

# Réinventer Loblaws

## À court d'idées



Devanture d'un magasin Loblaws, vers 1970.

Au début des années 1970, Loblaws luttait pour sa survie. Les guerres de prix entre les grands magasins d'alimentation ont eu des effets néfastes, et il y avait longtemps que Loblaws avait perdu son titre de chef de file. Les autres chaînes semblaient flairer l'occasion de se débarrasser une fois pour toutes de l'un de leurs concurrents.

Comme ses magasins étaient à la fois plus petits et désuets, Loblaws perdait rapidement du terrain au profit de Dominion et de sa politique de « gros rabais ». N'étant plus un chef de file en matière de bas prix, Loblaws a vu son importante part du marché de l'Ontario réduite de moitié, soit à un maigre 15 %, et ce, en moins d'un an seulement. Pendant ce temps, la situation financière de l'entreprise devenait de plus en plus précaire en raison de ses énormes dettes. Les pertes s'accumulaient et le détaillant, pourtant maître de l'innovation, était à court d'idées. La faillite semblait inévitable.

W. Garfield Weston, président du conseil de George Weston limitée, celui-là même qui avait converti la boulangerie torontoise de son père en une entreprise multinationale de transformation et de distribution alimentaire, avait pris les rênes de Loblaws au début des années 1950. L'entreprise étant en difficulté, il s'est tourné vers son fils, W. Galen Weston, pour obtenir de l'aide. Ce dernier, un entrepreneur prospère, possédait une chaîne de magasins d'alimentation et de vente au détail en Irlande, qu'il avait mise sur pied de ses propres deniers. Son père lui demandait à présent si Loblaws pouvait encore être sauvée.

[\[prochain\]](#)

# Réinventer Loblaws

## La meilleure entreprise



W. Galen Weston et W. Garfield Weston assistent à l'inauguration d'un magasin, Bonn, Allemagne de l'Ouest, vers 1970.

À l'arrivée de Galen Weston, la chaîne d'alimentation comptait beaucoup trop de magasins non rentables et elle croulait sous des dettes de 80 millions de dollars qui arrivaient à échéance. Il était dorénavant hors de question pour le simple principe de croître, sans tenir compte de la rentabilité; la rationalisation s'avérait le seul et unique choix. Pour sauver Loblaws, il fallait prendre des mesures draconiennes.

Malgré la menace qui gronde, W. Galen Weston reste positif. « Comme chaîne de 200 magasins, nous faisons piètre figure. Mais comme chaîne de 100 magasins, nous avons très belle allure, » a-t-il expliqué à un journaliste. « J'étais persuadé que, dans le domaine de la vente au détail, Loblaws avait le potentiel pour devenir la meilleure entreprise au Canada. » C'est pourquoi nous avons assisté à la transformation de Les Compagnies Loblaw limitée et, par le fait même, de George Weston limitée – ce que certains ont décrit comme un « revirement digne d'un feuilleton télévisé ».

Loblaws a conclu une entente qui l'a libérée de ses baux à long terme sur ses magasins, la société de portefeuille de la famille Weston assumant la plupart des risques financiers. Ainsi, la direction était en mesure de fermer les magasins qui n'étaient plus rentables. En février 1972, Galen Weston, alors âgé de 31 ans, est nommé chef de la direction de l'entreprise.

Mis à part la rationalisation, Weston avait besoin de nouveaux talents. Il engagea un de ses anciens confrères d'université, Dave Nichol, à titre de directeur du développement de l'entreprise. Nichol, un jeune conseiller diplômé en droit de Harvard, fut par la suite nommé Président des Supermarchés Loblaw puis des Marchands internationaux Loblaw (Loblaw International Merchants). Il est aussi devenu étroitement associé aux produits sans nom et le Choix du Président. Richard Currie, un homme brillant détenant un MBA de Harvard, devint directeur du développement des profits. En raison de ses capacités logistiques, Currie fut nommé président de Les Compagnies Loblaw limitée et, finalement, de George Weston limitée.

[\[prochain\]](#)

# Réinventer Loblaws

## Si ça fonctionne...



L'un des premiers magasins Loblaws entièrement redessinés, vers 1972.

La prochaine étape consistait à réinventer Loblaws. Le magasin à l'angle des avenues Bayview et Moore, à Toronto, a été le premier à faire l'objet d'une transformation. Les rénovations devaient avoir lieu la nuit sur une période de dix semaines afin que le magasin puisse demeurer ouvert, le tout avec un maigre budget de 30 000 \$. Galen Weston n'avait rien à perdre. « Si ça fonctionne, tant mieux. Sinon, Loblaws éprouve tellement de difficultés qu'un échec de plus ou de moins ne changera pas la donne. »

Don Watt, un jeune concepteur talentueux, a usé de tous ses talents, tant pour le design intérieur qu'extérieur des magasins. Watt n'avait jamais conçu d'épicerie, ce qui s'est avéré être un atout. Comme il n'avait aucune idée préconçue de ce à quoi un magasin devait ressembler, Watt en a changé l'apparence du tout au tout. La façade du magasin a été peinte en brun foncé et les vieilles lettres moulées multicolores formant le nom de Loblaws ont été retirées. Un nouveau logo, plus moderne, composé d'une série de « L » rouges et orange, a remplacé l'ancien. Même le stationnement a été repavé et les lignes ont été repeintes.

À l'intérieur, la transformation était encore plus spectaculaire. Les vieux présentoirs ont été enlevés et les surfaces fissurées ont été réparées. Les anciennes étagères en métal ont été remplacées par de gros bacs mobiles, et un éclairage moderne a été installé. D'énormes photos de fruits et légumes frais, de viande et de produits de boulangerie ont été accrochées aux murs afin de mettre l'accent sur la qualité et la fraîcheur. La section des fruits et légumes a doublé de superficie et a été déplacée à l'avant du magasin. En l'espace d'un mois, les ventes ont augmenté de 60 %, puis de 100 %. Les ventes des autres magasins qui ont fait l'objet de rénovations ont doublé et, dans certains cas, triplé.

[\[prochain\]](#)

# Réinventer Loblaws

## Il n'y a pas que les prix qui sont bons



William Shatner, porte-parole de Loblaw, vers 1973.

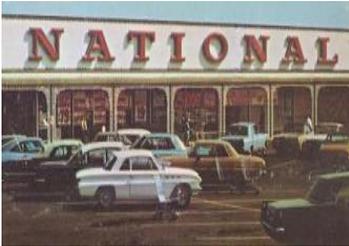
Pour ce qui est de la promotion, l'entreprise a lancé une nouvelle campagne publicitaire mettant en vedette l'acteur canadien William Shatner, fort de sa popularité due à Star Trek. Les messages publicitaires diffusés à la télévision soulignaient les spéciaux hebdomadaires, et Shatner demandait aux auditeurs de « venir nous voir chez Loblaws. » Lorsqu'un nouveau slogan, plus accrocheur, a été essayé, Shatner s'est empêtré dans ses mots pendant les premières prises, puis s'est mis à improviser, ajoutant une ligne de son cru. Il annonçait au public télévisuel : « Il n'y a pas que les prix qui sont bons... mais les prix sont drôlement bons! »

Toutefois, les décisions n'ont pas toutes été aussi faciles à prendre, comme celle de fermer la moitié des magasins Loblaws de l'Ontario de manière à freiner les pertes. Le vent commence alors à tourner, et la chaîne récupère la majorité des parts de marché qu'elle avait perdues en Ontario. Cependant, alors que Loblaws présente des signes de redressement, c'est au tour de la filiale de l'entreprise à Chicago, National Tea, de sombrer dans le rouge.

[\[prochain\]](#)

# Réinventer Loblaws

## Ne vendez pas vos actions



Un supermarché National Tea appartenant à Loblaw, Chicago, vers 1968.

Comme la plupart des magasins National Tea situés dans les grands centres urbains connaissent un déclin rapide, Galen Weston fait honnêtement le point sur les activités américaines. « Nous accusons des pertes, tant au niveau des ventes que des profits. Et rien n'indique que les profits s'amélioreront. » À la fin de l'exercice financier 1973, les pertes totalisaient 36 millions de dollars, un montant sidérant. « Nous avions déjà envisagé la possibilité de nous départir de la National Tea. Mais je sentais que nous étions bien implantés aux États-Unis et que nous ne devions à aucun prix abandonner. »

Dans cette optique, Weston et Currie ont élaboré un plan de sauvetage qui commandait la fermeture d'une centaine de magasins et la consolidation de l'exploitation des entrepôts. Les magasins ont été remodelés et la chaîne a été dotée d'une nouvelle image. Malgré un certain redressement, les magasins de Chicago éprouvaient encore de la difficulté. Finalement, James A. Watson, le président et chef de la direction de National Tea, a demandé à rencontrer le président du conseil de A&P. Comme tous deux perdaient leur chemise, peut-être serait-il bon que l'un achète l'autre. « J'étais certain que ce serait lui qui nous achèterait, mais j'avais peur qu'il propose le contraire. Son égo a finalement pris le dessus et il a accepté d'acheter la division National Chicago. »

L'abandon des activités de la National Tea, de même que du reste des activités américaines, se ferait de manière graduelle, Les Compagnies Loblaw limitée réorientant ses efforts et son capital vers le développement des activités de détail au Canada. Entre-temps, toutefois, W. Garfield Weston, président de la société mère, George Weston Limitée, faisait de son mieux pour rassurer les actionnaires, leur demandant de ne pas céder à la panique. « Ne vendez pas vos actions! Si vous le faites, nous les rachèterons. »

[\[prochain\]](#)

# Réinventer Loblaws

## Sans nom



Vers la fin des années 1970, Dave Nichol était devenu, de son propre aveu, un « logo de Loblaw ambulant ».

Pendant qu'ils remettaient de l'ordre dans les finances de Loblaws, Galen Weston et ses collègues se sont aussi penchés sur les produits sur les tablettes, particulièrement leurs produits de marques maison. Weston n'a pas tardé à consacrer 40 millions de dollars au développement de produits.

En 1978, les premiers produits « sans nom » faisaient leur apparition sur les tablettes des magasins Loblaws. Ils étaient très visibles, et pas seulement en raison de leur prix, qui permettait d'économiser considérablement, mais aussi de leur emballage. Le concept, des lettres noires en police Helvetica sur un fond jaune, a pour but d'accrocher l'œil et d'envoyer un message simple : « rapport qualité-prix ». Les produits génériques étaient de plus en plus nombreux dans les grandes chaînes, mais la marque sans nom se voulait différente. Plutôt que de se contenter de fabriquer des produits plus économiques, mais de qualité moindre et inégale, Loblaw a imposé des normes strictes en matière de qualité de manière à rivaliser avec les marques nationales.

La marque sans nom, qui ne comptait au départ que 16 produits, a élargi sa gamme à 500 produits en quatre ans, les consommateurs se montrant plus que disposés à renoncer aux emballages de marque et aux campagnes publicitaires coûteuses. Entre-temps, Dave Nichol a commencé à parler de la « taxe sur la marque » imposée par les grandes marques pour expliquer la différence de prix entre les produits de la marque sans nom et ceux de la concurrence.

[\[prochain\]](#)

# Réinventer Loblaws

## L'enthousiasme est à son comble



Le magasin Lucky's nofrills, Toronto, 1987.

Le succès de la marque sans nom a entraîné l'ouverture du premier magasin nofrills à East York, à Toronto, en juillet 1978. La réaction des consommateurs a été, pour le moins, des plus enthousiastes.

« L'achalandage était constant. Nous avons dû fermer nos portes à 10 h 30 et ne laisser entrer les clients que quand d'autres quittaient, se réjouissait le directeur du magasin Robert St. Jean la journée de l'ouverture. Cela nous a rendus enthousiastes... vraiment enthousiastes! »

Mettant en vedette les produits de la marque sans nom, le premier magasin nofrills portait bien son nom. En effet, il n'arborait aucune publicité ni étalage clinquant, les fruits et légumes n'étaient pas lavés ni retirés des boîtes en carton, il n'y avait ni comptoir de viandes, ni réfrigérateur, ni préposé pour emballer votre commande. Vous deviez aussi apporter vos propres sacs ou les acheter à 3 cents chacun. « Cela ne me dérange pas du tout, a répondu Frank Atlas, un client, » quand on lui a demandé, le jour de l'ouverture, ce qu'il pensait d'avoir à emballer sa propre épicerie. « J'ai économisé environ 2 \$ grâce à cette politique. »

À une époque où l'inflation était une nouvelle fois à la hausse, les consommateurs cherchaient à réduire leur facture d'épicerie par tous les moyens possibles. Même avec un choix limité de 500 produits, la réaction des consommateurs a été si vive qu'un grand nombre d'anciens magasins ont rapidement été convertis en magasins nofrills.

[\[prochain\]](#)

# Réinventer Loblaws

## Le Choix du Président



Le premier de la gamme de biscuits Le Décadent le Choix du Président.

Loblaws a ensuite commencé à faire des essais au sein même de sa gamme de produits. Des produits comme les Escargots sans nom et la Sauce barbecue Gourmet sans nom ont été conçus pour plaire à un plus grand nombre de consommateurs. Puis on assista au lancement du café gourmet Mélange du Président, à une époque où plusieurs marques nationales avaient diminué la qualité de leur café vendu en magasin. Ce café est rapidement devenu le produit le plus populaire de tout le magasin. Il a alors été décidé de concevoir une gamme entière de produits de marque privée de première qualité et de la nommer le Choix du Président.

En 1984, la marque le Choix du Président a fait ses débuts avec quelques articles. Plutôt que de se fier aux groupes de discussion et aux sondages effectués auprès de la clientèle, chaque produit était testé par Dave Nichol, président, *Loblaws International Merchants*. « Tout ce qui porte le nom le Choix du Président doit avoir obtenu mon approbation. Si vous n'aimez pas un produit, c'est moi qu'il faut blâmer. »

En plus du Cola PC et de la sauce Souvenirs de Bangkok, la marque le Choix du Président a conçu toute une gamme de succulents produits. Non seulement les consommateurs en louangeaient-ils la qualité, mais ils attendaient impatiemment la sortie du prochain numéro du *Dave Nichol's Insider's Report*. Inspiré d'une circulaire d'un magasin de Los Angeles, le journal est devenu célèbre pour la variété unique de produits présentés, ses formidables recettes et ses amusantes anecdotes culinaires. Selon un sondage mené par A.C. Nielsen en 1990, 59 % des ménages de l'Ontario lisaient le *Insider's Report*.

Toutefois, la conception de produits constituait toujours une priorité. Nichol voulait en effet créer le meilleur biscuit aux pépites de chocolat sur le marché. C'est ainsi que les biscuits Décadent aux brisures de chocolat le Choix du Président sont nés. Ils sont fabriqués avec du vrai beurre plutôt que de l'huile de coprah hydrogénée et avec de vraies brisures de chocolat, et même qu'ils en contiennent deux fois plus que ceux du principal concurrent. « Pendant plus d'un an, nous avons cherché la bonne texture, comparé les différentes sortes de beurre et calculé jusqu'à combien de brisures de chocolat ces biscuits pouvaient contenir ». Non seulement le biscuit Décadent est devenu le produit le Choix du Président le plus vendu, il a même surpassé les produits de marques nationales.

## Réinventer Loblaws

Forts de ce succès grandissant, les responsables de la marque le Choix du Président en sont venus à mettre sur le marché des centaines de produits alimentaires ainsi que divers autres produits allant des grille-pain aux trains pour enfants. En 1998, Loblaws a lancé les Services financiers le Choix du Président, offrant des services bancaires en magasin sans frais.

[\[prochain\]](#)

# Réinventer Loblaws

## G.R.E.E.N



En 1989, le Choix du Président a lancé une autre gamme de produits, soit le Choix du Président Produit écologique VERT, fondée sur l'idée selon laquelle ce que nous achetons, en tant que consommateurs, a une incidence majeure sur l'environnement. « Parce qu'il est important d'agir, » cette marque offre une sélection de 100 produits respectueux de l'environnement et non nocifs pour le corps. La gamme n'en a pas moins fait l'objet d'une controverse.

Virage vert avec le lancement de la gamme le Choix du Président Produit écologique VERT, 1989.

Colin Isaacs, le directeur exécutif de Pollution Probe, un influent groupe environnemental, a vanté, pour le compte de la marque, les mérites des nouvelles couches jetables blanches sans chlore dans une publicité télévisée. Isaacs a expliqué qu'il serait préférable que les consommateurs utilisent des couches en tissu réutilisables, mais que, s'ils désiraient opter pour des couches jetables, celles de la marque le Choix du Président Produit écologique VERT étaient le choix le plus judicieux pour l'environnement. La réaction des environnementalistes n'a pas tardé. La plupart d'entre eux étaient indignés qu'il soutienne un produit jetable, et Isaacs a fini par démissionner. Malgré toute cette controverse, les ventes ont augmenté. Le président de Loblaws, Richard Currie, a vite remarqué que suite au lancement de la gamme le Choix du Président Produit écologique VERT, plusieurs autres manufacturiers y sont allés de leurs propres produits écologiques.

[\[prochain\]](#)

# Réinventer Loblaws

## Chef de fil du marché



W. Galen Weston et Richard J. Currie, *Real Canadian Superstore*, Vancouver, 1989.

Pendant les années 1980, Loblaw est devenue le plus grand détaillant en alimentation au Canada, et aussi le plus rentable. Mais elle a également dû essayer quelques revers. Lorsqu'elle a tenté d'implanter des magasins à grande surface arborant le concept « tout sous un même toit » en Ontario, en raison du succès que ce même concept avait connu dans les magasins Real Canadian Superstores dans l'Ouest du Canada, Loblaws a commencé à accuser des pertes.

Forcé de réduire la taille de ses nouveaux magasins à grande surface, Richard Currie, le président de Loblaw, a néanmoins fait remarquer que l'entreprise avait été en mesure de louer l'espace vacant - un avantage concurrentiel qui n'a été possible que parce que l'entreprise était propriétaire de ses magasins. « Ce qui me déçoit le plus, ce n'est pas que nous ayons dû fermer les grands magasins que nous avons établis en Ontario, mais plutôt qu'aucun analyste ou observateur n'a souligné la façon dont nous avons surmonté cet échec. »

Pendant les années 1990, Loblaw a continué de croître, principalement en raison de la popularité des produits de marques sans nom et le Choix du Président, dont les ventes totalisaient 1,5 milliard de dollars par année, soit près d'un tiers de son chiffre d'affaires. Entre-temps, les divers formats de magasins de l'entreprise, à savoir les magasins Loblaws, nofrills, Zehrs et Fortinos en Ontario, Real Canadian Superstores dans l'Ouest et Real Atlantic Superstores dans les Maritimes, s'étendaient pratiquement d'un bout à l'autre du pays. En 1998, Loblaw a fait l'acquisition de Provigo, une importante chaîne de magasins d'alimentation québécoise.

[\[prochain\]](#)

# Réinventer Loblaws

## Restructuration et transformation



Siège social de Les  
Compagnies Loblaw limitée,  
Brampton, Ontario, 2006.

En décembre 2000, après 25 ans à la tête de Loblaw, Richard J. Currie se retire de la présidence et laisse sa place à John Lederer. Mais après une importante restructuration entraînant, notamment, la centralisation du personnel administratif et le remaniement de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, les choses ont commencé à se gâter. Tandis que les produits alimentaires en tablettes tombaient en rupture de stock, la marchandise générale non vendue s'empilait dans les entrepôts. Les profits se sont mis à chuter. En septembre 2006, John Lederer a donné sa démission et Galen G. Weston a été nommé au poste de président du Conseil de Loblaw. Allan Leighton est devenu vice-président du Conseil, puis président de l'entreprise. W. Galen Weston est quant à lui demeuré président du Conseil et président de la société mère, George Weston Limitée.

Au début de 2007, Loblaw a procédé à une revue de 100 jours, dans le cadre de laquelle les cadres de l'entreprise ont rencontré les directeurs de magasin et les employés de partout au pays. Dans le but de « refaire de Loblaw le meilleur détaillant », la nouvelle stratégie « simplifier, innover et croître », axée sur « un retour à la base », a été mise en œuvre. Après avoir enregistré ses premières pertes depuis environ 20 ans, Loblaw est redevenue rentable en 2007.

Un des éléments importants de la stratégie de renouveau de Loblaw est son engagement envers la responsabilité sociale de l'entreprise. Le programme de sacs réutilisables le Choix du Président Produit écologique Vert mis en place par l'entreprise, de même que la décision de facturer 5 cents par sac de plastique dans la plupart des régions du pays, a permis de réduire à la source de 1,3 milliard par année le nombre de sacs de plastique distribués, ce qui dépasse l'objectif initialement fixé par Loblaw. Loblaw a également retiré les espèces « menacées » de son comptoir de poissonnerie et a annoncé qu'elle cesserait de vendre des produits de la mer provenant de sources non durables d'ici 2013. Son magasin écologique modèle situé à Scarborough, en Ontario, a réduit de manière importante son bilan carbone par rapport à un supermarché traditionnel, et son magasin Atlantic Superstore de Porter's Lake, en Nouvelle-Écosse, génère de l'électricité grâce à sa propre éolienne. D'autres initiatives ont également été mises en œuvre, dont l'utilisation de camions de transport à faibles émissions et la réduction des emballages des produits le Choix du Président. En 2010, Loblaw a été reconnue comme l'un des employeurs les

## Réinventer Loblaws

plus verts au Canada.

Bien qu'elle ait été au bord de la faillite dans les années 1970, Loblaw demeure aujourd'hui le détaillant en alimentation le plus important au pays. Si Loblaw est aujourd'hui capable de réussir un autre redressement historique dans un environnement économique des plus difficiles, c'est grâce à ses employés, son véritable avantage concurrentiel. En effet, ils sont toujours à la recherche de nouveaux moyens innovateurs de mieux servir les clients.