalimentaire québécois, puisqu'ils transforment 70 % de la production agricole québécoise.

**Le présent questionnaire vise à mieux comprendre les principaux enjeux, pratiques, tendances et opportunités en matière de commercialisation numérique pour les acteurs du secteur agroalimentaire, particulièrement les manufacturiers.**

La durée estimée du questionnaire est de 15 minutes.

Il y a 21 questions dans ce questionnaire

## 1 Quel est votre principal secteur d'activités ?

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Fruits et légumes
- Viandes et volailles
- Produits de boulangerie et tortillas
- Produits laitiers
- Jus et boissons
- Céréales et graines oléagineuses
- Poissons et fruits de mer
- Sucre et confiserie
- Autre :

## 2 Quel est le nombre d'employés de votre entreprise ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- 1 à 4 employés
- 5 à 9 employés

- 10 à 19 employés
- 20 à 49 employés
- 50 à 99 employés
- 100 à 199 employés
- 200 à 499 employés
- 500 employés et plus

### 3 Quelle proportion approximative de **vos ventes** sont réalisées sur les territoires suivants ?

Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Au Québec :

Dans le reste du Canada :

À l'extérieur du Canada :

### 4 Quelle proportion de vos **ventes québécoises** sont effectuées via les types de plateformes commerciales suivantes ?

Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Commerce de gros (GFS, Sysco, distributeurs-grossistes, marché central, etc.) :

Grands distributeurs-détaillants (Sobeys, Loblaws, Metro) :

Walmart et Costco :

Autres magasins spécialisés (boucherie, boulangerie, poissonnerie, fruiterie, etc.) :

Site Internet (transactionnel) de votre entreprise (B2C) :

Site Internet transactionnel Amazon, Alibaba ou autres sites B2B :

5 Par ordre d'importance, indiquez les plateformes commerciales que vous utilisez pour effectuer vos ventes **dans le reste du Canada.**

Numérotez chaque case dans l'ordre de vos préférences de 1 à 4

Sites Internet transactionnels

Magasins spécialisés (boucherie, boulangerie, poissonnerie, fruiterie, etc.)

Épiceries et détaillants

Commerce de gros

6 Par ordre d'importance, indiquez les plateformes commerciales que vous utilisez pour effectuer vos ventes **à l'extérieur du Canada.**

Numérotez chaque case dans l'ordre de vos préférences de 1 à 4

Sites Internet transactionnels

Magasins spécialisés (boucherie, boulangerie, poissonnerie, fruiterie, etc.)

Épiceries et détaillants

Commerce de gros

7 Quelle proportion de vos ventes réalisez-vous ou prévoyez-vous réaliser via le commerce électronique ?

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	0	0,1 % à 1 %	1,1 % à 3 %	3,1 % à 5 %	5,1 % à 10 %	10 % et plus
Maintenant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans 1 an	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans 3 ans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans 5 ans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 8 Combien de fois par semaine votre entreprise publie-t-elle des informations sur les médias sociaux suivants ?

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Jamais	Moins d'une fois par semaine	Une fois et plus par semaine
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9 Quelle est la taille de votre communauté ?

Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Facebook

Instagram

Autres

## 10 Cochez la ou les cases qui décrivent le mieux les contenus que vous publiez sur les médias sociaux.

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Le lancement de nouveaux produits
- Le mode de fabrication de vos produits
- Les caractéristiques de vos produits (ingrédients, provenance, certification)
- Des promotions
- Des sondages auprès de la clientèle
- Des concours
- Des suggestions de recettes
- Autre :

11 Les méga données provenant des visites sur les diverses plateformes (médias sociaux, sites Internet, programme de loyauté (Métro et moi, Optimum, Air Miles, etc.)) sont de plus en plus disponibles. Utilisez-vous ce type de données ?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

12 À quelle(s) fin(s) utilisez-vous ces données ?

**Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :**

La réponse était « Oui » à la question « 11 [a10] » (Les méga données provenant des visites sur les diverses plateformes (médias sociaux, sites Internet, programme de loyauté (Métro et moi, Optimum, Air Miles, etc.)) sont de plus en plus disponibles. Utilisez-vous ce type de données ?)

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Personnaliser vos offres promotionnelles à des segments de consommateurs
- Pour développer de nouveaux produits
- Pour tester des stratégies commerciales
- Autre :

13 Prévoyez-vous utiliser ces données ?

**Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :**

La réponse était « Non » à la question « 11 [a10] » (Les méga données provenant des visites sur les diverses plateformes (médias sociaux, sites Internet, programme de loyauté (Métro et moi, Optimum, Air Miles, etc.)) sont de plus en plus disponibles. Utilisez-vous ce type de données ?)

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- D'ici 6 mois
- D'ici 1 an
- D'ici 2 ans
- D'ici 3 ans
- D'ici plus de 3 ans
- Jamais

14 Selon vous, quels sont les enjeux qui découlent de la croissance du commerce électronique ? Indiquez leur importance (1 signifie pas important et 10 très important).

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Logistique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coût de livraison	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Préparation et emballage de la commande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion du site transactionnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des médias sociaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frais de promotions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Développement de la marque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 Selon vous, quels sont **les principaux avantages** du commerce électronique ? (1 signifie pas du tout avantageux et 10 très avantageux)

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Développement des nouveaux marchés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Développement de la marque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frais de promotion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stratégies de mise en marché	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relations fournisseurs-clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interactions directes avec les consommateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidité de la rétroaction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 Indiquez si la croissance du commerce électronique permettra d'améliorer la compétitivité des acteurs suivants **sur le marché canadien** ? (1 signifie pas du tout et 10 tout à fait)

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grossistes-distributeurs canadiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distributeurs-détaillants canadiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manufacturiers canadiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Producteurs canadiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consommateurs canadiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 Indiquez si la croissance du commerce électronique permettra d'améliorer la compétitivité des acteurs suivants **sur le marché à l'extérieur du Canada** ? (1 signifie pas du tout et 10 tout à fait)

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grossistes-distributeurs canadiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distributeurs-détaillants canadiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manufacturiers canadiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Producteurs canadiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 Prévoyez-vous investir dans les outils de commerce électronique (médias sociaux, site Internet, automatisation logistique, application mobile, etc.) au cours des 18 prochains mois ? (1 signifie improbable et 5 très probable)

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

19 Globalement, croyez-vous que le développement du commerce en ligne sera avantageux **pour votre entreprise** ? (1 signifie pas du tout avantageux et 10 très avantageux)

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

20 Quels sont les principaux besoins de votre entreprise par rapport au commerce électronique ?

Veillez écrire votre réponse ici :

## 21 Avez-vous d'autres commentaires à partager avec nous concernant le commerce électronique ?

Veillez écrire votre réponse ici :

Merci !  
14/05/2018 – 11:30

Envoyer votre questionnaire.  
Merci d'avoir complété ce questionnaire.

## Bibliographie

- Agatz, Niels AH, Moritz Fleischmann, et Jo AEE Van Nunen. 2008. « E-fulfillment and multi-channel distribution—A review ». *European journal of operational research* 187 (2): 339–356.
- Ailawadi, Kusum L., et Paul W. Farris. 2017. « Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions ». *Journal of Retailing* 93 (1): 120-35. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003>.
- Akter, Shahriar, et Samuel Fosso Wamba. 2016. « Big Data Analytics in E-Commerce: A Systematic Review and Agenda for Future Research ». *Electronic Markets* 26 (2): 173-94. <https://doi.org/10.1007/s12525-016-0219-0>.
- Avery, Jill, Thomas J Steenburgh, John Deighton, et Mary Caravella. 2012. « Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time ». *Journal of Marketing* 76 (3): 96-111. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0081>.
- Baal, Sebastian van, et Sebastian van Baal. 2014. « Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels? An investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing ». *Journal of Retailing and Consumer Services* 21 (6): 1038-46.
- Beck, Norbert, et David Rygl. 2015. « Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for Retailers and Retailing ». *Journal of Retailing and Consumer Services* 27 (novembre): 170-78. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>.
- Bell, David R., Santiago Gallino, et Antonio Moreno. 2014. « How to win in an omnichannel world ». *MIT Sloan Management Review* 56 (1): 45.
- Berman, Barry, et Shawn Thelen. 2004. « A Guide to Developing and Managing a Well-integrated Multi-channel Retail Strategy ». *International Journal of Retail & Distribution Management* 32 (3): 147-56. <https://doi.org/10.1108/09590550410524939>.
- Briggs, Paul. 2018. « ECommerce in Canada, 2028 ». *eMarketer*, janvier 2018.
- Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada;Gouvernement du. 2017. « Marché des épicerie en ligne en Chine ». Description du programme ou du service. 1 septembre 2017. <http://www.agr.gc.ca/fra/industrie-marches-et-commerce/renseignements-sur-les-marches-internationaux-de-lagroalimentaire/asia/information-sur-les-marches/marche-des-epicerie-en-ligne-en-chine/?id=1504037238257>.
- Chaffey, Dave. 2007. *E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education.
- Chopra, Sunil. 2016. « How Omni-Channel Can Be the Future of Retailing ». *DECISION* 43 (2): 135-44. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0118-9>.
- « Competing in the Age of Omnichannel Retailing ». s. d. Consulté le 24 juillet 2018. <https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>.
- Corsten, Daniel, et Thomas W Gruen. 2004a. « Stock-outs cause walkouts ». *Harvard Business Review* 82 (5): 26-28.
- . 2004b. « Stock-outs cause walkouts ». *Harvard Business Review* 82 (5): 26-28.



- Corsten, Daniel, et Thomas W. Gruen. 2004c. « Stock-Outs Cause Walkouts ». *Harvard Business Review* 82 (mai): 26-28.
- Dehghani, Milad, et Mustafa Tumer. 2015. « A Research on Effectiveness of Facebook Advertising on Enhancing Purchase Intention of Consumers ». *Computers in Human Behavior* 49 (août): 597-600. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.051>.
- Dekimpe, Marnik G., Katrijn Gielens, Jagmohan Raju, et Jacquelyn S. Thomas. 2011a. « Strategic Assortment Decisions in Information-Intensive and Turbulent Environments ». *Journal of Retailing* 87 (juillet): S17-28. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.006>.
- Dupuis, Raymond. 2018. « Bilan et enjeux des manufacturiers exportateurs bioalimentaires du Québec ». Groupe Export.
- eMarketer. 2016. « Retail Sales Share in China, the UK and the US, by Product Category, 2015 », October 2016.
- . 2017a. « Worldwide Social Network Users, by Region, 2008-2020 », May 2017.
- . 2017b. « Retail e-commerce sales in China, 2016-2021 », June 2017.
- . 2017c. « UK Digital grocery Sales Projected to Grow Sharply Over the Next Five Years », June 2017.
- . 2017d. « US Food & Alcohol Retail Ecommerce Sales, 2015-2021 », July 2017.
- . 2017e. « US Social Network Ad Spending, 2008-2019 », August 2017.
- . 2018a. « Retail e-commerce, U.U. 2018-2022 », 2018.
- . 2018b. « U.U. 2018-2022 », 2018.
- . 2018c. « Retail Ecommerce Sales in North America, by Country, 2016-2021 », January 2018.
- . 2018d. « Ecommerce Sales by Country », May 2018.
- . 2018e. « Retail Sales by Country », May 2018.
- . 2018f. « Facebook's 2018 Year in Review », December 2018.
- « En rachetant Whole Foods, Amazon fait une incursion fracassante dans le commerce physique ». s. d. Le Monde.fr. Consulté le 23 juillet 2018. [https://www.lemonde.fr/entreprises/article/2017/06/16/amazon-rachete-la-chaine-americaine-de-supermarches-bio-whole-foods-etendant-son-empire-a-l-agro-alimentaire\\_5145784\\_1656994.html](https://www.lemonde.fr/entreprises/article/2017/06/16/amazon-rachete-la-chaine-americaine-de-supermarches-bio-whole-foods-etendant-son-empire-a-l-agro-alimentaire_5145784_1656994.html).
- « Forrester : Marketing : Forrester Research Reports 2014 Fourth-Quarter And Full-Year Financial Results; Increases Share Repurchase Authorization By \$25 Million ». s. d. Consulté le 24 juillet 2018. <https://www.forrester.com/Forrester+Research+Reports+2014+FourthQuarter+And+FullYear+Financial+Results+Increases+Share+Repurchase+Authorization+By+25+Million/-/E-PRE7584#>.
- Gibbons, Robert, et John Roberts. 2012. *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton University Press.
- « Globalizing retail and the ‘new e-conomy’: The organizational challenge of e-commerce for the retail TNCs - ePrints Soton ». s. d. Consulté le 23 juillet 2018. <https://eprints.soton.ac.uk/39234/>.
- globalmeatnews.com. s. d. « Chinese Retailer to Buy \$1.2bn of US Meat ». Globalmeatnews.Com. Consulté le 24 juillet 2018a.

- <https://www.globalmeatnews.com/Article/2017/11/09/Chinese-retailer-to-buy-1.2bn-of-US-meat>.
- . s. d. « Smithfield Taps into China's Huge Online Market ». Globalmeatnews.Com. Consulté le 24 juillet 2018b. <https://www.globalmeatnews.com/Article/2017/10/31/Smithfield-taps-into-China-s-huge-online-market>.
- Grewal, Dhruv, Kusum L. Ailawadi, Dinesh Gauri, Kevin Hall, Praveen Kopalle, et Jane R. Robertson. 2011. « Innovations in Retail Pricing and Promotions ». *Journal of Retailing* 87 (juillet): S43-52. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.008>.
- Grewal, Dhruv, Kent B. Monroe, et R. Krishnan. 1998. « The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions ». *Journal of Marketing* 62 (2): 46. <https://doi.org/10.2307/1252160>.
- Grewal, Rajdeep, Murali Chandrashekar, et Alka V Citrin. 2010. « Customer Satisfaction Heterogeneity and Shareholder Value ». *Journal of Marketing Research* 47 (4): 612-26. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.612>.
- Haffey, Mark K. D. 2007. « An Approach, Insights and Methodology for Performance Improvement through Process Activity Management ». The Design Society - a Worldwide Community. 2007. <https://www.designsociety.org/publication/33143/An+Approach%2C+Insights+and+Methodology+for+Performance+Improvement+through+Process+Activity+Management>.
- Henry, David, Sandra Cooke, Patricia Buckley, Jess Dumagan, Gurmukh Gill, Dennis Pastore, Susan LaPorte, et Jeffrey Mayer. s. d. « ECONOMICS AND STATISTICS ADMINISTRATION Office of Policy Development », 58.
- Hübner, Alexander, Heinrich Kuhn, et Johannes Wollenburg. 2016a. « Last Mile Fulfillment and Distribution in Omni-Channel Grocery Retailing: A Strategic Planning Framework ». Édité par Herbert Kotzab, Xavier Brusset and Christop. *International Journal of Retail & Distribution Management* 44 (3): 228-47. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154>.
- . 2016b. « Last Mile Fulfillment and Distribution in Omni-Channel Grocery Retailing: A Strategic Planning Framework ». Édité par Herbert Kotzab, Xavier Brusset and Christop. *International Journal of Retail & Distribution Management* 44 (3): 228-47. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154>.
- Hudson, Simon, Li Huang, Martin S. Roth, et Thomas J. Madden. 2016a. « The Influence of Social Media Interactions on Consumer-Brand Relationships: A Three-Country Study of Brand Perceptions and Marketing Behaviors ». *International Journal of Research in Marketing* 33 (1): 27-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.06.004>.
- . 2016b. « The Influence of Social Media Interactions on Consumer-Brand Relationships: A Three-Country Study of Brand Perceptions and Marketing Behaviors ». *International Journal of Research in Marketing* 33 (1): 27-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.06.004>.
- Ishfaq, Rafay, C. Clifford Defee, Brian J Gibson, et Uzma Raja. 2016. « Realignment of the Physical Distribution Process in Omni-Channel Fulfillment ». Édité par Carlos Mena and Michael Bourlakis. *International Journal of Physical Distribution &*

- Logistics Management* 46 (6/7): 543-61. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2015-0032>.
- Kilcourse, B., et S. Rowen. 2008. « Finding the Integrated Multi-Channel Retailer: Benchmark Study ». *RSP Retail Systems Research (Ed.), Miami*.
- Kilcourse, Brian, et Steve Rowen. 2008. « Finding the integrated multi-channel retailer ». *Benchmark Study*.
- Kollmann, Tobias R., Ofer Levy, Ruth R. Montgomery, et Stanislas Goriely. 2012. « Innate Immune Function by Toll-like Receptors: Distinct Responses in Newborns and the Elderly ». *Immunity* 37 (5): 771-83. <https://doi.org/10.1016/j.immuni.2012.10.014>.
- Kopalle, Praveen, Dipayan Biswas, Pradeep K. Chintagunta, Jia Fan, Koen Pauwels, Brian T. Ratchford, et James A. Sills. 2009a. « Retailer Pricing and Competitive Effects ». *Journal of Retailing* 85 (1): 56-70. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.005>.
- . 2009b. « Retailer Pricing and Competitive Effects ». *Journal of Retailing* 85 (1): 56-70. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.005>.
- Lasorsa, Dominic L., Seth C. Lewis, et Avery E. Holton. 2012. « NORMALIZING TWITTER: Journalism Practice in an Emerging Communication Space ». *Journalism Studies* 13 (1): 19-36. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2011.571825>.
- Lauer, Stéphanie. 2017. « En rachetant Whole Foods Amazon fait une incursion fracassante dans le commerce physique ». *Le Monde*, 16 juin 2017.
- Mantrala, Murali K., Michael Levy, Barbara E. Kahn, Edward J. Fox, Peter Gaidarev, Bill Dankworth, et Denish Shah. 2009. « Why Is Assortment Planning so Difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda ». *Journal of Retailing* 85 (1): 71-83. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.006>.
- McAfee, Andrew, et Erik Brynjolfsson. 2012. « Big Data: The Management Revolution ». *Harvard Business Review*. 1 octobre 2012. <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>.
- Neslin, Scott A., Dhruv Grewal, Robert Leghorn, Venkatesh Shankar, Marije L. Teerling, Jacquelyn S. Thomas, et Peter C. Verhoef. 2006. « Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management ». *Journal of Service Research* 9 (2): 95-112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>.
- « Nielsen Global E-Commerce and The New Retail Report APRIL 2015 (Digital).pdf ». s. d. Consulté le 23 juillet 2018. [https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/vn/docs/Reports/2015/Nielsen%20Global%20E-Commerce%20and%20The%20New%20Retail%20Report%20APRIL%202015%20\(Digital\).pdf](https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/vn/docs/Reports/2015/Nielsen%20Global%20E-Commerce%20and%20The%20New%20Retail%20Report%20APRIL%202015%20(Digital).pdf).
- Norbert Beck n , David Rygl. s. d. « Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing ». *Journal of Retailing and Consumer Services*, n° Journal of Retailing and Consumer Services 27 (2015) 170–178.
- Orsini, Patricia. 2017. « Ecommerce in the Grocery Sector ». *eMarketer*, avril 2017.
- Pearson, Bryan. s. d. « Can Supermarkets Profit From Delivery? The Challenges Of Groceries On The Go ». *Forbes*. Consulté le 23 juillet 2018.

- <https://www.forbes.com/sites/bryanpearson/2017/03/28/can-supermarkets-profit-from-delivery-the-challenges-of-groceries-on-the-go/>.
- Picot-Coupey, Karine, Elodie Huré, et Lauren Piveteau. 2016. « Channel Design to Enrich Customers' Shopping Experiences: Synchronizing Clicks with Bricks in an Omni-Channel Perspective – the Direct Optic Case ». Édité par Herbert Kotzab, Xavier Brusset and Christop. *International Journal of Retail & Distribution Management* 44 (3): 336-68. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2015-0056>.
- « Production manufacturière bioalimentaire du Québec selon la taille des entreprises ». 2018. Statistique Canada, Institut de la statistique du Québec et Groupe Export.
- Rahman, Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu and Mohammad S. s. d. « Competing in the Age of Omnichannel Retailing ». *MIT Sloan Management Review* (blog). Consulté le 24 juillet 2018. <https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>.
- Ratchford, Brian T. 2009. « Online Pricing: Review and Directions for Research ». *Journal of Interactive Marketing* 23 (1): 82-90. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.11.001>.
- « Report: The State of Online Grocery Retail in Europe 2015 ». s. d. *Syndy* (blog). Consulté le 23 juillet 2018. <http://syndy.com/report-the-state-of-online-grocery-retail-2015/>.
- « Réussir sur les marchés étrangers - Guide gratuit ». s. d. BDC. Consulté le 24 juillet 2018. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/livres-numeriques/pages/guide-expansion-internationale.aspx>.
- Rigby, Darrell K. 2011. « The Future of Shopping ». *Harvard Business Review*. 1 décembre 2011. <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>.
- Riou, Nicolas. 2017. *Le consommateur digital: les nouvelles approches pour le séduire*. « Snapshot ». s. d. Consulté le 23 juillet 2018. [https://www.researchgate.net/publication/265118174\\_The\\_Future\\_of\\_Shopping](https://www.researchgate.net/publication/265118174_The_Future_of_Shopping).
- Swoboda, Bernhard, Julia Weindel, et Hanna Schramm-Klein. 2016. « Crosswise and reciprocal interdependencies within retailers' multichannel structures ». *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 26 (avril): 347-74. <https://doi.org/10.1080/09593969.2016.1159243>.
- « The Future of Grocery ». s. d. Consulté le 23 juillet 2018. <http://www.nielsen.com/eu/en/insights/reports/2015/the-future-of-grocery>.
- « The Future of Shopping ». s. d. ResearchGate. Consulté le 23 juillet 2018. [https://www.researchgate.net/publication/265118174\\_The\\_Future\\_of\\_Shopping](https://www.researchgate.net/publication/265118174_The_Future_of_Shopping).
- « The Future of Shopping.pdf ». s. d. Consulté le 23 juillet 2018. <http://vedpuriswar.org/Readings/The%20Future%20of%20Shopping.pdf>.
- Turban, Efraim, Jon Outland, David King, Jae Kyu Lee, Ting-Peng Liang, et Deborah C. Turban. 2017. *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*. Springer.
- Turban, Efraim, Judy Strauss, et Linda Lai. 2016. *Social Commerce*. Springer Texts in Business and Economics. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-17028-2>.
- US Census Bureau, Annual Retail Trade Survey:2016, March 21, 2018, <https://www.census.gov/data/tables/2016/econ/arts/annual-report.html>

- US Census Bureau, Annual Retail Trade Survey:2016, Supplemental E-Commerce Tables, March 21, 2018, <https://www.census.gov/data/tables/2016/econ/arts/supplemental-ecommerce.html>
- Venkatesan, Rajkumar, V Kumar, et Nalini Ravishanker. 2007. « Multichannel Shopping: Causes and Consequences ». *Journal of Marketing* 71 (2): 114-32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.114>.
- Verhoef, Peter C., P.K. Kannan, et J. Jeffrey Inman. 2015. « From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing ». *Journal of Retailing* 91 (2): 174-81. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.
- Wollenburg, Johannes. s. d. « Empirical Studies in Multi-Channel and Omni-Channel Retail Operations and Logistics », 132.
- Wrigley, Neil, et Andrew Currah. 2006. « Globalizing Retail and the ‘New e-Conomy’: The Organizational Challenge of e-Commerce for the Retail TNCs ». *Geoforum* 37 (3): 340-51. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2005.06.003>.  
<https://doi.org/10.1016/j.molcel.2010.01.039>.
- Yan, R., Wang, J. & Zhou, B. (2010), "Channel integration and profit sharing in the dynamics of multi-channel firms", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17 (5), pp. 430-440
- Zhang, Jie, Paul W. Farris, John W. Irvin, Tarun Kushwaha, Thomas J. Steenburgh, et Barton A. Weitz. 2010. « Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies ». *Journal of Interactive Marketing* 24 (2): 168-80. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.002>.
- Zhang, Jie, et Michel Wedel. 2009. « The Effectiveness of Customized Promotions in Online and Offline Stores ». *Journal of Marketing Research* 46 (2): 190-206. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.2.190>.
- Zwass, V. 1996. *Electronic Commerce: Structures and Issues' Int'l J. of Electronic Commerce*, 1, 1 (Fall, 1996) 3-23.