

CAS

STRATÉGIE

Présenté par

metro

Écrit par

Kamal Bouzinab, Ph. D.

Professeur titulaire de stratégie, directeur du programme MBA pour cadres (EMBA), département de Stratégie, RSE, ESG UQAM

Majdi Ben Selma, Ph. D.

Professeur de stratégie, département de Stratégie, Ph. D., ESG UQAM

Amélie Cloutier, Ph. D.

Professeure de stratégie, département de Stratégie, RSE, ESG UQAM

MARCHÉ ADONIS : LES ENJEUX DU FUTUR ET LES DÉFIS DE LA CROISSANCE

Préambule

Acquis partiellement en 2011 et racheté complètement par METRO en 2017, le marché Adonis et son distributeur Phoenicia font partie des entités détenues par le leader québécois du commerce de détail. Alors que la pandémie du COVID-19 a plutôt propulsé la croissance du secteur du commerce de détail alimentaire en 2020, l'industrie fera face dans le futur à des enjeux structurels majeurs issus d'une combinaison de plusieurs facteurs contextuels, notamment ceux en lien avec l'évolution constante des modes de consommation, le changement démographique, la vigueur de la croissance des ventes de produits alimentaires par les concurrents non traditionnels et les magasins spécialisés, le développement du commerce en ligne et l'apparition des nouvelles formes de concurrence, l'évolution technologique et son impact sur la chaîne d'approvisionnement de l'industrie, etc. Dans un monde en mouvance, la coévolution de ces facteurs peut déboucher aussi bien sur des menaces que sur des opportunités. Devant un tel contexte, comment le marché Adonis pourrait-il capitaliser sur son avantage concurrentiel et ses compétences distinctives pour assurer sa croissance et sa pérennité tout en préservant son identité de magasin d'inspiration méditerranéenne ?

La mission, la vision et les valeurs fondamentales du marché Adonis

Marché Adonis se donne comme mission opérationnelle d'être la référence en matière de variété, de qualité et de fraîcheur. La mission formelle d'Adonis est la suivante :

« Adonis s'engage à être le marché d'alimentation de référence offrant une expérience unique pour les consommateurs recherchant des produits internationaux, en proposant un monde de découvertes de produits méditerranéens, de grande fraîcheur et de qualité ainsi que des services distinctifs. »

Adonis s'est donnée comme vision de :



« Devenir la destination de choix pour les consommateurs/clients qui recherchent une expérience riche en saveurs, fraîcheur et découvertes internationales. »

Être différent représente le choix d'une position unique sur le marché, mais aussi, une capacité à matérialiser concrètement cette différence. Pour cela, et depuis sa création, l'équipe du groupe Adonis est inspirée par la même passion, par les mêmes valeurs. Au fil du temps, la culture d'entreprise s'est développée sur la base de quatre valeurs fondamentales :

- La **qualité, la proximité et l'authenticité des relations** avec les clients et entre collègues ;
- Le **goût d'exceller** dans tout ce que fait l'entreprise, notamment en ce qui concerne l'offre de produits, le service à la clientèle, l'architecture distinctive et l'ambiance unique dans les magasins ;
- L'**innovation et le dépassement de soi** en cherchant à toujours faire mieux, en améliorant constamment notre savoir-faire, en explorant et en ajoutant de nouveaux produits et en développant de nouvelles technologies de production ;
- Le **sens du partage et de la communauté** en redonnant à la société et en soutenant les associations culturelles, les fondations et les organismes communautaires.

Histoire, évolution, stratégie et modèle d'affaires actuel

Histoire et évolution

En 1976, les frères Élie et Jamil Cheaib ainsi que leur beau-frère Georges Ghrayeb quittent le Liban pour s'installer à Montréal. Ce sont des entrepreneurs dans l'âme et ils ont assurément la bosse des affaires. Au Liban, la famille Cheaib détenait un commerce dans leur petit village, à une vingtaine de kilomètres de Beyrouth, en plus d'exploiter une ferme où ils cultivaient des bananes, des oranges et des oignons. Dès leur plus jeune âge, les neuf enfants de la famille avaient appris à travailler dur.

En 1978, inspirés par leurs racines et par la conquête d'un monde nouveau, les frères Cheaib et Georges Ghrayeb ont développé l'idée de faire le commerce de produits alimentaires typiques du



Moyen-Orient en Amérique du Nord. Et c'est ainsi que l'aventure débutera en ouvrant leur premier magasin dans un petit local de 1000 pieds carrés sur la rue Faillon à Montréal. Les trois jeunes hommes travaillaient sans relâche, 7 jours sur 7, et c'est à partir de ce moment que le magasin a été rebaptisé Adonis. Depuis, la marque ne cesse de prendre de l'expansion.

Entre les années 1984 et 2004, le besoin d'agrandir le magasin et la volonté d'accroître la taille de l'entreprise deviennent rapidement synonymes de croissance. Pour bien desservir la clientèle, Adonis inaugure de nouveaux magasins. Il fallait alors miser sur une situation géographique plus stratégique et sur de plus grandes surfaces. Avec une communauté moyen-orientale et méditerranéenne en forte croissance à Montréal, la porte venait de s'ouvrir pour la petite entreprise de la rue Faillon qui comptait un plus grand magasin à Dollard-des-Ormeaux et un autre sur la rue Sauvé.

En 2011, les trois entrepreneurs signent une entente de partenariat avec l'entreprise METRO. Cette dernière fait ainsi l'acquisition de 55 % des actions de Marché Adonis pour la somme de 161,4 M\$. La transaction comprend les quatre magasins Adonis en activité, soit trois à Montréal et un à Laval, de même qu'un cinquième qui ouvrira ses portes la même année au Quartier Dix30 à Brossard. Le partenariat incluait également les Produits Phoenicia qui importe et distribue, entre autres, des produits exclusifs de marques Phoenicia et Cedar à partir de ses deux centres de distribution situés à Montréal et à Toronto. Les fondateurs d'Adonis, les frères Jamil et Elie Cheaib, avaient conservé les parts restantes (45 %) et continuaient de gérer Adonis et son distributeur Phoenicia de façon indépendante, afin de conserver la philosophie d'entreprise familiale bien établie[1].

En avril 2017, METRO annonce le rachat de la participation minoritaire des trois fondateurs du Groupe Adonis et Phoenicia qui ont décidé de prendre leur retraite. La succession à la tête de Groupe Adonis et Phoenicia a été planifiée de longue date avec les fondateurs afin d'assurer la continuité au sein des entreprises, tant pour les employés que pour les clients :

« Notre partenariat a été un succès pour les deux parties et je tiens à remercier messieurs Jamil Cheaib, Elie Cheaib et Georges Ghrayeb pour leur collaboration exemplaire. Nous nous engageons à continuer dans la voie qu'ils ont tracée afin de poursuivre l'expansion d'Adonis au Québec et en Ontario » [2].



En 2019, Adonis ouvre la succursale d'Ottawa, la 4e succursale dans la province de l'Ontario. Étant maintenant une bannière de l'une des plus grandes chaînes d'épicerie au pays, la marque Adonis ne cesse de grandir en desservant plusieurs zones géographiques au Québec et en Ontario.

Stratégie et modèle d'affaires actuel

Marché Adonis, une des plus grandes bannières en alimentation ethnique se spécialise dans les produits frais et les plats préparés, avec une inspiration moyen-orientale, libanaise et méditerranéenne. Il compte actuellement 15 magasins dans les trois régions de la province de Québec, la région du Grand Toronto et à Ottawa. L'ouverture de nouveaux magasins se fait sur une base régulière afin de répondre à une clientèle grandissante.

L'expérience Adonis se veut une exploration des plus exotiques :

« C'est un peu comme se transporter dans un zouk [sic] au Moyen-Orient, soit une épicerie aux mille trésors, une caverne d'Ali Baba de l'alimentation... »[3].

Cette expérience se ressent à travers la qualité des produits offerts, la diversité des plats et les aliments frais qui les composent, et grâce aux gens derrière les comptoirs qui vous font vivre un voyage sensoriel en matière de gastronomie et une expérience débordante de fraîcheur et de saveurs uniques. Ainsi, dans l'allée des fruits et légumes, on discute d'arômes et d'épices fraîches. Les conseillers, dans la section noix et olives, partagent leur savoir-faire culinaire grâce à des échanges sympathiques et authentiques. D'autres conseillers aident les clients à découvrir le fromage feta ou le fromage grec. Le personnel de la boucherie et de la charcuterie inspire et guide les clients vers les shish-taouks au goût exquis. La signature de marché méditerranéen décrit le positionnement unique d'Adonis qui reflète son histoire et sa mission :

« Marché Adonis met tout en œuvre pour se distinguer à travers un accueil chaleureux, un service à la clientèle hors pair, des produits diversifiés et de qualité, offerts à des prix compétitifs »[3].

La différenciation tient également aux employés fidèles et permanents qui possèdent de grandes connaissances dans leurs domaines respectifs. Ainsi, Marché Adonis se donne comme objectif de permettre à chaque employé de s'épanouir et d'atteindre son plein potentiel à travers l'apprentissage et la formation continue. Plus de 100 employés par magasin sont entraînés sur



une base régulière par des experts en relation client afin d'offrir un service à la clientèle de qualité supérieure ainsi qu'une hygiène et une salubrité sans reproche. La formation du personnel de Marché Adonis permet de cultiver ce goût de l'excellence. À cet égard, on indique que chez Adonis :

« les marchés continuent à être administrés par la famille : cousins, tantes, oncles, frères et sœurs. ... Au sein du personnel chez Marché Adonis, on retrouve des employés ayant travaillé depuis 10, 20 et même 30 ans pour l'entreprise, comme quoi chaque membre de la famille compte. La famille des fondateurs accueille parfois même les familles des épiciers spécialisés venus de l'étranger »[3].

Ainsi, la gestion des ressources humaines chez Adonis est plutôt distinctive, comparativement à d'autres organisations œuvrant dans le même secteur d'affaires.

Pour pouvoir offrir un large assortiment de produits dans ses rayons et comptoirs, Adonis explore continuellement les marchés internationaux afin de repérer des produits originaux et de nouvelles saveurs exotiques à offrir aux clients. Adonis doit identifier les fournisseurs, assurer le transport, gérer les inventaires, et mettre les produits en comptoir et en rayon, tout en conservant la meilleure qualité et la plus grande fraîcheur.

Il est aussi à noter qu'Adonis possède, depuis 2011, sa propre boulangerie pour y fabriquer les pains pitas et dispose également d'une cuisine centrale. En temps de pandémie du COVID-19, Adonis offre un nouveau service de livraison dans certaines de ses succursales, ainsi qu'un service temporaire de cueillette d'épicerie. Il faut dire que le site web de l'entreprise est plutôt rudimentaire, vu qu'il n'offre aux clients que la possibilité de remplir un formulaire avec leur liste d'épicerie. Ils doivent la rédiger eux-mêmes, la soumettre et attendre qu'un employé les appelle afin d'aller chercher leur commande au magasin. Cela constitue une faiblesse majeure alors que l'épicerie en ligne, précise, commode, personnalisée, conviviale et rapide, devient de plus en plus exigée par les clients, notamment ceux issus des nouvelles générations plus jeunes, plus exigeants et plus branchés.

Pour obtenir la meilleure fraîcheur sur des produits exclusifs, l'entreprise fait affaire avec des partenaires qui produisent au Québec des aliments à partir de recettes internationales (p. ex. des fromages uniques de la Grèce ou du Liban). Adonis dispose d'un distributeur, Phoenicia, qui importe et distribue entre autres les produits exclusifs de marques Phoenicia et Cedar. Ainsi,



METRO et ses différentes enseignes (Metro, Metro Plus, Super C, Food Basics, etc.) profitent de l'apport des produits de marques privées d'Adonis, Phoenicia et Cedar. Toutefois, les synergies entre METRO et Adonis restent plutôt minces. L'une des initiatives récentes pour créer plus de synergie a vu le jour en septembre 2020 avec la création d'une cuisine centrale pour le prêt à manger qui consiste à transférer les activités de production des produits prêts-à-manger d'Adonis et de Metro vers une unité commune qui bénéficiera de plus d'économies d'échelle et d'envergure avec une capacité plus grande et une portée plus étendue qui permettra de livrer à travers tout le Canada et de rendre les produits Adonis disponibles dans l'ensemble du réseau METRO sous forme de marque contrôlée. Cela permettra également de libérer des espaces au centre des magasins Adonis qui pourraient être utilisés pour renforcer l'assortiment et l'offre de produits à ses clients.

Par ailleurs, METRO affiche une certaine volonté d'accélérer la croissance d'Adonis. Ainsi, Éric La Flèche, le PDG de METRO, prévoit l'ouverture de nouveaux magasins Adonis chaque année. Selon lui, il est important d'ajuster son offre aux particularités régionales de la clientèle. Une des forces d'Adonis est donc cette agilité et flexibilité propre à un petit réseau avec un assortiment adapté à la clientèle gravitant autour de la zone d'un magasin donné. En effet, Adonis se fie à des études récentes sur les caractéristiques sociodémographiques des régions, et notamment sur le pourcentage total des minorités visibles, un segment de clientèle qu'elle souhaite cibler davantage.

Sur le plan perceptuel, plusieurs constats ressortent des sondages et analyses internes de performance effectués par Adonis entre 2018 et 2020. Ainsi, Adonis jouit d'une croissance positive au Québec par rapport au marché, et sur lequel l'entreprise occupe la première position pour les produits exotiques, les prêts-à-manger, les fruits et légumes, charcuteries, les fromages, les poissons et les fruits de mer[4].

Comme le montrent les Annexes 1 et 2, la clientèle d'Adonis est majoritairement occasionnelle et motivée par des achats d'articles spécifiques. Un autre constat important est que les minorités visibles magasinent dans les grandes chaînes avant les magasins ethniques. Ainsi, moins d'un client sur dix affirme faire la majeure partie de ses achats alimentaires dans la bannière. La clientèle majoritairement occasionnelle a un impact direct sur le nombre de visites et la valeur moyenne des dépenses par visite. C'est ainsi qu'en comparaison aux grandes enseignes, Adonis a le plus petit panier et le plus bas nombre de visites par ménage. Toutefois, avant la pandémie



de la COVID-19, Adonis affichait la plus forte croissance de la valeur de son panier dans le marché québécois (+45,4% vs +3,9% pour la moyenne des détaillants alimentaires tous réseaux).

Par ailleurs, le Marché Adonis se classe aujourd'hui au 8e rang dans son secteur en offrant à ses clients une expérience convenable (voir Annexe 3). Les clients montrent une satisfaction positive, mais qui pourrait être améliorée, notamment au niveau de l'affichage au magasin, le délai d'attente aux caisses, ainsi que les allées encombrées. Les clients ont également fait part de plusieurs insatisfactions, notamment, le désagrément dû à l'achalandage élevé en magasin, l'absence d'employés pour les servir, des employés qui se parlent entre eux au lieu de servir les clients et les prix élevés. La consommation sur place de produits cuisinés, l'une des forces d'Adonis, est en forte diminution à cause de la pandémie du COVID-19 alors que le service en ligne et à la livraison sont moins développés que ceux des restaurants de mets rapides.

Plusieurs chantiers doivent être entrepris notamment au niveau de la notoriété et la couverture géographique. Ainsi, on observe un manque de notoriété et d'attraction de la marque parmi les non-clients. Au Québec, 75 % des responsables des achats alimentaires ne connaissent pas Adonis. Près de 8 non-clients sur 10 affirment ne pas avoir un Adonis près de chez eux ou ne connaissent pas la bannière. Au Québec, les clients se rendent en moyenne 6 fois par année chez Adonis et dépensent 20\$ en moyenne par visite, ce qui représente le plus faible nombre de visites et le plus faible panier en comparaison avec les grandes chaînes conventionnelles et non conventionnelles.

Fait important à noter, la marque Cedar est mieux connue au Québec où elle est perçue comme une marque ethnique indépendante et non une marque privée d'une enseigne en particulier. La marque Cedar pourrait devenir un moteur de croissance indépendant et tirer avantage d'une meilleure notoriété et d'un meilleur positionnement sur l'ensemble du marché.

L'un des défis majeurs pour Adonis consiste à augmenter la notoriété de la marque pour atteindre leurs clients cibles dans les nouveaux marchés géographiques investis, notamment en Ontario et à l'extérieur de la grande région de Montréal. En effet, il semble que l'utilisation de sa circulaire est plus faible en comparaison aux clients des autres bannières dans ces régions et qu'il ne permet pas d'atteindre tous les segments cibles. Par ailleurs, bien qu'elle cherche à maximiser le retour sur investissement publicitaire en optimisant leurs efforts numériques, notamment sur les



réseaux sociaux et autres plateformes, ces derniers restent bien en deçà du niveau déployé par les autres concurrents.

En outre, les défis ne se représentant pas que sur la dimension de la présence en ligne. Plus généralement, la transformation numérique s'impose de plus en plus pour moderniser les processus internes chez Adonis, mais cela dépendra en grande partie de l'atteinte d'une certaine taille. Ainsi, « ... la stratégie opérationnelle d'Adonis peut encore être utilisée pour un réseau de 20 à 25 magasins avant que des changements à la structure de gestion et d'approvisionnement ne doivent être apportés. » affirme l'analyste Michael Van Aelst de TD, le 27 octobre 2011[5].

En ce qui a trait à la performance, le volume de ventes est en croissance. En revanche, le bénéfice avant Intérêts, Impôts et Amortissements (BAIIA) en pourcentage est en baisse constante depuis 2012 pour atteindre 5,22 % en 2019 (voir Annexe 4).

Adonis est en concurrence avec les grands joueurs du marché, que ce soit les conventionnels (variété et qualité des produits frais) que les escompteurs (prix). Dans cette perspective, la perception du prix et de la valeur ne semble pas être claire auprès des consommateurs qui perçoivent les prix d'Adonis comme étant situés entre ceux des magasins conventionnels et ceux à escompte. Ainsi, la compréhension de l'offre d'Adonis auprès des non-clients constitue un autre défi pour le commerce.

L'industrie du commerce de détail de l'alimentation au Québec et au Canada

L'industrie du commerce de détail de l'alimentation au Canada est estimée à environ 145 milliards de dollars avec un taux de croissance annuel moyen de 2,6 % entre 2015 et 2020[6]. Malgré une augmentation du revenu disponible per capita de près de 1,7 % et une croissance démographique positive de près de 1,2 % entre 2015 et 2020, l'industrie se trouve malgré tout dans une phase de saturation, avec un recul prévu de -1 % pour la période 2020-2025. Par ailleurs, la crise sanitaire causée par la pandémie du COVID-19 a été plutôt bénéfique au secteur qui a vu son taux de croissance passer subitement à 11,6 % pour la seule année 2020. La demande alimentaire globale au Québec est estimée à environ 51,1 milliards de dollars en 2019[7] et à l'instar du marché canadien, le marché du commerce de détail alimentaire au Québec est plutôt concentré avec trois grandes bannières réalisant 64 % des ventes de produits d'épicerie alimentaires et non alimentaires, soit Loblaws, Sobeys et Metro. Le secteur du commerce de



détail alimentaire est estimé à 33,6 milliards de dollars au Québec, dont 25,7 milliards sont réalisés par la vente des produits alimentaires dans les magasins traditionnels, soit les supermarchés, épiceries, dépanneurs, magasins de bière, de vin et de spiritueux et magasins spécialisés[7]. Les détaillants non traditionnels, tels que Walmart, Canadian Tire, Dollarama, et Costco, ont de leur côté continué leur percée dans le secteur alimentaire canadien avec environ 28 % des parts de marché en 2019[7]. Vous trouverez en annexe quelques données supplémentaires sur le marché du commerce du détail alimentaire au Québec et au Canada (voir Annexes 5, 6 et 7).

Un secteur hautement concentré avec une demande fortement segmentée

Bien que l'industrie du commerce de détail alimentaire soit concentrée avec quatre joueurs occupant presque 80 % des parts de marché, la concurrence est tout de même intense étant donné l'homogénéité des produits et biens vendus dans les magasins traditionnels. Cette forte similarité amène une confrontation sur la base des prix, notamment les rabais, les promotions et les programmes de fidélité. Cette concurrence interne au niveau des prix, accompagnée d'une volonté des joueurs à diminuer leur dépendance envers les grandes marques a poussé les détaillants à développer fortement leurs marques privées. Par ailleurs, on note une forte segmentation du côté de la demande, en raison notamment des différences entre les niveaux des revenus disponibles, de la composition des ménages, des préférences alimentaires et des habitudes de consommation et de magasinage locales. L'effet combiné de la segmentation, l'homogénéité des produits offerts et la pression exercée sur les prix expliquent les minces marges bénéficiaires dégagées par l'industrie, ce qui a provoqué plusieurs vagues de consolidation ayant poussé les grands joueurs à multiplier les acquisitions de petits concurrents locaux et/ou spécialisés.

Outre les variables démographiques, les spécificités et les préférences locales, l'un des facteurs principaux qui induit la segmentation de la demande est le niveau du revenu disponible des ménages (voir Annexe 6). Le groupe du quintile inférieur et du 2^e quintile représente 28 % des ventes de l'industrie. Il s'agit de clients très sensibles aux prix qui privilégient les marques privées moins chères et font leur épicerie dans les magasins au rabais ou de type entrepôt. Ils utilisent les coupons et sont très sensibles aux promotions annoncées dans les circulaires. Le groupe de consommateurs appartenant aux 3^e et 4^e quintiles génère quant à lui 44,8 % des ventes de l'industrie. Les acheteurs de ce groupe recherchent des produits premium et sont plus soucieux



des produits biologiques et santé, surtout lorsque la situation économique est stable. Ils ont cependant tendance à alterner avec des offres plus génériques lorsque les conditions économiques deviennent défavorables. Finalement le groupe de consommateurs formant le 5^e quintile compte pour 26,6 % des revenus totaux de l'industrie. Ces acheteurs recherchent des produits raffinés et organiques et sont prêts à payer plus cher pour leurs produits d'épicerie. Ils recherchent également une expérience sophistiquée et un service de haut niveau.

Au-delà du revenu, les marchés géographiques sont largement dépendants de la distribution de la population canadienne (voir Annexe 7). Ainsi, le marché ontarien qui forme 38,6 % de la population du pays compte sur son territoire près de 33 % des établissements œuvrant de l'industrie du commerce de détail alimentaire. Le Québec qui représente 22,5 % de la population canadienne compte pour sa part 25,8 % d'établissements au Canada. La Colombie-Britannique représente 13,5 % de la population avec 14 % des magasins alors que l'Alberta représente 11,6 % de la population avec 10,5 % d'établissements. Les autres provinces et territoires comptent collectivement 16,7 % des établissements de l'industrie.

La croissance démographique au sein des communautés ethniques, favorisée par l'immigration, influence également la demande en matière d'alimentation. Bien qu'ils fréquentent les magasins conventionnels pour leurs produits de base, les clients issus de l'immigration recherchent également des produits provenant de leur pays d'origine et qu'ils trouvent généralement auprès des petites épicerie spécialisées et indépendantes. Vous trouverez à l'Annexe 8 certaines données démographiques relatives à ce type de clientèle.

En ce qui concerne les critères d'achat, les consommateurs québécois considèrent en général les attributs de base suivants lorsqu'ils choisissent un magasin conventionnel, soit : la confiance envers l'enseigne, les employés sympathiques, l'expérience de magasinage, les caisses rapides, l'assortiment et la qualité des produits frais. En Ontario, la qualité des produits frais vient en deuxième place après la confiance envers l'enseigne (voir Annexe 9).

Finalement, le changement démographique, notamment avec la croissance des milléniaux et de la génération Z, combinée avec l'évolution technologique et la numérisation, redéfiniront en grande partie le comportement des acheteurs au cours des prochaines années. Une discussion plus approfondie des changements profonds attendus en lien avec ces tendances dans les prochaines années sera présentée un peu plus loin.



Une industrie en constante évolution avec l'apparition de plusieurs nouveaux acteurs

Au-delà des grandes surfaces et magasins non traditionnels (Amazon, Walmart, Costco et autres) qui gagnent des parts de marché année après année dans le secteur du commerce de détail alimentaire, de nouveaux concurrents non traditionnels, considérés comme plus marginaux, prennent de plus en plus de place.

Les initiatives pour favoriser l'alimentation locale sans intermédiaire sont en progression. Par exemple, Maturin, en ligne depuis 2019, offre déjà plus de 1500 produits en provenance de près de 250 producteurs ou transformateurs bioalimentaires d'ici[8]. Les Fermes LUFA, qui installent des serres sur des toits de Montréal, ont plus de 200 points de cueillette et plus de 60 000 membres[9]. Le Réseau des fermiers de famille fait pour sa part depuis 25 ans le pont entre les producteurs locaux certifiés biologiques et les consommateurs sous forme d'abonnement[10]. Également, depuis une dizaine d'années, les marchés publics se multiplient partout au Québec. L'AMPQ comptait 130 membres lors de la Semaine québécoise de marchés publics d'août 2020[11].

Aussi, plusieurs épiceries sous forme d'entrepôts libre-service tels que Le Frigo Grossiste, Aubut ou Mayrand, qui sont des grossistes en alimentation dont la clientèle est majoritairement des restaurants, des dépanneurs ou encore des PME, sont désormais ouverts au public. On retrouve également des épiceries de plus petites surfaces pour répondre à des besoins plus spécifiques. À ce titre, de nombreuses épiceries ethniques permettent aux immigrants de retrouver les ingrédients de leur pays d'origine et aux locaux de découvrir des produits exotiques[12]. Les épiceries zéro déchet, où la clientèle se procure des produits en vrac qu'elle ramène dans ses propres contenants réutilisables, sont de plus en plus nombreuses au Québec[13]. Pensons également aux épiceries santé (par exemple Rachelle Béry, Avril Supermarché Santé, etc.), où l'on trouve une grande variété de produits biologiques ou naturels. L'Annexe 10 présente la classification des différents formats de magasins et offres disponibles au Québec.

Un marché caractérisé par une forte substitution au niveau de la demande



Les épiceries répondent au besoin fondamental de se nourrir et les Québécois ont accès à une panoplie de ressources pour le combler. Nous mettrons ici l'emphase sur quelques-unes d'entre elles en dehors des cafétérias, restaurants et services de traiteurs, dont la substitution s'est largement confirmée depuis des années (voir Annexe 11). De plus, l'intérêt pour l'autonomie alimentaire gagne en popularité. Les Québécois ont été nombreux à planter un jardin cette année, au point tel où la demande pour des semences a doublé ou triplé au printemps[14]. « Règle générale, en temps de crise, on observe un supplément d'intérêt pour les potagers urbains et l'autosuffisance alimentaire » [15].

Les kits repas, aussi appelés boîtes de prêt-à-cuisiner, dont « les ingrédients arrivent emballés dans une boîte en carton isolante, munie de sachets réfrigérants, dans laquelle ils se conservent plusieurs heures », bouleversent également l'industrie[16]. Après une certaine vague de consolidation, on y retrouve de plus gros joueurs tels que Marché GoodFood, HelloFresh, Cook It, mais aussi plusieurs petites entreprises locales. Les repas prêts-à-manger livrés à domicile représentent une avenue de plus en plus préconisée. Cuisine Fraîcheur Urbaine, tout cuit dans le bec, Isabelle Huot, Les 3 Chefs, La boîte du chef, et Antoine.ca représentent quelques exemples de ces compagnies québécoises qui offrent des plats qu'il suffit de réchauffer[17]. Des applications et plateformes de livraison à domicile ont également transformé le secteur de l'alimentation. Des restaurants qui n'avaient pas au préalable leur propre infrastructure de livraison sont devenus des alternatives aux aliments procurés en épicerie. Ainsi, DoorDash, UberEat, SkipTheDishes et autres permettent aux consommateurs de se faire livrer des repas en quelques clics.

Une chaîne d'approvisionnement plutôt favorable

Les épiceries ont de façon générale un nombre élevé de fournisseurs et leur pouvoir de négociation varie de façon générale selon le volume d'achats. Le volume des achats représente en moyenne 75,5 % des ventes du secteur. Dans la foulée de la concentration de l'industrie, l'intégration verticale des activités de distribution et l'automatisation de la chaîne d'approvisionnement, ces frais se sont multipliés et oscillent désormais entre 3 % et 13 % des ventes. Le pouvoir des distributeurs-détaillants leur a permis d'imposer ainsi leurs normes d'approvisionnement, surtout par rapport aux petits fournisseurs :« Les fournisseurs affirment qu'il est plus difficile qu'auparavant de se faire une place sur les tablettes et que les petits joueurs sont en général désavantagés » [18]. « [Les grands distributeurs-détaillants] ont beaucoup de pouvoir



de négociation. Si un décide de couper les prix et de renégocier certains contrats avec ses fournisseurs, les autres vont suivre. [...]», mais les chaînes commencent à voir leur pouvoir diminuer, en raison du Web et de l'arrivée de nouveaux joueurs » [18]. Par ailleurs, les grandes chaînes de supermarchés ont toutes développé des marques maison pour pratiquement toutes les catégories importantes de produits qu'ils vendent. Ceci leur permet de diminuer davantage leur dépendance envers les fournisseurs, notamment en ce qui concerne les grandes marques.

Les tendances de consommation au Canada et au Québec

Les détaillants en alimentation sont influencés par une foule de tendances qui peuvent façonner ou transformer de manière significative leur industrie dans un futur proche. La technologie s'est emparée du commerce de détail et l'alimentation n'est pas en reste. La crise sanitaire a certes accéléré certaines transformations, mais des tendances de fond à cet égard étaient déjà bien installées et continueront de se développer dans les années à venir. L'industrie canadienne des supermarchés et des épiceries a connu une augmentation des ventes dans la foulée de la crise sanitaire engendrée par la COVID-19. Avant la COVID-19, 87 % des Canadiens se mettaient aux fourneaux très fréquemment. Désormais, le taux est de 92 %, ce qui propulse évidemment les ventes des détaillants[19].

Améliorations de l'expérience pour en faire une destination de choix

L'amélioration de l'expérience pour faire des épiceries une destination de choix est manifeste. Par exemple, on recensait en décembre 2019 plus de 450 épiceries au Canada qui proposaient des heures de magasinage comportant moins de stimulation sensorielle afin de s'adapter aux clients autistes[20]. Des heures d'ouverture réservées aux personnes âgées ou handicapées pour venir avant la cohue ont également été introduites dans certains magasins dans la foulée de la COVID-19[21].

Les consommateurs préfèrent de plus en plus regrouper leurs achats en un seul endroit (*one-stop shop*), ce qui favorise l'arrivée de services complémentaires initialement indépendants ou substituables[22]. Ainsi, dans les épiceries, l'élargissement de la gamme de services est entre autres passé par l'introduction de services connexes tels que la cordonnerie, les services de nettoyage, la finition de photos, etc. afin que les clients pressés puissent combler plusieurs besoins en un seul déplacement. Néanmoins, une autre clientèle préfère se rendre plus



fréquemment dans des magasins spécialisés, faisant trois visites ou plus en épicerie hebdomadairement[23].

On prévoit que l'augmentation des achats de produits alimentaires en ligne fera disparaître, à terme, les allées centrales des supermarchés, laissant place à des plus petits magasins qui vendent principalement des produits frais. Les épiceries s'efforceront de devenir des destinations pour les acheteurs, offrant des expériences pour attirer les consommateurs. Cela commence déjà à prendre forme dans les magasins qui proposent des options de restauration [24], accordant de plus en plus de place au prêt-à-manger. Une illustration de ce mélange des genres est les marchés italiens Eataly qui comprennent : une variété de restaurants à service aux tables, des comptoirs de nourriture et de boissons, une boulangerie, une pâtisserie, des articles de détail (épicerie, de cuisine, livres de recettes, etc.) ainsi qu'une école de cuisine. Des rumeurs courent voulant que Montréal soit un futur site probable pour l'implantation d'un de ces marchés[25].

Amélioration des processus pour répondre aux besoins de la clientèle

Plusieurs épiceries offraient le service de livraison et de ramassage en magasin bien avant la COVID-19. En effet, les Canadiens étaient déjà beaucoup plus enclins à acheter leur épicerie en ligne, mais la demande demeurait marginale. Chez un compétiteur, le volume de transactions en ligne est de 10 fois supérieur à celui qui précédait la crise[19]. Les épiceries « ont dû accélérer leur virage numérique pour répondre à la demande » et ont été « forcées d'investir d'importantes sommes d'argent [...] pour maximiser leur service d'achats virtuels », n'ayant d'autre choix que de « revoir leur modèle d'affaires »[19]. La pandémie a poussé plus de clients à essayer de nouveaux détaillants, à se sentir à l'aise en choisissant des produits d'épicerie en ligne et à découvrir la commodité du ramassage en bordure de rue[26]. On estime que d'ici 2025, la proportion de la nourriture vendue en ligne au pays devrait atteindre 5 %, comparativement à 1,5 % avant la COVID-19[19]. Fait notable, les consommateurs achètent environ la moitié du temps les mêmes produits à chaque fois qu'ils vont à l'épicerie[27]. Ils sont donc susceptibles d'automatiser éventuellement ces achats récurrents. Ce phénomène devrait s'accélérer avec l'Internet des objets qui sera propulsé par la venue des réseaux 5 G. Certains réfrigérateurs font déjà l'inventaire des ingrédients qu'ils contiennent et bientôt, ils les commanderont[24]. Aussi, les services de cueillette/ramassage en magasin et de livraison ont été améliorés au cours des derniers mois. Elle « est et sera l'option préférée des consommateurs » dans un avenir



prévisible"[19]. La principale crainte de voir quelqu'un d'autre sélectionner des produits frais à sa place se dissipe[24].

Plusieurs innovations ont récemment été introduites dans l'industrie afin d'améliorer le processus d'achat. Le paiement dans des caisses de type libre-service devient de plus en plus courant. Amazon, suite à son acquisition de l'épicerie santé Whole Foods, joue un rôle de leader à cet égard. La gamme de dispositifs « Amazon Dash » a permis aux clients d'Amazon de scanner et de monitorer certains produits dans la maison pour les commander au besoin[28]. Le géant du web a aussi lancé un concept de paiement de type « scannez et payez », nommé Amazon Go à Seattle il y a quelques années qui permet d'éliminer les files d'attente et les caisses automatiques[24]. Amazon a également introduit à l'été 2020 le Dash Cart, un panier d'épicerie capable d'identifier les articles qu'on y dépose et qui porte automatiquement la facture au compte Amazon de la personne qui s'en sert à sa sortie du commerce[29]. Ce type de paniers vient de faire son entrée au Canada dans la chaîne d'alimentation Sobeys[30].

Par ailleurs, le marché est fortement segmenté et la population est de plus en plus diversifiée avec des besoins alimentaires davantage spécifiques. Les régimes à base de plantes continuent de prendre de l'ampleur et les ventes d'alternatives laitières continueraient d'augmenter par rapport aux années précédentes. Il y a environ 2,3 millions de végétariens et 850 000 végétaliens au pays et les ventes au détail de substituts de viande au Canada devraient atteindre plus de 220 millions de dollars américains d'ici 2022, soit une augmentation de plus de 100 millions depuis 2015[31]. « Au Québec, l'offre de produits sans gluten et sans ingrédients laitiers va certainement continuer de grandir au cours des prochaines années»[32].

Tendances en lien avec les préoccupations environnementales

Les épiceries doivent également répondre aux nouvelles préoccupations environnementales et sociales de la clientèle. Notamment, les produits biologiques ont la cote. « Au Canada, 4 % de la valeur des ventes était attribuable aux produits biologiques »[33]. Les consommateurs sont plus soucieux de la provenance des aliments et réclament davantage de transparence quant aux produits qu'ils se procurent[34]. Des initiatives pour manger local gagnent en popularité et « Plus que jamais, s'approvisionner auprès de producteurs québécois prend son sens comme moyen concret de soutenir l'industrie agroalimentaire locale, de diminuer son empreinte écologique et de faire preuve de solidarité »[8]. Les certifications ont la cote, que ce soit pour des produits sans



OGM, des produits cultivés et élevés de manière responsable (« élevé en liberté », « élevé de façon humaine », etc.) ou encore pour un niveau de traçabilité accru quant à leur origine[34]. Plusieurs initiatives originales pour contrer la faim et le gaspillage ont également vu le jour à travers le pays. On constate que les fruits et légumes moches poursuivent leur présence sur les tablettes afin de réduire le gaspillage alimentaire[34]. Des applications intelligentes permettent également aux clients d'identifier des produits sur le point d'être périmés à se procurer. On recense aussi des dizaines de frigos communautaires au Québec[35].

Afin de réduire le suremballage, de plus en plus d'aliments sont vendus en vrac, emballés dans de l'emballage réutilisable et des produits sont également développés pour mettre en valeur des parties de plantes ou d'animaux qui allaient autrement directement au dépotoir[34]. Par ailleurs, les stations de recharge dans les magasins sont de plus en plus courantes et permettent aux clients d'acheter des produits à des quantités adaptées à leurs besoins[36]. Notons à cet effet que les sacs à usage unique sont en voie de disparition au Canada[37].

Tendances en lien avec les évolutions démographiques

Selon Statistiques Canada, les milléniaux dépasseront les autres générations (B-Boomers et X) à partir de 2024. Ces jeunes clients ont tendance à : se déplacer moins en magasin, dépenser plus pour leur panier d'épicerie, être plus soucieux de leur santé, acheter plus de produits de marques privées, vouloir plus pour leur argent, préférer l'expérience aux produits, planifier numériquement leur déplacement à l'avance, utiliser leur téléphone mobile tout le temps et consulter régulièrement les réseaux sociaux avant les contenus des autres sites web (Voir Annexe 12). Le PwC Canadian Consumer Insights 2020 suggère que la pandémie accélère les changements déjà en cours, en raison de facteurs tels que l'augmentation de l'importance de la clientèle de la génération Z et la tendance à travailler à domicile. Les détaillants devront donc adopter une vision à long terme pour comprendre ce que signifie un monde plus numérique et plus éloigné du consommateur pour tous leurs points de contact et l'évolution de leur présence sur le marché des points de vente physiques[38].

Il est particulièrement important de prêter attention aux comportements d'achat des jeunes consommateurs, en particulier de la Génération Z, car leurs habitudes vont de plus en plus façonner les schémas de consommation dans les années à venir. L'enquête a révélé des différences notables entre les répondants de la Génération Z (18-22 ans) et les baby-boomers



(55-73 ans), avec un écart de 25 points de pourcentage entre les deux générations, avec la Génération Z qui achète ses produits en ligne au moins la moitié du temps. Les consommateurs de la Génération Z ont également montré une plus grande tendance à utiliser d'autres options alimentaires en ligne, tels que les applications de livraison de nourriture et les services de kits repas[38]. Par ailleurs, les jeunes consommateurs ont des attentes plus élevées en ce qui concerne les délais de livraison des épiceries, avec 68 % des répondants de la Génération Z qui s'attendent à recevoir leurs achats dans les 24 heures s'ils paient pour la livraison, contre 35 % des baby-boomers[38]. Si la pandémie du COVID-19 a mis un frein aux microdéplacements (visites de moins de cinq minutes dans les magasins), ceux-ci ont une plus grande résonance auprès des jeunes répondants (tant de la Génération Z que des milléniaux) et un lien étroit a également été constaté entre les personnes effectuant des microdéplacements et les consommateurs à la recherche de produits frais, d'ingrédients spécifiques pour préparer un repas et d'articles prêts à consommer. Dans la même veine, les consommateurs de la Génération Z (42 %) sont plus réceptifs que les baby-boomers (27 %) aux options de paiement automatisé, ainsi qu'à d'autres expériences numériques et autoguidées en magasin[38]. Ceux qui travaillent à domicile ont tendance à être plus jeunes et plus riches et sont plus susceptibles d'être membres d'Amazon Prime, de faire des achats de nourriture par microdéplacements et d'être ouverts à d'autres méthodes que la livraison à domicile[38].

Les détaillants devront donc s'efforcer d'offrir plus de produits en ligne à mesure que le commerce électronique se développera, d'adapter leur gamme de produits pour augmenter par exemple la sélection de produits frais pour les microdéplacements et d'offrir des options de livraison élargies. Ainsi, alors que certains consommateurs reviendront à des comportements antérieurs à la crise sanitaire, le rythme du changement ne fera que s'accélérer, obligeant les détaillants à transformer le parcours client et à réexaminer le rôle d'une présence physique.

Par ailleurs, un autre facteur démographique qui tend à évoluer rapidement dans les prochaines années est celui de l'immigration. On estime que 1 Canadien sur 5 est né à l'étranger et le Canada compte recevoir quelque 320 000 immigrants par année. Selon Statistiques Canada, les immigrants représentaient 13,7 % de la population du Québec en 2016, soit 1 091 305 personnes, dont 23,4 % sont établies à Montréal et parmi lesquelles 85 705 personnes, soit 7,9 %, sont âgées de 15 à 24 ans. La population ayant immigré récemment au Québec entre 2014 et 2018 provient principalement des pays suivants : Chine, France, Syrie, Iran, Algérie, Haïti, Maroc, Inde, Philippines et Cameroun[38]. En Ontario, près de 51 % de la population est issue de l'une ou



l'autre des minorités visibles qui composent la province. Loin de la croyance générale, la diversité culturelle ne se concentre plus seulement dans les grandes villes comme Toronto ou Montréal. La population sud-asiatique, noire, afro-caribéenne, philippine, arabe et latino représente collectivement 84 % de la population immigrante totale au Canada. Finalement, et bien qu'ils soient peu visibles, on compte 1,6 million d'individus d'origine italienne (voir Annexe 13). La présence des minorités visibles à travers le pays continuera d'augmenter d'ici à 2028 (voir Annexe 14). En plus des besoins de base en produits de grande consommation que les consommateurs issus de l'immigration partagent avec le reste de la population, leur particularité culturelle et identitaire amène des besoins alimentaires plus spécifiques et en lien avec leur pays ou région d'origine, expliquant la prolifération depuis des années des petits magasins et épiceries ethniques à travers le pays.

Votre mandat :

Adonis doit faire face aux évolutions de plusieurs facteurs contextuels qui tendent à redéfinir le marché et le comportement du consommateur, notamment, les conditions économiques incertaines, la pandémie de la COVID-19, l'évolution technologique, l'apparition de nouvelles formes de concurrence ou les changements démographiques comme ceux touchant l'avènement des milléniaux et plus particulièrement celui de la Génération Z. Dans un monde en mouvance, la coévolution de ces facteurs peut déboucher aussi bien sur des menaces que sur des opportunités. Devant un tel contexte, comment le marché Adonis pourrait-il capitaliser sur son avantage concurrentiel et ses compétences distinctives pour assurer sa croissance et sa pérennité tout en préservant son identité de magasin d'inspiration méditerranéenne ? Les dirigeants d'Adonis s'adressent à vous pour leur proposer des recommandations qui les aideront dans le développement de leur réflexion stratégique afin de faire face aux enjeux et défis actuels et futurs que suscite leur environnement. Plus concrètement, ils se posent les questions suivantes :

- Comment Adonis devrait-elle assurer sa croissance, notamment celle des ventes en magasin, au cours des prochaines années? Devrait-elle modifier son modèle d'affaires pour y arriver? Si oui, comment?
- Quel type de clientèle devrait-elle cibler davantage ?
- Quelles initiatives stratégiques devrait-elle considérer pour consolider son avantage concurrentiel au Québec et ailleurs au Canada ?



Vous devrez démontrer comment vos recommandations permettront à Adonis de capitaliser, de consolider et de renforcer davantage ses ressources, ses capacités et ses compétences distinctives actuelles. Vous devrez mettre en évidence comment vos propositions permettront à Adonis de créer plus de valeur tout en exploitant son avantage concurrentiel à court, à moyen et à long terme.



Annexes

Annexe 1

La notoriété de Adonis est en légère hausse; on remarque même une légère augmentation de la proportion de clients occasionnels au Québec



Clients Adonis parmi les responsables des achats alimentaires

Québec	n	Clients principaux	Clients occasionnels*	Non-clients	Ne connaît pas
 2018	13 171	1%	8%	15%	76%
2019	13 056	1%	8%	15%	76%
YTD 2020	4 812	1%	↑ 9%	16%	↓ 74%
Ontario	n	Clients principaux	Clients occasionnels*	Non-clients	Ne connaît pas
 2018	10 322	0%	2%	2%	96%
2019	10 296	0%	2%	2%	96%
YTD 2020	4 619	0%	2%	3%	↓ 95%

*Clients occasionnels = Visité au cours des 4 dernières semaines

Source : Tracker consommateurs, Metro Inc., F2018, F2019, YTD2020 au 7 mars 2020. Q: Quel est le magasin d'alimentation où vous faites (le plus souvent la plus grande partie) de vos achats alimentaires?

8



Les clients visitent Adonis de façon occasionnelle; moins de 10% d'entre eux affirment y faire la majeure partie de leurs achats alimentaires



Le phénomène se renforce au Québec où le gain de nouveaux clients s'est fait au niveau de clients occasionnels et non loyaux.

Répartition des clients totaux Adonis

Québec		n	Clients principaux	Clients occasionnels*
	2018	1 169	10%	90%
	2019	1 184	8%	92%
	YTD 2020	466	↓7%	↑93%
Ontario		n	Clients principaux	Clients occasionnels*
	2018	198	6%	94%
	2019	195	5%	95%
	YTD 2020	121	8%	92%

*Clients occasionnels = Visité au cours des 4 dernières semaines

Source : Tracker consommateurs, Metro Inc., F2018, F2019, YTD2020 au 7 mars 2020; Q: Quel est le magasin d'alimentation où vous faites (le plus souvent la plus grande partie) de vos achats alimentaires?

9

Annexe 2

La principale raison de visiter Adonis est motivée pour l'achat d'articles spécifiques



On remarque également que les clients québécois sont davantage attirés par les rabais et les promotions que leur contrepartie ontarienne.

Raisons de la visite chez Adonis

Québec		n	Pour y faire la majorité de mon épicerie	Pour faire des provisions d'articles spécifiques	Pour renouveler des produits de tous les jours	Pour des rabais ou une promotion
2018	502	21%	50%	5%	10%	
2019	549	15%	55%	4%	12%	
YTD 2020	207	12%	57%	4%	14%	
Ontario		n	Pour y faire la majorité de mon épicerie	Pour faire des provisions d'articles spécifiques	Pour renouveler des produits de tous les jours	Pour des rabais ou une promotion
2018	96	23%	59%	3%	5%	
2019	89	21%	58%	7%	7%	
YTD 2020	61	28%	57%	5%	4%	

Source : Tracker consommateurs, Metro Inc., F2018, F2019, YTD2020 au 7 mars 2020; Q: Lequel des choix suivants décrit le mieux le type de visite que vous avez fait la semaine dernière dans les magasins suivants?

10



WOW LES RÉSULTATS 2019 POUR MARCHÉ ADONIS

Rang sur chaque dimension par rapport à son rang dans le secteur de comparaison* et son rang global

RANG DANS LE SECTEUR DE COMPARAISON* : **8/11**

RANG GLOBAL : **173/212**

Fait mieux que son rang global (+10)

Fait moins bien que son rang global (-10)

		COMPARATIF	GLOBAL
PRODUITS	La qualité des produits	4	108
	La variété des produits	1	33
	Le dynamisme et l'innovation	2	60
PRIX	La compétitivité des prix	5	52
	Les activités promotionnelles	9	113
SERVICE	La courtoisie des employés	10	194
	La compétence des employés	9	189
	La disponibilité des employés	11	194
	L'efficacité aux caisses	5	134
	L'importance accordée aux clients	11	192
MAGASIN	L'ambiance dans le magasin	6	153
	L'aménagement des lieux	11	181
	La signalisation	10	173
	L'affichage en magasin	11	179
PERSONNALISATION	Le sentiment d'appartenance	10	159
	Les mesures de fidélisation	11	202
AUTRES	La proximité du magasin	11	162
	La reconnaissance en magasin	11	180
	L'attrait extérieur du magasin	3	132
	L'omnicanal	10	203

*Le secteur de comparaison exclut Fruiterie Sami Fruits, Rachele-Béry et Avril.

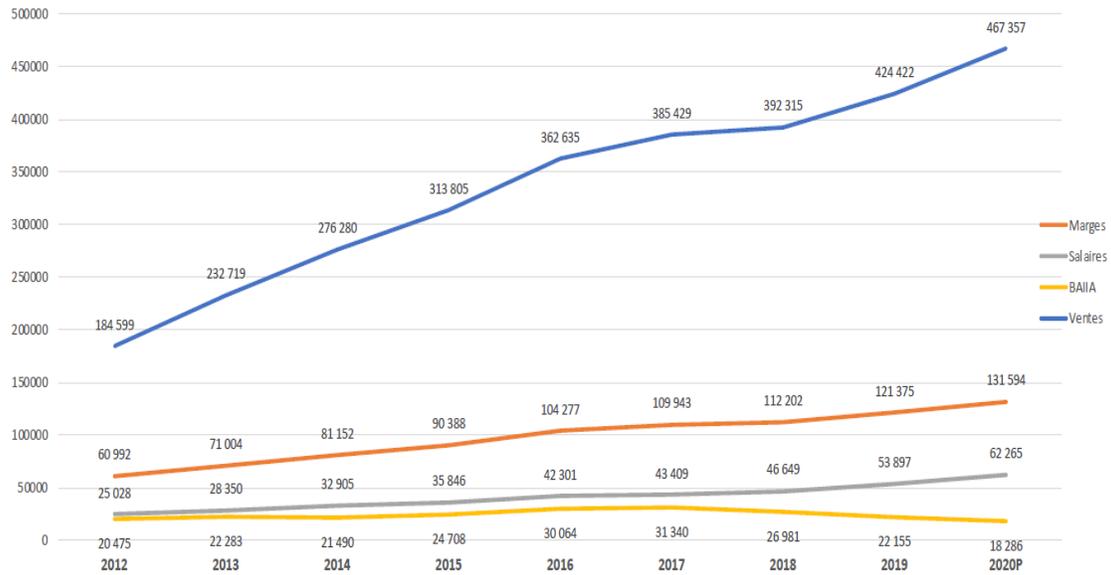
34



Annexe 4

Performance de Adonis

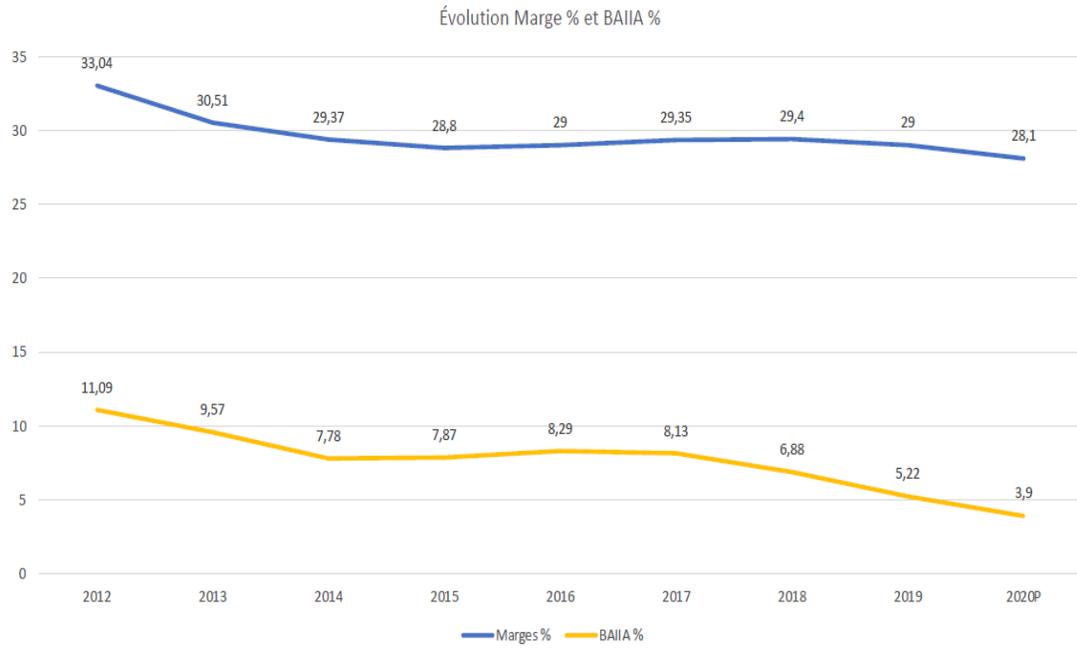
Résultat Groupe Adonis par magasin



de magasins: 5 7 8 9 11 11 12 13 14



Performance de Adonis

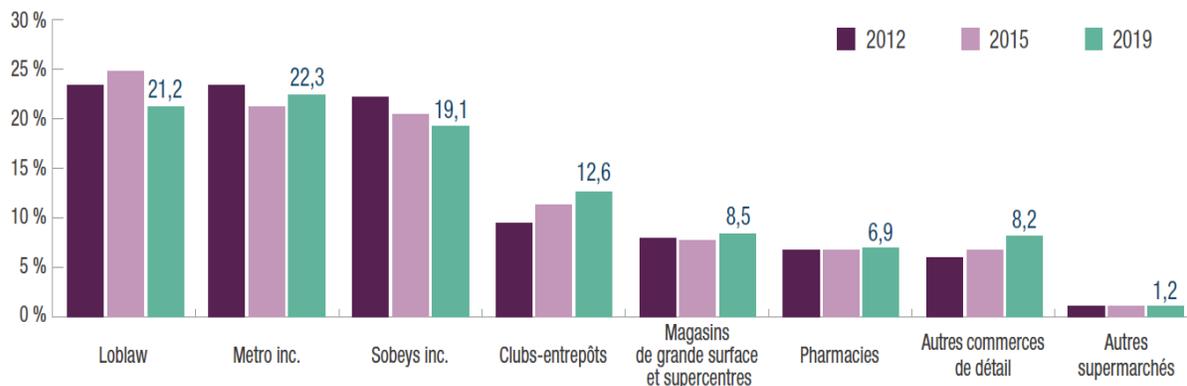


Source : Données internes, Finances Groupe Adonis, Québec & Ontario, P10 2020



Annexe 5

FIGURE 18 Part de marché des principaux acteurs du commerce de l'alimentation au Québec, en matière de ventes de produits d'épicerie*, de 2012 à 2019



* Produits d'épicerie (ou *consumer packaged goods*) : englobent les aliments et boissons, les produits de santé et de beauté, les produits hygiéniques, le tabac et les aliments pour animaux de compagnie (chats et chiens).

Note : **Clubs-entrepôts** : cette catégorie regroupe les magasins Costco et Le Club Entrepôt.

Magasins de grande surface et supercentres : cette catégorie est constituée essentiellement des magasins de marchandises diverses et autres grandes surfaces (ex. : Walmart, Tigre Géant, Canadian Tire, Hart, etc.).

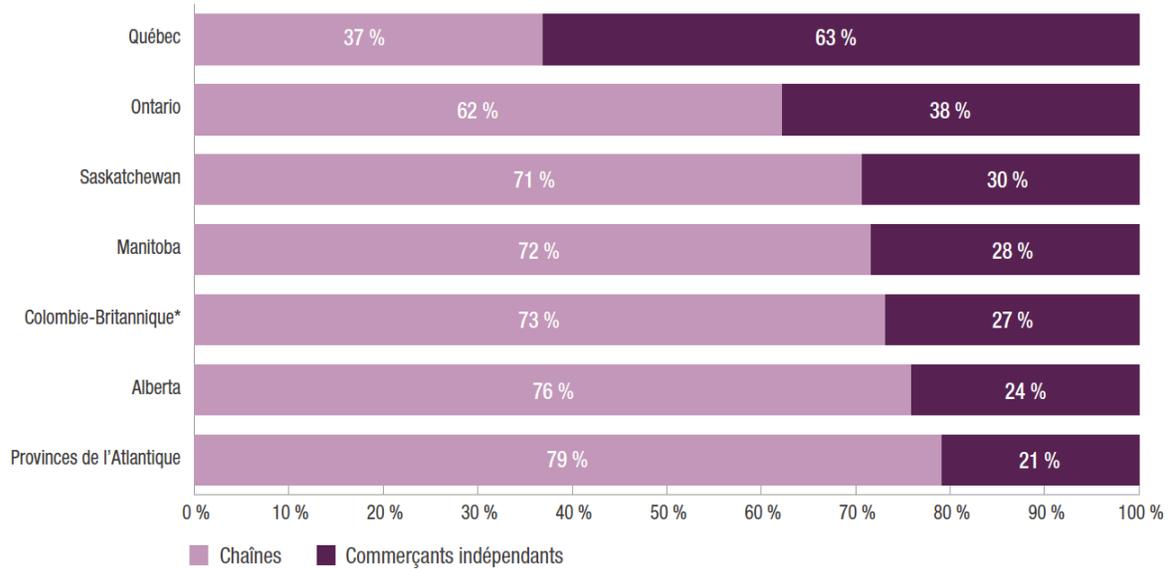
Autres commerces de détail : cette catégorie inclut les magasins à prix unique (ex. : Dollarama), les magasins spécialisés tels que les boucheries ainsi que les dépanneurs dans les stations-service, etc.

Autres supermarchés : cette catégorie comprend les supermarchés qui ne s'approvisionnent pas chez l'une ou l'autre des trois chaînes de distribution que sont Loblaw, Sobeys inc. et Metro inc. (ex. : Mourelatos).

Source : Nielsen; compilation du MAPAQ.

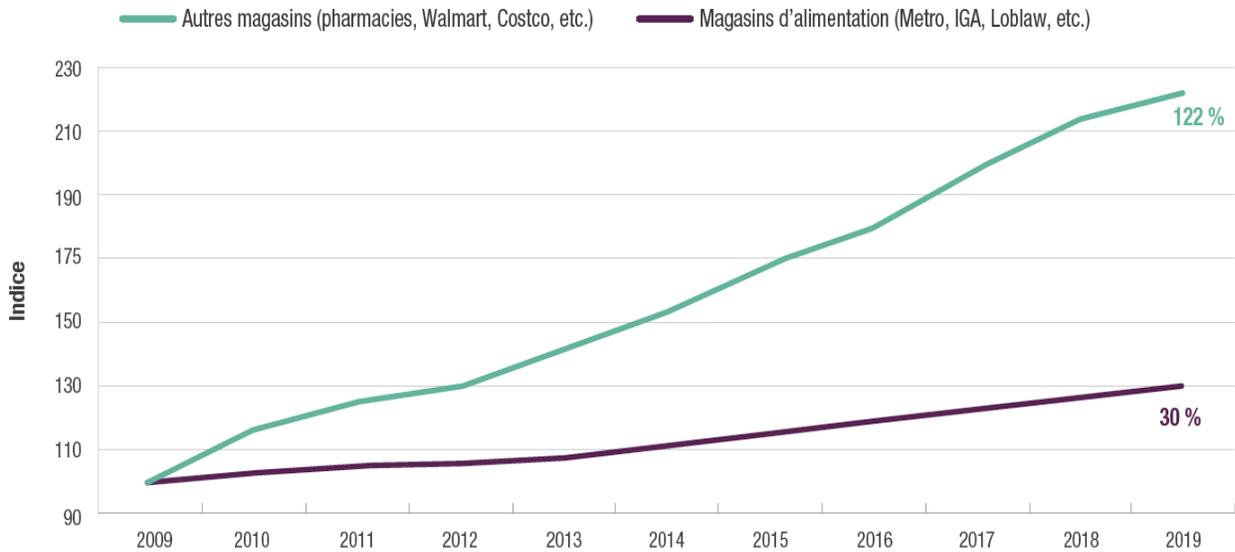


FIGURE 20 Part des chaînes et des commerçants indépendants, en matière de ventes, dans le commerce de détail alimentaire au Canada en 2018



* Inclut le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut.
 Source : Canadian Grocer, *Who's Who 2020*; compilation du MAPAQ.

FIGURE 22 Croissance des ventes (\$) de produits alimentaires par type de magasin au Canada, de 2009 à 2019 (indice de 2009 = 100)



Note : Les données par province ne sont pas disponibles.
 La définition pour chaque type de magasin relève du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada.
 Source : Statistique Canada, tableau 20-10-0016-01; compilation du MAPAQ.

TABLEAU 32 Ventes des supermarchés, des épiceries, des magasins spécialisés et des dépanneurs par type de propriété au Québec, en Ontario et au Canada, de 2009 à 2018

QUÉBEC	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
Commerces intégrés (chaînes) en M\$	7 457	7 624	7 860	7 819	7 878	8 048	8 038	8 591	8 817	9 172
Commerces intégrés (chaînes) en %	36,2	36,2	36,8	36,8	36,8	36,8	36,4	36,8	36,8	36,8
Indépendants en M\$	13 142	13 437	13 498	13 427	13 530	13 821	14 044	14 754	15 141	15 752
Indépendants en %	63,8	63,8	63,2	63,2	63,2	63,2	63,6	63,2	63,2	63,2
TOTAL DES VENTES EN M\$	20 599	21 061	21 358	21 246	21 408	21 869	22 082	23 345	23 958	24 925
ONTARIO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
Commerces intégrés (chaînes) en M\$	15 789	16 083	16 306	16 933	16 625	16 552	17 192	18 031	19 139	19 725
Commerces intégrés (chaînes) en %	60,3	59,9	60,1	59,9	60,0	59,5	59,7	59,8	60,0	62,1
Indépendants en M\$	10 395	10 767	10 825	11 335	11 083	11 267	11 606	12 121	12 760	12 038
Indépendants en %	39,7	40,1	39,9	40,1	40,0	40,5	40,3	40,2	40,0	37,9
TOTAL DES VENTES EN M\$	26 184	26 850	27 131	28 268	27 708	27 819	28 798	30 152	31 899	31 764
CANADA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
Commerces intégrés (chaînes) en M\$	49 371	50 764	51 393	53 364	53 000	54 107	55 394	57 502	59 191	59 363
Commerces intégrés (chaînes) en %	60,0	60,1	60,3	60,7	60,5	60,7	60,9	60,9	60,9	60,9
Indépendants en M\$	32 970	33 686	33 899	34 545	34 550	35 083	35 615	36 994	37 992	38 176
Indépendants en %	40,0	39,9	39,7	39,3	39,5	39,3	39,1	39,1	39,1	39,1
TOTAL DES VENTES EN M\$	82 341	84 450	85 292	87 909	87 550	89 190	91 009	94 497	97 183	97 539

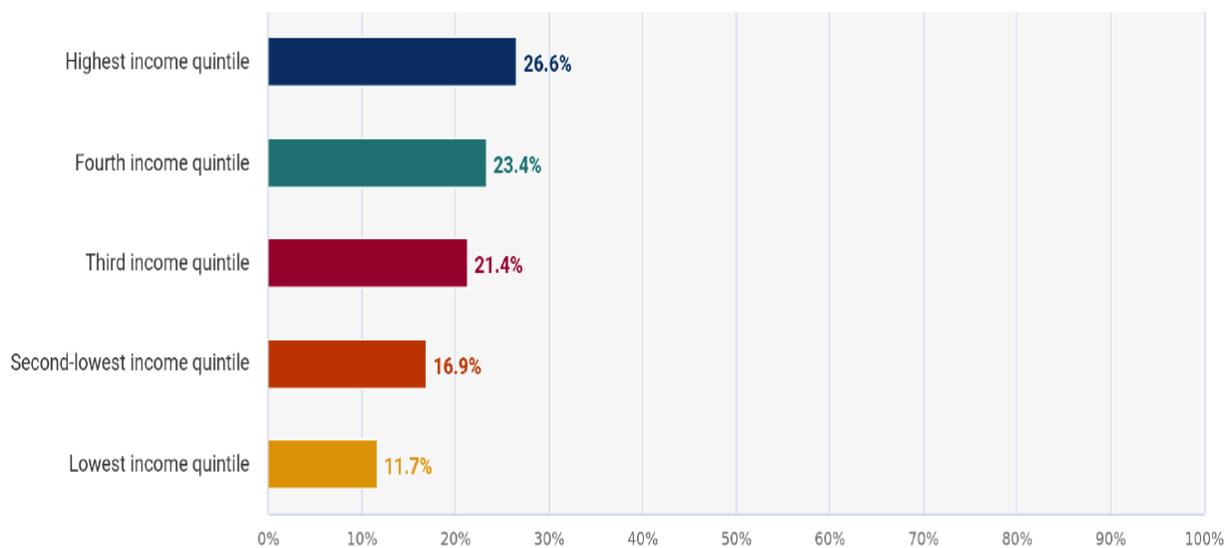
* Estimation. Données préliminaires.

Sources : Canadian Grocer, *Who's Who 2020* et *The 2018 Annual Market Survey*, <http://www.canadiangrocer.com/worth-reading/the-2018-annual-market-survey-85912>; compilation du MAPAQ.

Annexe 6

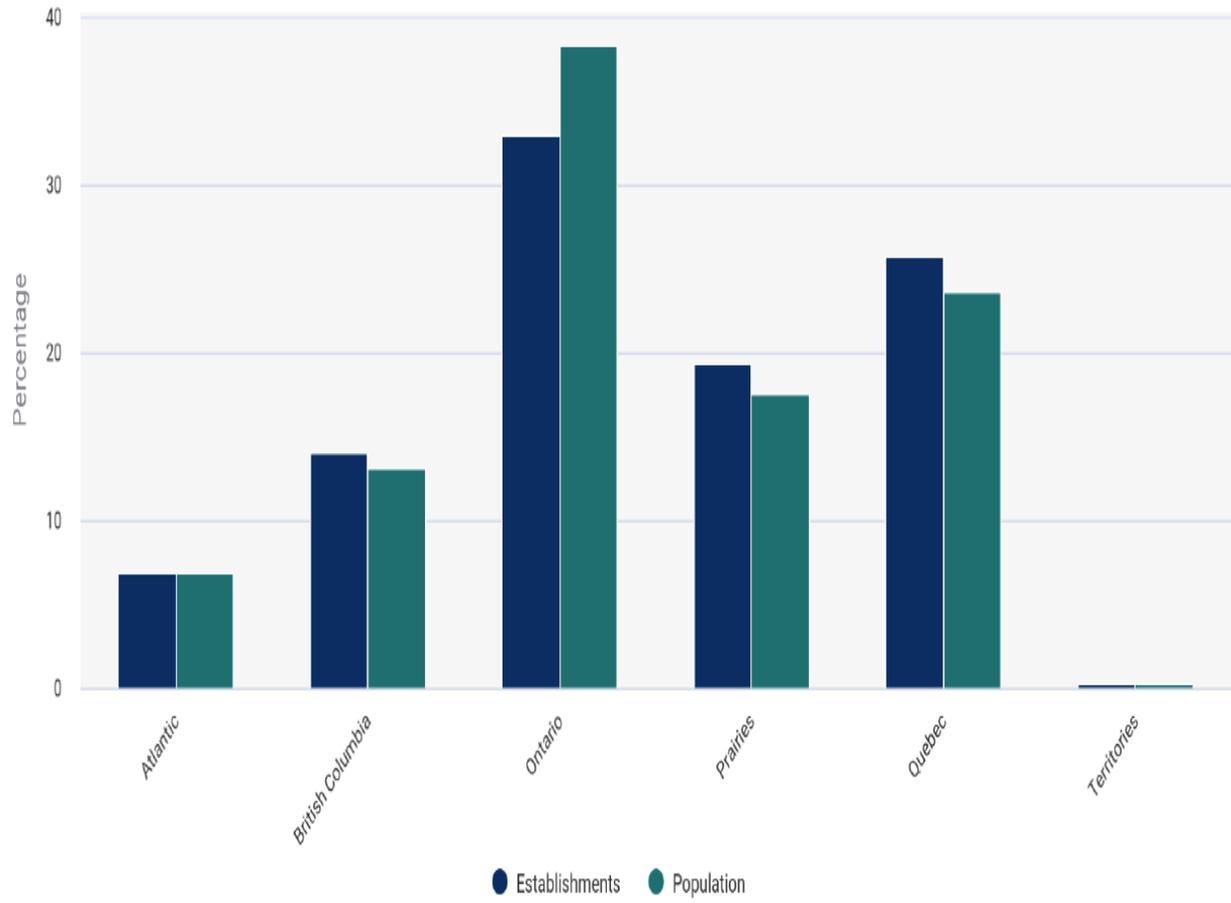
Supermarkets & Grocery Stores
Source: IBISWorld

Major Market Segmentation



Annexe 7

Distribution of Establishments vs Population



Supermarkets & Grocery Stores
Source: IBISWorld



Annexe 8

TABLEAU 6 Principaux lieux d'origine des immigrants admis au Québec de 2014 à 2018

LIEU D'ORIGINE	NOMBRE	%
CHINE	22 007	8,6
FRANCE	21 113	8,2
SYRIE	15 874	6,2
IRAN	15 324	6,0
ALGÉRIE	14 111	5,5
HAÏTI	11 191	4,4
MAROC	10 471	4,1
INDE	10 200	4,0
PHILIPPINES	9 210	3,6
CAMEROUN	8 753	3,4
AUTRES PAYS	117 712	46,0
NOMBRE D'IMMIGRANTS	255 966	100,0

Données préliminaires pour 2018.

Source : Institut de la statistique du Québec; Immigrants selon le pays de naissance, Québec, 2014-2018; <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/migration/internationales-interprovinciales/603.htm>.

TABLEAU 7 Immigrants admis au Québec de 2007 à 2016 et présents en 2018, selon la région de résidence

RÉGION DE RÉSIDENCE	NOMBRE	%
MONTRÉAL	210 823	57,2
LAVAL	30 873	8,4
CAPITALE-NATIONALE	20 491	5,6
MONTÉRÉGIE	20 397	5,5
OUTAOUAIS	11 955	3,2
LAURENTIDES	8 775	2,4
LANAUDIÈRE	7 860	2,1
ESTRIE	6 582	1,8
AUTRES RÉGIONS	51 043	13,8
NOMBRE D'IMMIGRANTS	368 799	100,0

Données préliminaires pour 2018.

Source : ministère de l'Immigration, Francisation et Intégration; http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/PUB_Presence2018_admisQc.pdf.

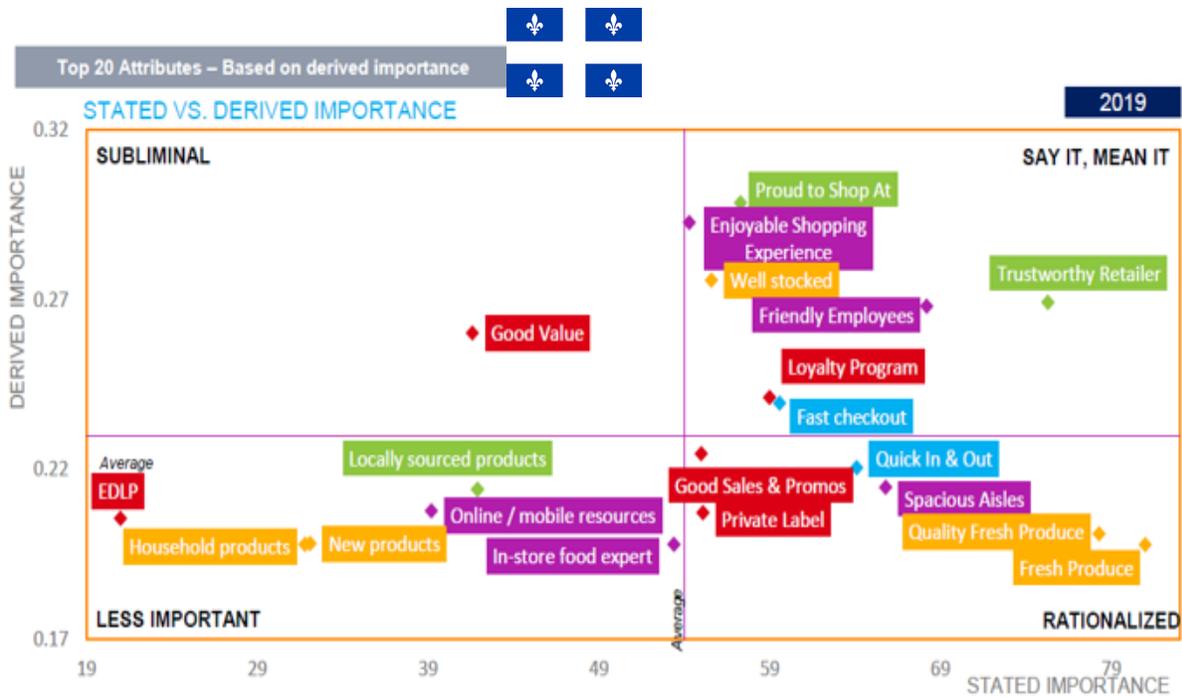


TABEAU 8 Population des minorités visibles au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique, en 2016
(nombre de personnes selon le dernier recensement)

	ONTARIO	COLOMBIE-BRITANNIQUE	QUÉBEC	TORONTO	VANCOUVER	MONTRÉAL
POPULATION DES MINORITÉS VISIBLES	3 885 585	1 381 235	1 032 365	3 011 905	1 185 680	904 840
NOIR	627 715	43 500	319 230	442 020	29 830	270 940
ARABE	210 435	19 840	213 740	105 610	16 430	191 165
LATINO-AMÉRICAIN	195 950	44 115	133 920	132 945	34 805	110 195
CHINOIS	754 550	508 480	99 505	631 050	474 655	89 400
SUD-ASIATIQUE	1 150 415	365 705	90 335	973 225	291 005	85 925
ASIATIQUE DU SUD-EST	133 855	54 920	62 820	83 535	44 905	55 705
PHILIPPIN	311 675	145 025	34 910	254 475	123 170	33 050
ASIATIQUE OCCIDENTAL	154 670	48 695	32 405	123 760	46 010	28 890
MINORITÉS VISIBLES MULTIPLES	128 585	40 465	23 045	97 190	35 290	20 420
CORÉEN	88 935	60 495	8 055	69 670	52 980	7 055
JAPONAIS	30 830	41 230	4 570	20 655	30 110	3 810
MINORITÉ VISIBLE, NON INCLUSE AILLEURS	97 970	8 760	9 840	77 780	6 490	8 290

Source : Statistique Canada, <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F>

Annexe 9



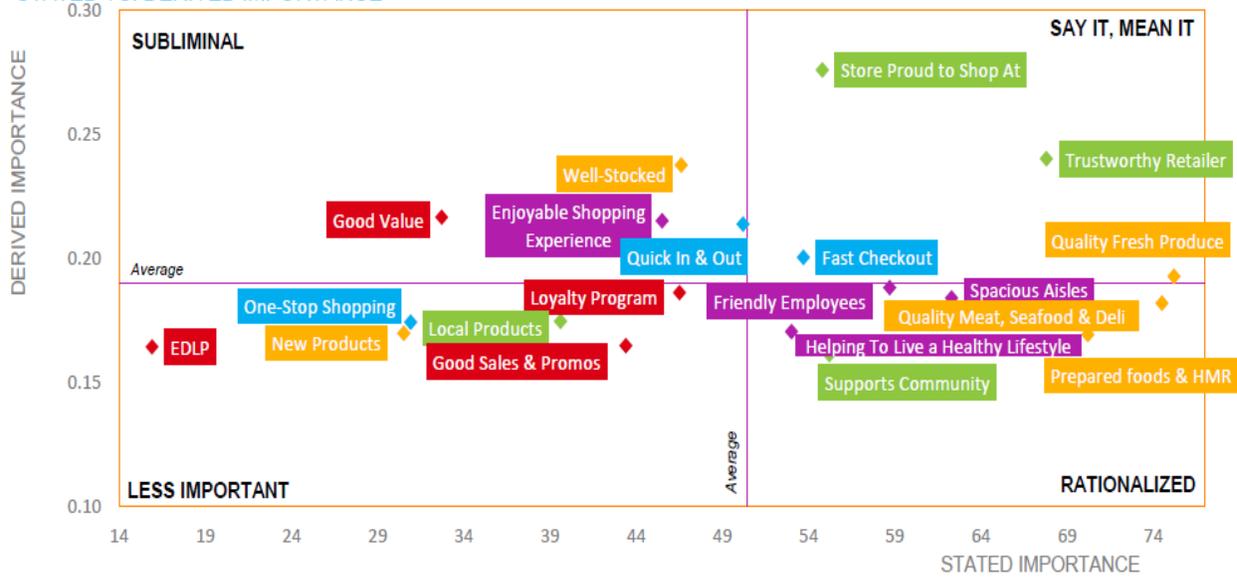
Q. Please indicate which of the following stores, if any, you associate with each of the statements. There are no right or wrong answers – we are interested only in your opinion. For each statement, you can select as many stores as you like. + NSEI (Index scores – computed using multiple questions)
Base: 2019: N= 904





STATED VS. DERIVED IMPORTANCE

2019



Q. Please indicate which of the following stores, if any, you associate with each of the statements. There are no right or wrong answers – we are interested only in your opinion. For each statement, you can select as many stores as you like. + NSEI (Index scores – computed using multiple questions)
 Base: 2019: N= 1906



Source : Store Choice Drivers Québec, Nielsen, September 2019



Annexe 10

LES ACTEURS AU QUÉBEC

TABLEAU 22 Principaux* magasins qui vendent des produits alimentaires au Québec, en 2019

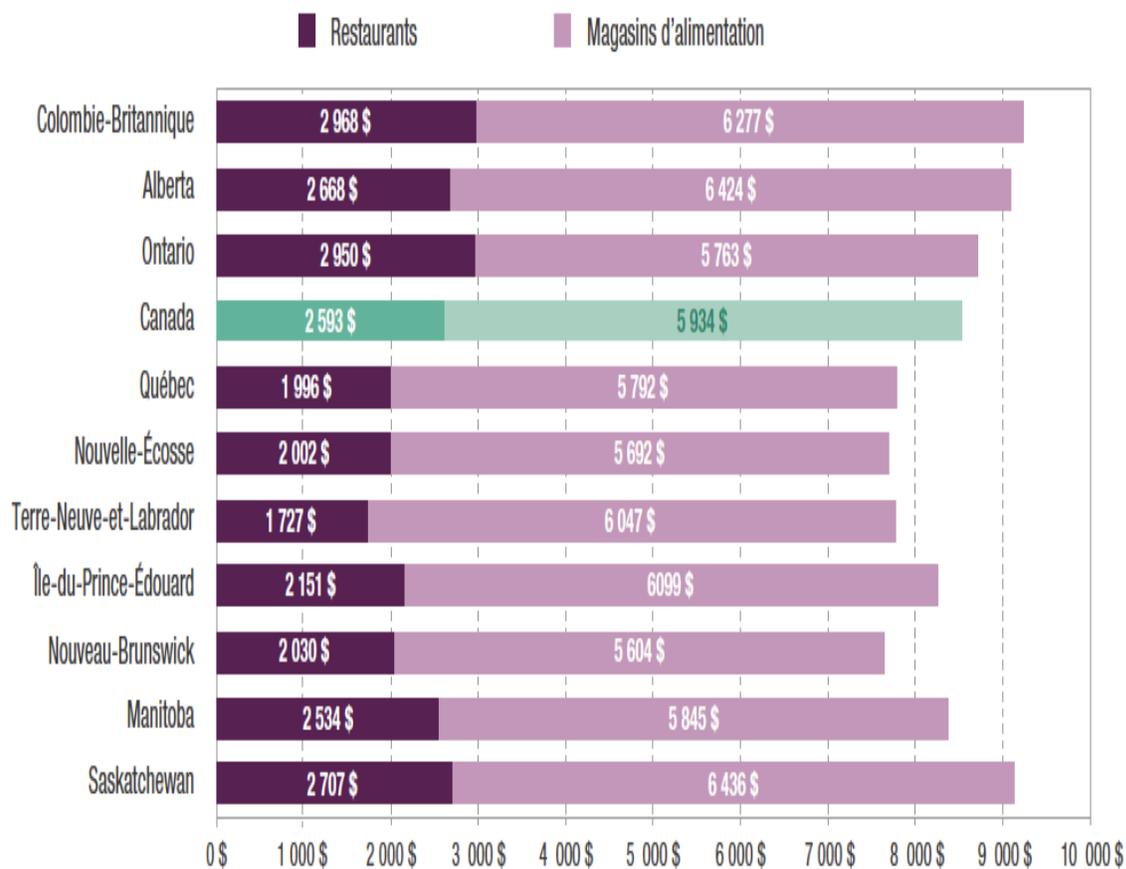
SUPERMARCHÉS	MAGASINS ENTREPÔTS	MAGASINS À RAYONS, À GRANDE SURFACE ET SUPERCENTRES	DÉPANNEURS	MAGASINS SPÉCIALISÉS ET MAGASINS DE PRODUITS DE SANTÉ	PHARMACIES
Provigo	Costco	Walmart	Couche-Tard	Magasins M&M	Brunet
Maxi et Maxi & Cie	Presto	Walmart supercentres	Atout Prix	Épicerie santé :	Jean Coutu
IGA	Club-Entrepôt	Canadian Tire	Boni-Soir	Rachelle-Béry	Pharmaprix
IGA extra	Mayrand	Magasins Hart	Sertard	Avril supermarché santé	Proxim
Metro	Aubut	Korvette	Voisin	Le Naturiste	Uniprix
Metro Plus	Grossiste Le Frigo	Rosby	Dépanneur 7 Jours	Bio terre	Familiprix
Super C	Autres	Dollarama	Dépanneur Ultra	Le Crac aliments sains, etc.	Familiprix Extra
Adonis		Canadian Tire	Dépanneur Service	Autres	Clinique Santé
Northern		Tigre Géant	SOS Dépanneur	Marchés de fruits et légumes :	Clini Plus
Mourelatos		Autres	Proprio	Fruiterie 440	Famili Santé
Intermarché			Le Dépanneur (Sobeys)	Jardin Mobile	Uniclinique
Les Marchés Tradition			Sagamie	Le Marché Végétarien	Autres
Marché Bonichoix			Servi-Express	Fruiterie Dollard	
Marché Extra			Servi-Plus	Autres	
Marché Ami			Ser-Max	Épicerie ethniques :	
Marché Richelieu			Superstop	Montagne Dorée	
Axep			Sonichoix	Marché Hawaï	
Kim Phat			Ami	Akhavan	
Omni			Petro-Canada	Autres	
Autres			Dépan Express (Ultramar)	Épicerie écologique zéro déchet et vrac :	MAGASINS DE BIÈRE, DE VIN ET DE SPIRITUEUX
			Marché Express (Esso)	LOCO	Société des alcools du Québec
			Autres	La Récolte	
				L'Ère du Vrac	
				Le Silo	
				Autres	
				Épicerie en ligne :	
				Épicerie Totavo	
				Autres	
				Poissonneries	
				Boucheries	
				Boulangeries	
				Fromageries	
				Autres	

* Cette liste n'est pas exhaustive.

Sources : Canadian Grocer, Who's Who 2019, The Nielsen Company et sites Internet des entreprises; compilation du MAPAQ.



FIGURE 8 Dépenses* des ménages, dans les restaurants et les magasins d'alimentation, par province et au Canada, en 2017

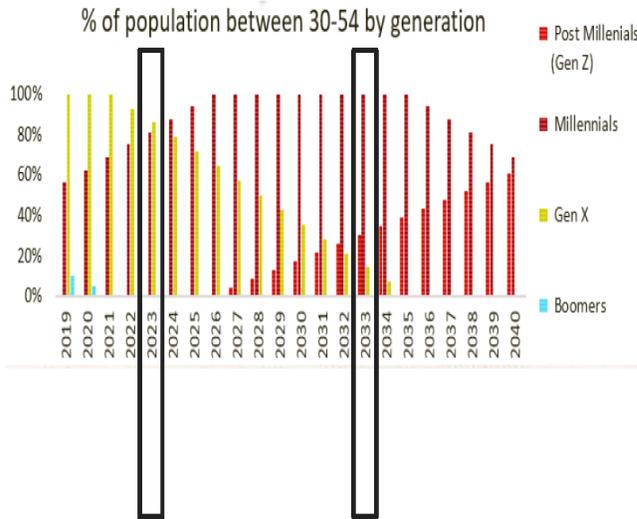


* Sans les boissons alcoolisées.

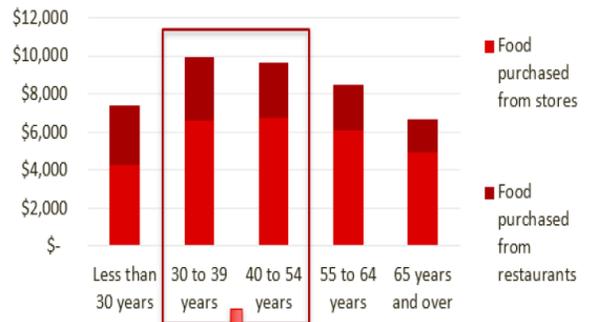
Source : Statistique Canada, tableau 11-10-01 25-01; compilation du MAPAQ.



There will be more millennials than boomers by 2024



Annual Household Food expenditure by Age Group



Sources: Environics Analytics: Ontario Census Highlights May 2018 ; Statistics Canada, Table 11-10-0227-01 Household spending by age of reference person



Young Canadian heads of household profile



Are making fewer trips vs YAG (-5%)



Have bigger baskets than Boomers (+24%)



Are more concerned with healthy eating than other generations



Are more likely to buy Private Label
Price Sensitive and More Value focused



Value experiences over "Things"

Are 3.7x more likely to pre-plan their shopping trip digitally

metro

Flipp and Nielsen data, 2018

12



CULTURAL DIVERSITY IS NOT “JUST A BIG CITY THING”

City	Percentage of Visible Minorities in Population
Abbotsford - Mission (BC)	27%
Wood Buffalo (AB)	22%
Kitchener - Cambridge - Waterloo (ON)	18%
Brooks (AB)	16%
Saskatoon (SK)	15%
Guelph (ON)	15%
Oshawa (ON)	14%
Regina (SK)	14%
London (ON)	14%
Brandon (MB)	13%
Red Deer (AB)	13%
Halifax (NS)	11%
High River (AB)	11%
Wetaskiwin (AB)	10%
Steinbach (MB)	9%
Charlottetown (PE)	8%
Okotoks (AB)	7%

130

Source: Statistics Canada, 2017

SNAPSHOT OF VISIBLE MINORITIES

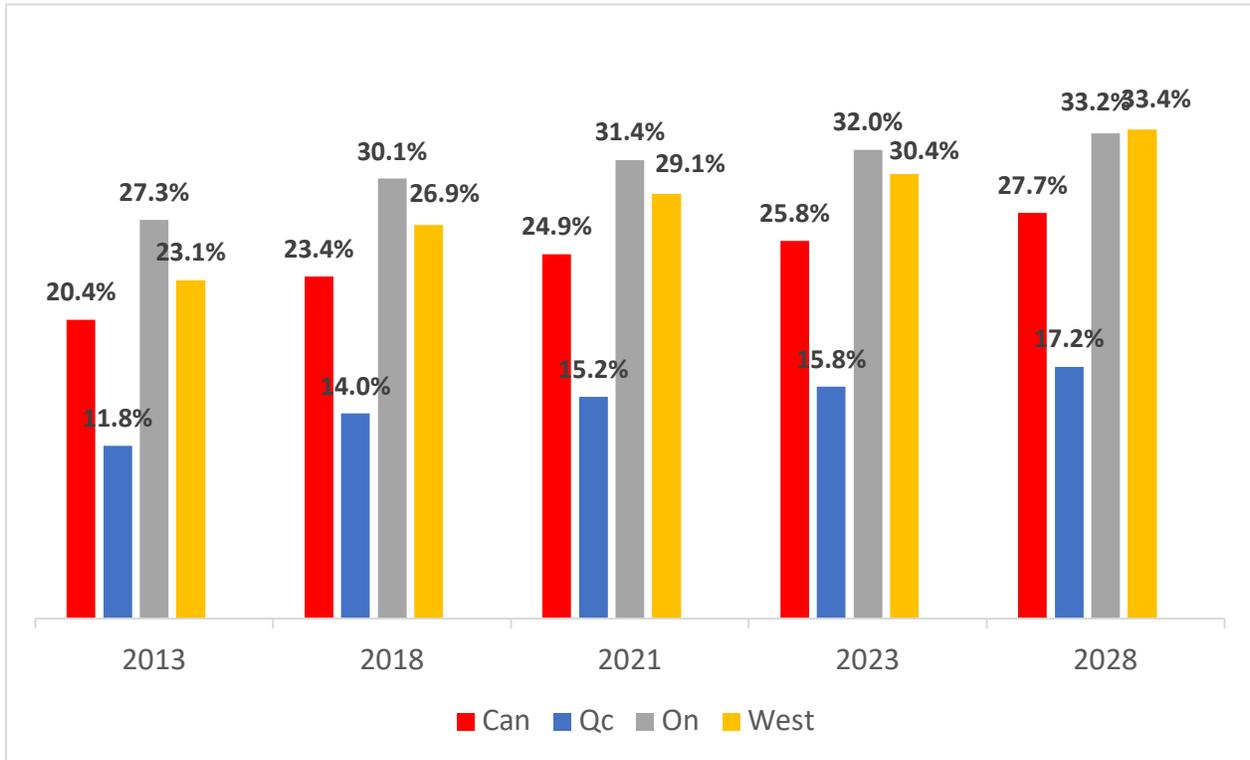
Ethnicity	Population
South Asian	1,924,635
Afro Caribbean	1,577,060
Black	1,198,540
Filipino	780,125
Arab	523,235
Latin American	447,325
South East Asian ²	313,260
West Asian ¹	264,305
Korean	188,710
Japanese	92,920
Others	364,465

Non-visible Ethnicity	Population
Italian	1,587,965

Source: Statistics Canada, 2016, National Household Survey



Évolution minorités visibles



Source : Environics, DemoStats data is based on StatsCan data



		2018				2021				2023				2028			
		Canada		Quebec	West (Saskat. to B.C.)	Canada		Quebec	West (Saskat. to B.C.)	Canada		Quebec	West (Saskat.)	Canada		Quebec	West (Saskat.)
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Household Population by Visible Minority Status																	
ECYVISHPOP	Household Population For Visible Minority	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
ECYVISVM	Visible Minority Total	23,39	30,08	14,02	26,92	24,91	31,36	15,16	29,05	25,81	32,04	15,84	30,38	27,72	33,17	17,22	33,42
ECYVISCHIN	Visible Minority Chinese	4,71	5,80	1,17	7,32	4,87	6,00	1,17	7,46	4,95	6,11	1,17	7,50	5,07	6,29	1,15	7,46
ECYVISSA	Visible Minority South Asian	5,88	9,01	1,08	7,07	6,30	9,50	1,08	7,73	6,57	9,79	1,08	8,17	7,16	10,36	1,04	9,21
ECYVISBLCK	Visible Minority Black	3,65	4,92	4,35	2,02	3,88	5,04	4,76	2,29	4,00	5,07	4,99	2,47	4,21	5,04	5,46	2,89
ECYVISFILI	Visible Minority Filipino	2,45	2,45	0,41	3,99	2,71	2,57	0,41	4,59	2,89	2,64	0,41	5,00	3,33	2,75	0,40	6,06
ECYVISLAM	Visible Minority Latin American	1,35	1,43	1,85	1,19	1,43	1,45	1,98	1,30	1,47	1,45	2,05	1,37	1,55	1,44	2,21	1,54
ECYVISSEA	Visible Minority Southeast Asian	0,93	1,01	0,75	1,17	0,95	1,02	0,75	1,22	0,97	1,02	0,75	1,25	0,99	1,01	0,74	1,32
ECYVISARAB	Visible Minority Arab	1,64	1,60	3,24	0,84	1,79	1,71	3,65	0,91	1,88	1,77	3,90	0,94	2,05	1,87	4,42	1,01
ECYVISWA	Visible Minority West Asian	0,82	1,19	0,46	0,85	0,91	1,30	0,54	0,96	0,98	1,37	0,60	1,03	1,15	1,56	0,76	1,24
ECYVISKOR	Visible Minority Korean	0,56	0,68	0,08	0,90	0,59	0,70	0,08	0,92	0,60	0,71	0,08	0,93	0,61	0,72	0,08	0,94
ECYVISJAPA	Visible Minority Japanese	0,27	0,23	0,05	0,58	0,27	0,23	0,05	0,59	0,27	0,23	0,05	0,59	0,27	0,22	0,05	0,58
ECYVISOVM	Visible Minority All Other Visible Minorities	0,41	0,76	0,19	0,21	0,44	0,80	0,23	0,24	0,45	0,81	0,26	0,25	0,47	0,82	0,31	0,27
ECYVISMVM	Visible Minority Multiple Visible Minorities	0,72	0,99	0,39	0,79	0,77	1,05	0,46	0,84	0,80	1,07	0,50	0,86	0,84	1,10	0,59	0,90
ECYVISNM	Visible Minority Not A Visible Minority	76,61	69,92	85,98	73,08	75,09	68,64	84,84	70,95	74,19	67,96	84,17	69,62	72,28	66,83	82,78	66,58

Source : Environics, DemoStats data is based on StatsCan data



Sources

1. Bacon, M.-C., *Metro conclut un partenariat avec Marché Adonis. Une percée importante dans le marché des aliments ethniques*. 2011, CNW Telbec: Montréal.
2. Metro, Rapport annuel. 2017: Montréal. Disponible à l'adresse: <https://corpo.metro.ca/userfiles/file/PDF/Rapport-Annuel/2017/en/rapport-annuel-en.pdf>
3. Marché Adonis. *Marché Adonis - Un univers de fraîcheur*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.groupeadonis.ca>.
4. Léger, Palmarès WOW 2019. 2019: Montréal. Disponible à l'adresse: <https://content.tcmédiasaffaires.com/LAF/lacom2019/wownumerique051119.pdf>
5. Dufour, R., *Derrière la transaction Metro-Adonis*, in *La Presse*. 2011: Montréal.
6. IBIS World. *Supermarkets & Grocery Stores in Canada*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.ibisworld.com/canada/market-research-reports/supermarkets-grocery-stores-industry/>.
7. MAPAQ, Le Bottin - Consommation et distribution alimentaire en chiffres. 2020: Québec, . Disponible à l'adresse: https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Bottin_consommation_distribution.pdf
8. Morin, I. *Des initiatives pour manger local*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.lapresse.ca/gourmand/alimentation/2020-04-14/des-initiatives-pour-manger-local>.
9. Baril, H. *Les Fermes Lufa: aujourd'hui Montréal, demain le monde*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-08-26/les-fermes-lufa-aujourd-hui-montreal-demain-le-monde.php>.
10. Réseau des fermiers de famille. *Manger frais, local et de saison toute l'année avec nos paniers de légumes bio*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.fermierdefamille.org>.
11. Plante, R. *Cap sur les marchés publics*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.lesoleil.com/le-mag/alimentation/cap-sur-les-marches-publics-2b8f8714d06013b3cc2230ad5bfa6cb3>.
12. Immigrant Québec. *L'épicerie ethnique à Montréal : retrouver les saveurs de chez soi (et d'ailleurs)*. 2018 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://immigrantquebec.com/fr/actualites/conseils-d-experts/l-epicerie-ethnique-a-montreal-retrouver-les-saveurs-de-chez-soi-et-d-ailleurs>.



13. Ouimet, M.-N. *Épicerie zéro déchet : comment ça fonctionne et où aller*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.fraichementpresse.ca/cuisine/zero-dechet-epiceries-1.3993860>.
14. Bendali, N. *L'appel de la terre au temps de la COVID-19*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1689530/coronavirus-terre-semences-legumes-jardinage-aliments>.
15. Elkouri, R. *Cultiver son jardin*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.lapresse.ca/covid-19/2020-05-22/cultiver-son-jardin>.
16. Matthews, D.D. and C. Mensa. *Les repas prêts à cuisiner au banc d'essai*. 2017 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1047898/boites-kit-pret-a-cuisiner-test-goodfood-chefs-plate-missfresh-cook-it>.
17. Lépine, P. *Où commander de succulents repas prêts-à-manger?* 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: https://quebec.huffingtonpost.ca/entry/repas-pret-a-manger_qc_5f16fe92c5b651977c0700b0.
18. Drolet, A. *L'UPA dénonce les frais des grandes chaînes d'épicerie*. 2018 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.lesoleil.com/affaires/lupa-denonce-les-frais-des-grandes-chaines-depicerie-9d8522a4b85566c5ef3812e458e32b44>.
19. Morissette, N. and M.-È. Fournier. *Des épiceries qui s'adaptent à vitesse Grand V*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-10-19/commerce-en-ligne/des-epiceries-qui-s-adaptent-a-vitesse-grand-v.php>.
20. Canadian Grocer. *Empire expands sensory-friendly shopping program*. 2019 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.canadiangrocer.com/top-stories/empire-expands-sensory-friendly-shopping-program-91512>.
21. Gladysz, K. *Select Canadian grocery stores implement "senior shopping hours"*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://dailyhive.com/vancouver/canadian-grocery-stores-senior-shopping-hours>.
22. Caprice, S. and V. Von Schlippenbach, *One-Stop Shopping as a Cause of Slotting Fees: A Rent-Shifting Mechanism*. *Journal of Economics & Management Strategy*, 2013. **22**(3): p. 468-487.
23. Anderson, G. *Is the one-stop grocery shop coming to an end?* 2017 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://retailwire.com/discussion/is-the-one-stop-grocery-shop-coming-to-an-end/>.



24. Sagan, A. *Grocers transforming themselves to adapt to shifting consumer demands*. 2018 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.ctvnews.ca/business/grocers-transforming-themselves-to-adapt-to-shifting-consumer-demands-1.4227614>.
25. Forster, T. *Gourmet Italian Giant Eatly is Contemplating a Montreal Location*. 2019 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://montreal.eater.com/2019/8/28/20835097/eataly-opening-toronto-yorkville-expansion-montreal-vancouver>.
26. Repko, M. *Walmart winds down Jet.com four years after \$3.3 billion acquisition of e-commerce company*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.cnbc.com/2020/05/19/walmart-winds-down-jetcom-four-years-after-3point3-billion-acquisition.html>.
27. McKinsey & Company. *Reviving grocery retail: Six imperatives*. 2018 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/reviving-grocery-retail-six-imperatives>.
28. Fox Rubin, B. *Amazon is going to kill your Dash button*. 2019 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.cnet.com/news/amazon-is-going-to-kill-your-dash-button/>.
29. Radio-Canada. *Ce panier d'épicerie intelligent vous permet de payer sans payer à la caisse*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1719621/dash-cart-amazon-go-epicerie-sans-caissier-intelligent-technologie-californie>.
30. Holley, P. *Tired of long lines? A Canadian grocery chain debuts Smart Carts with self-checkout*. 2019 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.washingtonpost.com/technology/2019/10/25/tired-long-lines-canadian-grocery-chain-debuts-smart-carts-with-self-checkout/>.
31. Bedford, E. *Vegetarianism and veganism in Canada - Statistics and facts*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.statista.com/topics/3262/vegan-vegetarian-diets-in-canada/>.
32. Allard, M. *Produits sans gluten: bon pour qui?* 2011 Consulté en 2011; Disponible à l'adresse: <https://www.lapresse.ca/vivre/sante/nutrition/201104/01/01-4385504-produits-sans-gluten-bons-pour-qui.php>.
33. Robitaille, J. and J. Olatounde, *Les produits biologiques au Québec, ventes dans les grands magasins et comparaison avec le Canada*, in *Bioclips+, Regard sur l'industrie bioalimentaire*. 2019, MAPAQ.



34. Pitre, C. *Les tendances alimentaires 2018*. 2019 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse:
<https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Regions/chaudiereappalaches/journalvisionagricole/mars2018/Pages/les-tendances-alimentaires-2018.aspx>.
35. Sauve ta bouffe. *Répertoire des frigos communautaires du Québec*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://sauvetabouffe.org/boite-a-outils/repertoire-des-frigos-communautaires-du-quebec/>.
36. Lumina Intelligence. *Five Trends to Impact the Grocery Retail Sector in the 2020s*. 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.lumina-intelligence.com/blog/retail/five-trends-impact-grocery-retail-sector-2020s/>.
37. Association des détaillants en alimentation du Québec (ADAQ) *Le plastique, prise 2! RADAR*, 2020.
38. PWC Canada. *Accelerating shifts driving a radical rethink of the customer journey*. Canadian Consumer Insights 2020 2020 Consulté en 2020; Disponible à l'adresse: <https://www.pwc.com/ca/en/industries/retail-consumer/consumer-insights-2020.html>.

