

LES PROJETS DE WALMART

Difficile de ne pas être au courant. Ces derniers temps, le géant du commerce de détail, Walmart, a fait les manchettes de tous les médias québécois et américains. La plupart des médias québécois semblent se réjouir de ce qui fera sans doute baisser les prix en supermarché. Il est évident que l'annonce par l'entreprise de l'ouverture de 45 Supercentres au Canada et au Québec, conjuguée à la nouvelle politique implantée aux États-Unis d'offrir des fruits et légumes moins chers en éliminant les frais inutiles, aura un impact majeur au Canada et fera couler encore énormément d'encre. Ce bulletin vise à faire un survol des répercussions anticipées de l'implantation de ces nouveaux magasins au Québec ainsi qu'à analyser les programmes qui seront mis en place par Walmart aux États-Unis en 2011.

Profil de l'entreprise

Tableau 1 : Profil de l'entreprise en 2010

	Canada	États-Unis
Chiffre d'affaires	17 G\$	405 G\$US
Succursales Walmart	323	170
Supercentres Walmart	119	2 899

Source : *Les Affaires*, Food Institute, Walmart

La multinationale est le premier employeur au monde, avec plus de 1,8 million d'employés partout sur le globe, et le troisième principal employeur au Canada avec 85 000 associés. Il est également présent dans 15 pays à diverses enseignes, toutes en pleine croissance.

Au Canada, l'objectif de Walmart est de totaliser 333 succursales, dont 164 Supercentres. Cela signifie que 45 nouveaux magasins de type Supercentre seront construits ou réaménagés au pays entre le 1^{er} février 2011 et 1^{er} février 2012, pour un investissement combiné de près de 500 M\$.

- Le premier Supercentre, situé en Ontario, a été bâti en 2006.
- Aux États-Unis, le premier Supercentre a été inauguré en 1988 et la plupart sont ouverts 24 heures sur 24.

Les produits alimentaires représentent, toutes catégories confondues, la plus grande part du chiffre d'affaires de Walmart.

Les Supercentres : bientôt près de chez vous



Source : Walmart U.S.

Ça y est. Les Supercentres arrivent au Québec. Déjà présents au Canada (en Alberta, en Saskatchewan, en Ontario et en Colombie-Britannique), ces Supercentres possèdent une superficie moyenne de 170 000 pi² (15 793 m²). Ils offrent une épicerie complète (25 % de l'espace du magasin) associée à un Walmart traditionnel. Ils vendent des produits frais tels que des fruits et légumes, de la viande et du poisson (le tout arrivant pré-emballé), des charcuteries, des mets préparés, de la boulangerie (pain cuit sur place), du vin et de la bière. L'entreprise projette de convertir trois Walmart existants, soit ceux de Sainte-Dorothée, de Laval-Est et de Mascouche, d'ici la fin janvier 2012.

D'après un article du journal *Les Affaires*, une équipe, enrôlée par Walmart, a effectué des visites dans la région de Montréal dans les succursales de différentes chaînes et marchés afin de cerner les habitudes de consommation des Québécois. Elle en a tiré certaines conclusions : les Québécois semblent apprécier les fromages, une grande variété de charcuteries et les mets préparés. Walmart promet que 30 % de ses aliments frais proviendront d'entreprises

québécoises. Reste à voir quel sera le pourcentage dans la section des fruits et légumes... Plusieurs fournisseurs ont été rencontrés, mais aucune entente ne semble avoir été signée jusqu'à maintenant. Afin de devenir un fournisseur potentiel, il faut se brancher au système informatique [Retail Link](#) qui envoie toute les informations concernant les ventes de leurs produits en temps réel et afin, bien sûr, d'éviter les ruptures de stock, qui ne sont pas tolérées. Il est donc primordial de pouvoir en tout temps répondre à la demande.

Walmart promet que 30 % de ses aliments frais proviendront d'entreprises québécoises. Reste à voir quel sera le pourcentage dans la section des fruits et légumes...

Aux États-Unis, la part d'épicerie représente à elle seule plus de la moitié des ventes. Le déploiement de ces Supercentres chez nos voisins du Sud a déclenché une guerre de prix et a fait fermer de nombreuses épiceries de quartier.



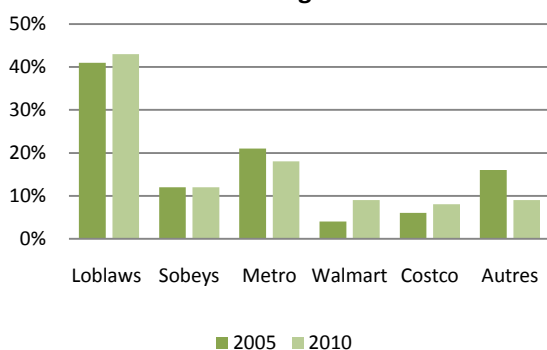
Source : Walmart U.S.

La nouvelle stratégie

Puisque l'Ontario semble la province la plus comparable au Québec, nous avons rassemblé

les données fournies par CIBC Marchés mondiaux sur l'arrivée des Supercentres. Dans le graphique 1, qui présente les parts de marché de 2005 (avant l'arrivée des Supercentres) et de 2010 (après leur arrivée), la catégorie « Autres » inclut les marchés indépendants et les dépanneurs. Il en ressort que Walmart a plus que doublé sa part de marché, passant de 4 % en 2005 à 9 % en 2010. Ce sont surtout les petites entreprises, soit la catégorie « Autres », qui ont subi des pertes de part de marché (de 16 % en 2005 à 9 % en 2010). Selon le MAPAQ, la part de marché de la catégorie « Autres » était de 24 % au Québec en 2009.

Graphique 1 : Parts de marché des différentes enseignes en Ontario



Source : CIBC Marchés mondiaux

Selon le rapport du 31 janvier intitulé *Walmart Alters Canadian Food Strategy*, de Perry Caicco, analyste chez CIBC, la stratégie canadienne de Walmart ne sera pas la même que celle utilisée aux États-Unis. Il semble que Walmart Canada ait récemment fait un changement dans sa stratégie d'investissement. La construction des nouveaux Supercentres aurait ralenti au profit de la rénovation des magasins existants. À l'origine, ces centres couvrent en moyenne 170 000 pi², dont 55 000 pi² de produits alimentaires, incluant de 10 000 pi² à 15 000 pi² d'aliments frais.

Au Québec, les succursales existantes seront améliorées et réaménagées pour offrir la même

surface d'aliments frais que dans les Supercentres traditionnels. Ce changement de stratégie pourrait s'expliquer par l'incapacité à offrir un écart de prix intéressant face à la concurrence, le faible succès des ventes de produits alimentaires auprès de la clientèle ethnique et la très basse marge alimentaire dans les succursales Walmart.

Grâce au tableau 2, il est facile de comprendre pourquoi la rénovation des succursales existantes est plus attrayante. En estimant le montant du capital investi, l'analyste a calculé le retour sur investissement de chacune des deux stratégies.

Tableau 2 : Retour sur investissement des Supercentres rénovés

	Supercentre traditionnel	Succursale Walmart	Supercentre rénové
Superficie (pi ²)	170 000	90 000	90 000
Total des ventes/ pi ² /sem.	7,50 \$	7,50 \$	9,00 \$
Surface produits alim. (pi ²)	55 000	12 000	23 000
Ventes totales/ semaine (en milliers \$)	1,275 \$	675 \$	810 \$
Vente surface alim./ pi ² /sem.	9,00 \$	8,00 \$	9,50 \$
Part des ventes alim.	39 %	14 %	27 %
Marge brute alim.	20 %	15 %	20 %
Marge brute globale	29,2 %	32,2 %	31 %
Investissement en capital/pi ²	160,00 \$		5,00 \$
Investissement en stocks/pi ²	40,00 \$		1,00 \$
Investissement total/ pi ²	200,00 \$		6,00 \$
Retour sur Investissement			43,50 %

Sources : CIBC Marchés mondiaux

D'après M. Caicco, le problème pour les compétiteurs de Walmart sera que la multinationale générera des profits de 10 millions

de dollars non sur 250, mais sur 350 ou même 400 Supercentres rénovés partout au Québec, qui comporteraient tous une épicerie complète. Cela engendrerait donc, selon lui, une guerre de superficie et non une guerre de prix.

Dans le Supercentre traditionnel, avec un capital investi de 34 millions (200 \$ X 170 000 pi²), des ventes de 1,3 million par semaine et une marge brute globale de 29 % (20 % pour les ventes de produits alimentaires), l'investissement serait récupéré en quatre ou cinq ans. Tandis que dans un Supercentre rénové, comportant un capital investi évalué à 540 000 \$ (6 \$ X 90 000 pi²), des ventes de 810 000 \$ par semaine et une marge brute globale de 31 % (20 % sur les produits alimentaires), l'investissement serait récupéré en seulement deux ans.

L'analyste en conclut donc que :

1. Walmart s'est engagée à long terme dans la croissance de sa part de marché alimentaire au Canada.
2. Plusieurs commerces offrant déjà des aliments à bas prix pourraient devoir réduire leur marge.
3. On devra s'attendre de la part de Walmart à moins de grosses bombes, mais à des attaques plus furtives.
4. L'entreprise offrira une plus grande variété de types et de tailles de magasins.

En résumé, bien que la croissance de sa part de marché dans l'alimentation en soit ralentie, la nouvelle stratégie de rénover les succursales existantes permettrait à Walmart de se déployer davantage partout au Québec.

Programme d'agriculture durable

Le 14 octobre dernier, Walmart lançait son Programme d'agriculture durable. Cela fait partie de sa stratégie afin d'augmenter sans cesse sa part du marché américain. Nous avons résumé ces actions qui auront certainement un impact majeur au Québec avec la venue des

Supercentres et leur engagement à offrir 30 % de produits frais québécois.

Ce nouvel engagement durable est expliqué en détail dans le communiqué de presse [Walmart Unveils Global Sustainable Agriculture Goals](#), diffusé par l'entreprise, où l'on peut lire qu'elle vise à atteindre les trois objectifs suivants d'ici la fin de 2015, en précisant les moyens qu'elle compte prendre pour y arriver.

1- Soutenir les agriculteurs.

- Réaliser des ventes d'un milliard d'aliments provenant d'un million de petites et moyennes exploitations locales.
- Offrir une formation à un million d'agriculteurs et travailleurs agricoles dans des domaines tels que la sélection des cultures et les meilleures pratiques agricoles.
- Augmenter les revenus des petites et moyennes fermes de 10 % à 15 %.

2- Produire davantage de nourriture avec moins de ressources et en générant moins de déchets.

- Évaluer les producteurs selon l'utilisation qu'ils font de l'eau, des fertilisants, de l'énergie et des pesticides sur leur ferme.
- Investir plus d'un milliard de dollars dans la chaîne d'approvisionnement mondiale des produits frais.
- Réduire les déchets alimentaires de 15 % en magasin.

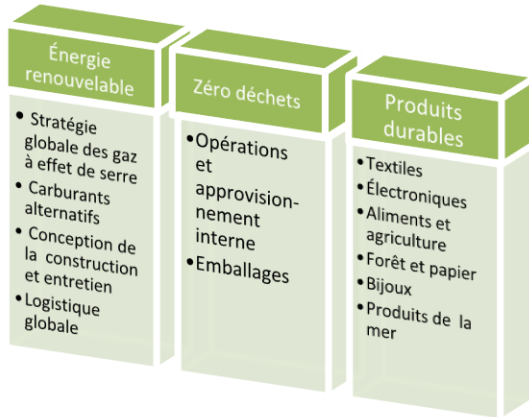
3- Assurer la durabilité des principales sources de produits agricoles.

- Entre autres, prendre des engagements spécifiques avec chaque pays, telle la promesse d'achat de 30 % de produits locaux sur une base annuelle au Canada à partir de 2013.
- Acheter jusqu'à 100 % de produits locaux lorsque ceux-ci sont disponibles.

L'agriculture n'est qu'une partie de la stratégie de développement durable de Walmart. La figure 3

énumère les 14 valeurs de son réseau de développement durable qui touchent tous les produits vendus en magasin. Le tableau est subdivisé en trois thèmes principaux : énergie renouvelable, zéro déchets et produits durables.

Figure 3 : Valeurs du réseau de développement durable

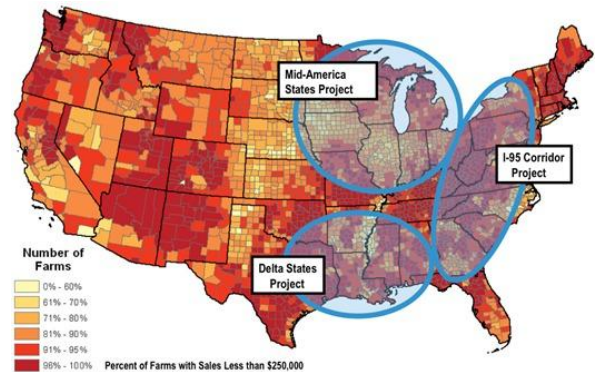


Source : Walmart U.S.

Programme héritage agricole

Dans le cadre de ses initiatives mondiales pour l'agriculture durable, Walmart soutient l'agriculture traditionnelle dans des régions clés des États-Unis, sous le nom de [Heritage Agriculture Program](#), mis en place en 2010. Les objectifs du programme comprennent l'aide aux exploitations locales, aux fermes et aux minorités propriétaires ou fournisseurs, et à l'achat de produits agricoles ethniques issus de régions ayant une longue tradition de production agricole. Ce programme a pour objectif de revitaliser et de dynamiser l'économie agricole dans trois régions spécifiques des États-Unis.

Figure 1 : Régions clés d'approvisionnement et pourcentage des fermes



Source: Walmart U.S

Figure 2 : Emplacement des Supercentres aux États-Unis (2008)



Source : Walmart U.S.

La région la plus importante est celle du Midwest, où l'on note la présence de nombreuses fermes de subsistance, c'est-à-dire où la production est d'abord destinée à être utilisée par l'exploitant et sa famille plutôt qu'à être vendue. Walmart s'y approvisionne essentiellement en pommes et en pommes de terre. La deuxième région, désignée « projet du corridor I-95 » comporte une forte concentration de fermes et de producteurs issus de minorités. Walmart y achète, entre autres, des poivrons, des concombres et des courges. Finalement, dans les États du Delta du Mississippi se trouvent des cultures qui nécessitent une saison de croissance plus

longue comme les tomates, les pêches, les melons, les poivrons et les concombres.

Virage santé

De plus, le 20 janvier dernier, les cadres de la multinationale, accompagnés d'une alliée de taille, M^{me} Michelle Obama, ont annoncé leur engagement à offrir de meilleurs aliments à leur clientèle. Ce virage santé s'appuie sur le succès de la campagne [Let's Move](#), lancée par M^{me} Obama, et visant à faciliter des choix sains, plus pratiques et plus abordables pour les familles afin d'enrayer l'obésité des enfants chez les générations futures. Cela se définit par moins de sucre, moins de sodium et moins de gras trans. En jouant cette carte très importante qui constitue un enjeu planétaire, Walmart reconnaît le problème d'obésité que connaissent les États-Unis présentement et ses racines économiques. Pour tenir son engagement, l'entreprise a l'intention de baisser le prix des fruits et légumes. Elle promet des économies d'un milliard de dollars américains par an sur les fruits et légumes grâce à l'élimination « des frais inutiles dans la chaîne d'approvisionnement ».

Mais de quelle façon ? Quels sont les frais inutiles ? Walmart va-t-elle diminuer sa marge de profit afin de satisfaire les consommateurs ? Dans les différents articles parus dans les médias (*The Packer*, *Freshplaza*, *La Presse*, etc.), les réponses d'Andrea Thomas, vice-présidente chez Walmart U.S., sont toutes évasives et sensiblement pareilles : « par l'identification¹ (sourcing), la tarification, le transport et la logistique ». On en apprend un peu plus dans un article paru dans le magazine *The Atlantic*, où l'on peut lire que l'entreprise a l'intention de limiter le gaspillage et les coûts en réduisant l'emballage, en changeant le format des produits afin d'augmenter les chargements par camion et en investissant dans la chaîne de

¹ Selon Wikipédia, l'identification ou « *sourcing* » est un terme utilisé dans les achats pour désigner le fait de trouver des fournisseurs et pour qualifier l'acte qui vise à réduire le coût général des achats, en automatisant les processus concernés.

froid de la distribution des fruits et légumes frais. Plusieurs sont sceptiques quant à cette annonce, le prix des fruits et légumes étant déjà très bas sur le marché. Voyons donc plus en détail cette chaîne d'approvisionnement.

La chaîne d'approvisionnement de Walmart

Logistique de transport, en 2008, aux États-Unis :

- 117 centres de distribution
- 90 000 fournisseurs
- 7 200 tracteurs routiers²
- 53 000 semi-remorques
- 8 millions d'entrées et sorties/année
- 50 % effectuées par des transporteurs privés
- 8 135 chauffeurs
- 1,4 milliard de kilomètres par année

Source : Walmart U.S.

D'après un rapport de l'Université de Stanford, *Walmart's Sustainability Strategy*, rédigé en 2007, ces mesures sont déjà en place. « Nous considérons que Walmart possède la meilleure chaîne (...) leur prix peut être beaucoup plus faible que les autres détaillants parce qu'ils ont une chaîne d'approvisionnement efficace ». Ses marchandises sont vendues à des prix de 5 % à 10 % inférieurs aux concurrents. Cela s'expliquerait par leur constante progression dans la recherche et le développement de la chaîne. La puissance de cette entreprise est telle que dans le secteur de la vente au détail, elle n'a pas de rival réel.

Selon la recherche *Walmart's Supply Chain Management Practices* du IBS Center for Management Research (ICMR), l'entreprise s'approvisionne directement auprès des

² Le tracteur routier est la partie avant de l'ensemble appelé véhicule articulé, auquel s'accroche la semi-remorque contenant la marchandise.

fabricants, en évitant tous les intermédiaires. Elle utilise également une technique logistique connue sous le nom de « [crossdocking](#) » ou passage à quai. Cette technique consiste à réexpédier les marchandises arrivant en entrepôt sans les entreposer. Ce système réduit la manutention et l'entreposage des produits finis, éliminant pratiquement le rôle des centres de distribution. Par ailleurs, Walmart possède son propre système de transport qui lui permet de garnir ses rayons quatre fois plus rapidement que ses concurrents. Le transport des marchandises s'élèverait donc à 3 % de ses frais totaux, comparativement à 5 % chez les concurrents.

Cette nouvelle politique que Walmart a implantée aux États-Unis d'offrir des produits alimentaires plus nutritifs et meilleurs pour la santé à sa clientèle ne peut être que profitable aux consommateurs. Il en va tout autrement pour les fournisseurs confrontés à l'élimination des « frais inutiles » dans la chaîne d'approvisionnement. Est-ce que les moyens annoncés seront suffisants pour que la compagnie n'ait pas à inciter ses fournisseurs à lui offrir des prix toujours plus bas ? Quelle sera la place des producteurs québécois dans les rayons des Supercentres et surtout, quelle sera la proportion des fruits et légumes ? Ces questions restent pour le moment sans réelle réponse. Nous ne pouvons que spéculer sur les dommages que produira l'arrivée des Supercentres du géant du commerce de détail.



Rédaction :

ÉQUIPE DE L'OBSERVATOIRE

Jennifer Gagné

Pour information :

☎ 450 679-0540, poste 8657

✉ jgagne@upa.qc.ca

Références et liens

Allard, Marie. « Michelle Obama fait fléchir Walmart », *La Presse*, 21 janvier 2011, p. A15

Caicco, Perry, et Mark Petrie. *Walmart Alters Canadian Food Strategy*, CIBC Institutional Equity Research, Toronto, Canada, 2010, 21 p.

Chandran, P. Mohan. *Wal-Mart's Supply Chain Management Practices*, Center for Management Research, Hyderabad, Inde, 2003, 13 p.

Charlebois, Sylvain. « Le Régime Walmart », *La Presse*, 25 janvier 2011, p. A19.

Dened, Lyn. *Wal-Mart's Sustainability Strategy*, Stanford Graduate School of Business, Stanford, Californie, 2008, 50 p.

Fournier, Marie-Ève. « La nouvelle arme de Walmart », *Les Affaires*, 29 janvier 2011, p. 12-13.

Johnson, P. Fraser. *Supply Chain Management at Wal-Mart*, Richard Ivey School of Business, Toronto, Canada, 2008, 15 p.

Pouliot, François. « Supercentres : une menace toute relative », *Les Affaires*, 29 janvier 2011, p.14-15.

Distripédie

<http://www.distripédie.com/distripédie/index.php>

Food Institute

<http://www.foodinstitute.com/>

Freshplaza

http://www.freshplaza.com/news_detail.asp?id=56370#SlideFrame_1

Ministère d'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec

<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Pages/Accueil.aspx>

The Packer

<http://thepacker.com/Wal-Mart--Can-you-believe-the-hype/FreshTalkBlog.aspx?oid=1301842&aid=117>
<http://thepacker.com/UPDATED--Wal-Mart-plans-fruit-vegetable-price-cuts/Article.aspx?oid=1301055&fid=PACKER-RETAIL&aid=1662&Print=1&Print=1>

Walmart

Canada

<http://www.walmart.ca/A-propos-de-Walmart>

États-Unis

<http://walmartstores.com/aboutus/7603.aspx>