

4. STRATÉGIES OPÉRATIONNELLES ET FINANCIÈRES

Pour réaliser sa vision, la société a recours à plusieurs stratégies opérationnelles et financières. Elle se livre notamment à des acquisitions et à des ventes stratégiques lorsqu'il en va de l'intérêt premier de ses actionnaires à long terme. Par suite des ventes qu'elle a récemment effectuées, la société dispose actuellement d'un important montant de trésorerie et de placements à court terme, et elle est à évaluer les possibilités de redéploiement de ces fonds.

Chacun des deux secteurs d'exploitation isolables de la société présente son propre profil de risque, autour duquel s'articulent des stratégies de gestion des risques d'exploitation.

En ce qui concerne Weston Foods, les principales stratégies opérationnelles à long terme sont axées sur :

- l'orientation client;
- le développement de la marque, notamment par l'offre de produits novateurs susceptibles de répondre aux préoccupations des consommateurs en matière de nutrition et d'alimentation;
- l'optimisation des installations et de la distribution, notamment en investissant dans des locaux stratégiquement situés, dans une démarche de croissance et d'amélioration de la qualité, et de gain de productivité et d'efficacité;
- des mesures continues de compression des coûts visant le maintien d'une structure d'exploitation à faibles coûts et la réalisation d'économies d'échelle;
- la réalisation d'acquisitions et la conclusion de partenariats stratégiques visant à augmenter la pénétration du marché et accroître la présence géographique;
- le développement du sens du leadership.

Loblaw s'est donné pour mission d'être le meilleur détaillant de produits alimentaires, de produits de pharmacie et d'articles pour la maison au Canada en allant au-delà des attentes des consommateurs par l'offre de produits novateurs à prix avantageux. Elle entend la réaliser en se transformant en une organisation centralisée, axée sur les produits mis en marché et constamment focalisée sur sa clientèle, ses magasins et ses produits, tout en recherchant les économies d'échelle et en développant la capacité qui lui permettront de s'en acquitter avec constance de manière à soutenir la croissance de sa rentabilité.

Loblaw cherche à procurer aux consommateurs canadiens une gamme de produits et de services à la fois large, croissante et populaire, susceptible de répondre aux besoins des ménages au quotidien. Loblaw est réputée pour la qualité, l'innovation et la valeur des produits d'alimentation qu'elle met sur le marché. Elle propose le programme de marques (privées) contrôlées le plus étoffé au Canada, incluant les marques *Le Choix du Président*, *sans nom* et *Joe Style frais*. De plus, Loblaw offre aux consommateurs les *Services financiers le Choix du Président*, ainsi que le programme de fidélisation *points PC*.

En 2008, Loblaw a continué de perfectionner et de simplifier ses processus et systèmes, lancé plusieurs mesures innovatrices et fait des progrès mesurés sur certaines possibilités de croissance. Au nombre des principales réalisations de 2008, Loblaw :

- a continué d'améliorer la compétitivité de ses prix par format de magasin et intégré à son organisation un système de gestion en fonction de l'indice des prix;

- a tiré parti de son envergure nationale pour la négociation du coût des produits vendus et des réductions des produits n'étant pas destinés à la revente, en vue de compenser ses investissements visant l'atteinte de la marge ciblée;
- a réalisé avec succès un programme pilote de renouvellement de l'offre alimentaire et d'amélioration du service à la clientèle dans 18 grands magasins d'alimentation « Le Meilleur du marché » en Ontario;
- a rehaussé l'accent qu'elle mettait sur l'offre de produits locaux en créant une petite équipe de mise en marché issue des marchés locaux;
- a entrepris la revitalisation et la reformulation des marques contrôlées *le Choix du Président* et *sans nom*;
- a mis en branle le programme de rénovation des magasins dans l'Ouest;
- a poursuivi l'intégration de son nouveau modèle d'exploitation des magasins à l'échelle du pays en vue de réduire les pertes et les dépenses liées à la main-d'œuvre et aux magasins et d'améliorer la disponibilité des produits;
- a progressé dans le remaniement de sa chaîne d'approvisionnement et de son infrastructure informatique;
- a nommé trois personnes clés à la direction, en l'occurrence, un nouveau président, le chef de la mise en marché et un nouveau chef de la direction financière.

Loblaw garde confiance dans sa stratégie. En 2009, elle construira sur les bases qui ont été jetées en 2008 tout en cherchant par ailleurs à maîtriser ses coûts, à préserver ses liquidités et à gérer ses dépenses en immobilisations. Loblaw continuera de développer ses affaires en tablant sur son « plan stratégique de croissance » tout en faisant porter son action sur les priorités immédiates que sont le renouvellement de l'offre alimentaire, la rénovation des magasins, l'innovation sur le plan des produits et l'ajout de valeur pour le client, notamment grâce à :

- un calendrier de commercialisation axé sur les événements marquants de l'année;
- un programme de rénovation de 300 magasins, qui permettra d'améliorer l'offre aux clients de viandes, de poissons et fruits de mer, de fruits et légumes et d'aliments frais;
- un renouvellement de l'accent mis sur le service clientèle en magasin;
- la célébration du 25^e anniversaire de la marque *le Choix du Président*, qui prévoit la mise en marché de 250 produits améliorés et de 1 000 produits reconditionnés;
- la relance de la marque économique *sans nom* de Loblaw, par la mise en marché de plus de 750 produits reformulés;
- l'investissement exclusif dans l'amélioration de l'infrastructure informatique et du réseau d'approvisionnement.

Les stratégies financières de la société sont les suivantes :

- maintenir un bilan solide;
- atténuer les risques et les coûts de ses activités d'exploitation et de financement;
- maintenir un bon niveau de liquidité et son accès aux marchés financiers.

La réussite des stratégies susmentionnées ainsi que des autres plans et stratégies mentionnés dans le présent rapport de gestion est tributaire de l'action de certains risques et incertitudes, dont ceux décrits sous la rubrique « Risques et gestion des risques », à la page 33 du présent rapport de gestion.

Le conseil d'administration (le « Conseil ») et la haute direction de GWL se réunissent tous les ans pour passer en revue les impératifs stratégiques de la société. Ces impératifs, qui couvrent généralement un horizon de trois à cinq ans, ciblent des éléments spécifiques visant à accroître le rendement de la société ainsi qu'à s'adapter à l'évolution des besoins de consommation et du contexte concurrentiel.

La société estime que, si la poursuite de ses impératifs stratégiques arrive à soutenir ses stratégies d'exploitation et financières à long terme, elle sera bien placée, à terme, pour réaliser sa vision de procurer un rendement durable à ses actionnaires.