

# Votre LCBO

Plan stratégique 2019 - 2022

LCBO



|   |    |
|---|----|
| <b>Message du président-directeur général</b>                               | 2  |
| <b>À propos de la LCBO</b>  |    |
| Notre mission   | 4  |
| Notre vision  | 4  |
| Notre marque  | 4  |
| Nos valeurs fondamentales   | 5  |
| <b>Évaluations interne et externe</b>                                       |    |
| Évaluation des progrès stratégiques réalisés                                | 6  |
| Le marché   | 7  |
| <b>Mandats</b>  | 9  |
| 1. Responsabilité sociale   | 10 |
| 2. Maximiser les rendements pour la population de l'Ontario                 | 12 |
| 3. Soutenir les produits ontariens  | 14 |
| <b>Planification stratégique</b>  |    |
| Principaux défis et possibilités stratégiques pour la LCBO                  | 16 |
| L'avenir  | 18 |
| <b>Priorités stratégiques</b>   | 19 |
| 1 <sup>er</sup> objectif : Excellence en matière d'expérience client        | 21 |
| 2 <sup>e</sup> objectif : Excellence en matière d'efficacité opérationnelle | 23 |
| 3 <sup>e</sup> objectif : Excellence en matière d'expérience employé        | 25 |
| <b>Annexe</b>   |    |
| Plan de communication   | 26 |
| Nombre d'employés à temps plein (ETP)                                       | 27 |
| Gestion des risques de l'entreprise   | 27 |



## **MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL**

J'ai l'honneur de vous transmettre le plan stratégique 2019-2022 de la LCBO, dans lequel sont décrites les mesures que nous prendrons pour continuer à remplir notre mandat envers la population de l'Ontario et profiter de futures occasions stratégiques.

Au cours de son dernier exercice financier, la LCBO a obtenu les meilleurs résultats financiers de son histoire. De toute évidence, cela témoigne de sa capacité à évoluer et à être un chef de file dans le commerce au détail, grâce à la collaboration avec tous ses partenaires visant à rehausser l'expérience client. Nous continuerons à déployer tous les efforts en vue d'intégrer la perspective du client dans toutes nos décisions.

Nos priorités stratégiques d'excellence en matière d'expérience client, d'efficacité opérationnelle et d'expérience des employés n'ont pas changé, mais vous constaterez une évolution dans la façon dont nous réaliserons ces objectifs en nous adaptant aux attentes des clients et à l'évolution du marché, et en restant en phase avec une technologie toujours renouvelée.

Les Ontariens et Ontariennes n'ont jamais eu à ce point la possibilité de choisir où et comment faire leurs emplettes. Nous avons concentré nos efforts sur l'amélioration de nos capacités de vente en gros pour mieux servir nos clients interentreprises, et nous avons adapté notre proposition de valeur pour les consommateurs à domicile afin de la rendre plus pratique et intégrée à nos canaux de vente au détail en magasin et en ligne. Comme toujours, nous continuons de viser l'excellence dans notre assortiment de produits afin d'offrir aux Ontariennes et Ontariens la crème de la crème des produits locaux et internationaux.

En ce qui concerne notre fonctionnement interne, nous investissons dans la technologie et l'infrastructure pour soutenir notre modernisation, notamment dans les ressources humaines, la chaîne d'approvisionnement, la technologie de l'information et les fonctions administratives. De plus, nous favorisons l'excellence opérationnelle dans nos processus d'affaires. Enfin, nous continuons d'investir dans la formation de notre équipe de vente au détail en lui offrant notre appui constant afin qu'elle puisse transmettre sa passion et sa connaissance des produits dans ses interactions au jour le jour.

Notre engagement envers la population de l'Ontario ne se limite pas à lui offrir choix et commodité. Nous nous soucions des collectivités où nous vivons. Nous mettons au point une nouvelle plateforme d'impact social axée sur la viabilité qui s'intégrera de façon stratégique dans notre entreprise. Nous voulons nous appuyer sur l'ampleur de nos activités et sur notre influence pour mener et soutenir un changement important au sein de notre entreprise, pour le bien de nos partenaires et de nos consommateurs. Un Ontario plus viable, cela signifie que nous favorisons la santé et le bien-être des personnes et des collectivités, en nous souciant de minimiser notre empreinte environnementale et d'améliorer la durabilité de notre secteur d'activité dans son ensemble.

Nous avons évolué pour répondre aux besoins de la clientèle et veiller à ce que chacun obtienne le produit idéal, au bon endroit et en temps opportun, que nos clients magasinent en succursale, sur notre application, en ligne ou à l'épicerie. Ce plan stratégique nous guidera vers la capacité d'offrir une expérience inégalée et de réaliser notre promesse de veiller à la responsabilité sociale tout en nous concentrant sur l'innovation axée sur le client et les besoins en constante évolution des Ontariennes et Ontariens.

Le président-directeur général,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G. Soleas', with a stylized flourish at the end.

George Soleas

## NOTRE MISSION

La mission de la LCBO repose sur notre philosophie et nos objectifs opérationnels globaux sans cesse renouvelés. Elle décrit notre raison d'être et ce que nous souhaitons accomplir.

### MISSION DE LA LCBO

*Nous sommes un détaillant-grossiste responsable parmi les meilleurs de sa catégorie. Nous sommes axés sur le service à la clientèle, appuyons les collectivités et créons de la valeur pour la population de l'Ontario.*

## NOTRE VISION

La vision de la LCBO décrit ce à quoi nous aspirons.

### VISION DE LA LCBO

*Offrir des expériences remarquables en tant que destination privilégiée pour l'achat de vins, de bières et de spiritueux du monde entier.*

## NOTRE MARQUE

La LCBO est fière d'avoir créé des marques complémentaires, dynamiques et réputées qui inspirent, guident et ravissent notre clientèle.



# NOS VALEURS FONDAMENTALES

Nos valeurs fondamentales sont inscrites dans nos gènes. Elles expriment ce que nous représentons et font ressortir les principes directeurs qui orientent les comportements de nos employés et les décisions et les mesures prises par l'entreprise. Les valeurs d'une organisation se trouvent au cœur de sa culture. Nos valeurs sont importantes, durables et atteignables. Elles nous aident à déterminer comment investir notre temps et nos ressources en orientant nos priorités et nos décisions.



## Service à la clientèle

Nous attachons une grande importance à notre clientèle et nous sommes engagés à lui fournir un service professionnel. **Nos employés sont accueillants, responsables, sociables, créatifs et branchés. Ils sont les ambassadeurs de notre marque.** Ils fournissent un contact humain qui nous permet d'offrir un service à la clientèle d'excellente qualité.

## Intégrité

**Nous agissons avec intégrité, transparence et bonne foi dans toutes nos interactions.** Nous écoutons attentivement et faisons preuve de respect les uns envers les autres. Nous sommes honnêtes et dignes de confiance, et agissons de façon éthique.

## Excellence

Nous épousons l'innovation et l'apprentissage. Nous valorisons la capacité à innover, à s'adapter à un milieu d'affaires en évolution et à trouver des solutions aux nouveaux défis. **Nous encourageons de nouvelles façons de penser, la mise à l'essai d'idées nouvelles et l'adoption de concepts établis.** Nous comprenons le pouvoir de la communauté et tirons profit de la force du travail d'équipe.

## Responsabilité sociale

**La responsabilité sociale est un mandat d'intérêt public que nous prenons très au sérieux.** Nous sommes déterminés à nous appuyer sur l'ampleur de nos activités et sur notre influence pour jouer un rôle de chef de file dans notre secteur d'activité et pour mener et soutenir un changement important au sein de notre entreprise, pour le bien de nos partenaires et, en fin de compte, celui de nos consommateurs et de leurs collectivités.

## Santé et sécurité

**Nous avons à cœur la santé et la sécurité de nos employés, de nos clients, de nos partenaires d'affaires et des collectivités où nous sommes établis. La santé et la sécurité font partie intégrante de notre quotidien.** Nous sommes un bon voisin. Nous veillons les uns sur les autres, dans une optique de sécurité d'abord.

## ÉVALUATION DES PROGRÈS STRATÉGIQUES RÉALISÉS

La LCBO mesure et évalue le rendement de son plan stratégique grâce à quatre paramètres clés. Cela lui permet d'être agile et avant-gardiste et de s'adapter à un environnement en constante évolution, ainsi que de saisir les nouvelles occasions lorsqu'elles se présentent.

### Maximiser les rendements pour la population de l'Ontario

|               | Prévisions 2018-2019      | Variation sur 12 mois |
|---------------|---------------------------|-----------------------|
| Ventes nettes | 6,40 milliards de dollars | + 3,7 %               |
| Bénéfice net  | 2,3 milliards de dollars  | + 2,5 %               |

### Soutenir les produits ontariens

|   | Prévisions 2018-2019      | Variation sur 12 mois |
|---|---------------------------|-----------------------|
| Vins VQA                                  | 165,0 millions de dollars | + 2,4 %               |
| Assemblages de vins importés et nationaux | 304,5 millions de dollars | - 0,6 %               |
| Bières artisanales                        | 156,2 millions de dollars | + 22,4 %              |
| Cidres artisanaux                         | 16,6 millions de dollars  | + 44,3 %              |
| Spiritueux artisanaux                     | 14,3 millions de dollars  | + 27,4 %              |

### Excellence en matière d'expérience client

|                                      | Prévisions 2018-2019 | Variation sur 12 mois |
|--------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| Note de fidélisation de la clientèle | 7,3 sur 10           | + 0,3                 |

### Excellence en matière d'efficacité opérationnelle

|   | Prévisions 2018-2019 | Variation sur 12 mois |
|---|----------------------|-----------------------|
| Rotations des stocks  | 7,6                  | + 0,2                 |
| Charges totales sous forme de pourcentage des ventes nettes | 16,1 %               | + 0,1 %               |



# LE MARCHÉ

## L'ÉCONOMIE

L'économie de l'Ontario continuera de croître à moyen terme, mais à un rythme moins rapide. Le PIB réel annuel de l'Ontario a fléchi en 2018 alors qu'il avait connu une croissance plus saine de 2,8 % en 2017. Les principaux prévisionnistes s'attendent à ce qu'en 2019, la croissance ralentisse en deçà de 2 % pour la première fois en six ans, avec un autre coup de frein en 2020 et 2021.

Ces dernières années, les fortes dépenses de consommation, les conditions favorables sur le marché du travail et la vigueur de l'activité de construction résidentielle ont donné lieu à une belle croissance. À l'avenir, la croissance de l'emploi devrait ralentir, ce qui freinera la cadence actuelle des dépenses des ménages. En revanche, la faiblesse du dollar canadien continuera de soutenir les exportations, et une nouvelle envolée des salaires stimulera le tourisme intérieur et les dépenses locales.

L'incertitude qui règne sur les marchés mondiaux, la hausse des taux d'intérêt et le niveau d'endettement des ménages seront des sources d'inquiétude pour les consommateurs et risquent d'influer sur leurs dépenses. Ces facteurs de risque, conjugués aux politiques de réduction du déficit budgétaire provincial, qui est actuellement très élevé, ont tiédi les perspectives pour les prochaines années.

## SECTEUR DES BOISSONS ALCOOLIQUES

Le gouvernement de l'Ontario a annoncé son intention d'ouvrir davantage le marché à la vente de boissons alcooliques à court terme. La LCBO est appelée à jouer un rôle de tout premier plan dans cette évolution. Elle s'est engagée à collaborer étroitement avec le gouvernement, les clients grossistes et toutes les autres parties prenantes pour soutenir une transition en douceur et efficace vers ce nouveau modèle.

Dans ce marché concurrentiel en évolution rapide, la LCBO est déterminée à améliorer l'expérience client afin de mériter la confiance et la loyauté de sa clientèle. Compte tenu de l'évolution constante des attentes de la clientèle, nous mettrons l'accent sur l'amélioration des canaux de vente en ligne et en magasin pour offrir aux Ontariennes et Ontariens les meilleurs produits, aussi bien locaux qu'internationaux, d'une manière pratique et agréable. La LCBO misera sur ses forces, y compris les connaissances de son personnel et sa gamme de produits, afin d'offrir des expériences remarquables du monde du vin, de la bière et des spiritueux, et ce, de façon socialement responsable.

Parallèlement, les épiceries sont des clients importants pour la LCBO et lui donnent l'occasion de former un nouveau partenariat dont bénéficiera la population de l'Ontario. Le canal des ventes en gros, qui comprend les épiceries, les restaurants, les bars et d'autres acheteurs, prendra de l'importance et réalisera un volume de ventes plus élevé. La LCBO mettra l'accent sur l'amélioration de ses pratiques et de ses capacités de vente en gros afin de renforcer sa position à titre de partenaire digne de confiance et axé sur le service.



## MANDATS

*Responsabilités dont nous devons nous acquitter en tant que détaillant et grossiste parmi les meilleurs de notre catégorie*

1

### **RESPONSABILITÉ SOCIALE**

Contribuer à façonner un Ontario plus viable grâce à notre engagement envers les actions suivantes :

- Améliorer la santé, la sécurité et le bien-être des collectivités et des personnes.
- Réduire notre impact sur l'environnement.
- Préconiser une plus grande durabilité dans notre secteur d'activité, avec nos partenaires et par rapport à nos produits et services.

2

### **MAXIMISER LES RENDEMENTS POUR LA POPULATION DE L'ONTARIO**

Maximiser les rendements pour la population de l'Ontario en réalisant un bénéfice net de 7,3 milliards de dollars au cours des trois prochaines années (2019-2020 à 2021-2022).

3

### **SOUTENIR LES PRODUITS ONTARIENS**

Fournir un soutien continu visant à stimuler les ventes de produits ontariens.



## RESPONSABILITÉ SOCIALE

### UNE APPROCHE RENOUVELÉE PAR RAPPORT À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE



En 2018, nous avons décidé de mettre au point une plateforme globale d'impact social en alignement stratégique avec nos activités et notre marque afin de nous aider à intégrer les auditoires clés dans notre histoire. Nous avons parlé à nos employés et à nos cadres, et nous avons examiné les facteurs qui étaient importants pour nos clients et pour la population de l'Ontario. Ce processus nous a permis de développer le concept de la « viabilité » – celle de l'environnement aussi bien que celle de nos collectivités, de nos partenaires et de la planète elle-même.

Un Ontario plus viable, cela signifie que nous favorisons la santé et le bien-être des personnes et des collectivités, en nous souciant de minimiser notre empreinte environnementale et d'améliorer la durabilité de notre secteur d'activité dans son ensemble.

Avec nos partenaires, nos employés et les Ontariennes et Ontariens, nous sommes ravis de cheminer dans cette nouvelle direction. Alors que nous continuons à peaufiner la mise en œuvre de cette stratégie, qui comprendra des IRC pour mesurer le succès de la plateforme, l'esprit de viabilité sera concrétisé grâce aux objectifs et priorités suivants :

**PILIER 1 –  
DES GENS DE CŒUR**

---

Améliorer la santé, la sécurité et le bien-être des collectivités et des personnes.

**PILIER 2 –  
UNE PLANÈTE EN SANTÉ**

---

Réduire notre impact sur l'environnement.

**PILIER 3 –  
DE BONS PARTENARIATS**

---

Préconiser une plus grande durabilité dans notre secteur d'activité, avec nos partenaires et par rapport à nos produits et services.

## MAXIMISER LES RENDEMENTS POUR LA POPULATION DE L'ONTARIO

La LCBO est fière de contribuer au gouvernement de l'Ontario. Les revenus qu'elle génère soutiennent d'importants services et programmes publics, comme les soins de santé, l'éducation et l'infrastructure, ainsi que les collectivités de la province.

La LCBO augmente ses ventes de manière socialement responsable et visera une rentabilité maximale en continuant d'améliorer son efficacité opérationnelle et en adaptant ses produits et services en fonction des intérêts des consommateurs. Pour appuyer la croissance des ventes, la LCBO continuera d'investir dans la modernisation de sa technologie et d'autres améliorations essentielles afin de maintenir l'efficacité de ses activités.

### VENTES ET BÉNÉFICE

| État des résultats (en millions de dollars) |                        |                         |                   |                         |                         |   |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|---|
|   | Résultats<br>2017-2018 | Prévisions<br>2018-2019 | Plan<br>2019-2020 | Prévisions<br>2020-2021 | Prévisions<br>2021-2022 | Total des prévisions<br>pour le plan<br>triennal 2019-2020<br>à 2021-2022 |
| <b>Ventes nettes</b>                        | 6 173                  | 6 399                   | 6 630             | 6 862                   | 7 102                   | 20 593  |
| <i>Augmentation (%) sur 12 mois</i>         | 5,9 %                  | 3,7 %                   | 3,6 %             | 3,5 %                   | 3,5 %                   |   |
| <b>Coût des biens vendus</b>                | 3 037                  | 3 150                   | 3 262             | 3 373                   | 3 494                   | 10 129  |
| <i>Augmentation (%) sur 12 mois</i>         | 5,5 %                  | 3,7 %                   | 3,6 %             | 3,4 %                   | 3,6 %                   |   |
| <b>Marge bénéficiaire brute</b>             | 3 136                  | 3 250                   | 3 368             | 3 488                   | 3 608                   | 10 464  |
| <i>Augmentation (%) sur 12 mois</i>         | 6,4 %                  | 3,6 %                   | 3,6 %             | 3,6 %                   | 3,4 %                   |   |
| <i>Marge brute en %</i>                     | 50,8 %                 | 50,8 %                  | 50,8 %            | 50,8 %                  | 50,8 %                  | 50,8 %  |
| <b>Charges des divisions*</b>               | 713                    | 752                     | 777               | 797                     | 822                     | 2 397   |
| <i>Augmentation (%) sur 12 mois</i>         | 3,7 %                  | 5,5 %                   | 3,4 %             | 2,6 %                   | 3,1 %                   |   |
| <i>En % des ventes nettes</i>               | 11,5 %                 | 11,7 %                  | 11,7 %            | 11,6 %                  | 11,6 %                  | 11,6 %  |
| <b>Autres charges*</b>                      | 273                    | 278                     | 290               | 292                     | 295                     | 876   |
| <i>Augmentation (%) sur 12 mois</i>         | 5,0 %                  | 1,7 %                   | 4,3 %             | 0,7 %                   | 1,1 %                   |   |
| <i>En % des ventes nettes</i>               | 4,4 %                  | 4,3 %                   | 4,4 %             | 4,3 %                   | 4,2 %                   | 4,3 %   |
| <b>Total des charges</b>                    | 986                    | 1 029                   | 1 067             | 1 089                   | 1 117                   | 3 273   |
| <i>Augmentation (%) sur 12 mois</i>         | 4,1 %                  | 4,4 %                   | 3,6 %             | 2,1 %                   | 2,6 %                   |   |
| <i>En % des ventes nettes</i>               | 16,0 %                 | 16,1 %                  | 16,1 %            | 15,9 %                  | 15,7 %                  | 15,9 %  |
| <b>Revenus d'exploitation</b>               | 2 150                  | 2 220                   | 2 301             | 2 399                   | 2 491                   | 7 191   |
| <i>Augmentation (%) sur 12 mois</i>         | 7,5 %                  | 3,3 %                   | 3,6 %             | 4,3 %                   | 3,8 %                   |   |
| <b>Autres revenus</b>                       | 56                     | 41                      | 38                | 35                      | 35                      | 108   |
| <i>Augmentation (%) sur 12 mois</i>         | (83,4 %)               | (27,2 %)                | (7,6 %)           | (6,8 %)                 | 0,0 %                   |   |
| <b>Bénéfice net</b>                         | 2 207                  | 2 261                   | 2 339             | 2 435                   | 2 526                   | 7 300   |
| <i>Augmentation (%) sur 12 mois</i>         | 6,7 %                  | 2,5 %                   | 3,4 %             | 4,1 %                   | 3,7 %                   |   |
| <i>En % des ventes nettes</i>               | 35,7 %                 | 35,3 %                  | 35,3 %            | 35,5 %                  | 35,6 %                  | 35,4 %  |
| <b>Dépenses en immobilisations</b>          | <b>83</b>              | <b>75</b>               | <b>65</b>         | <b>60</b>               | <b>80</b>               | <b>205</b>  |

\* Les dépenses des exercices 2018 et 2019 sont reformulées en fonction des IFRS 2016 : les intérêts et l'amortissement remplacent les frais de location et sont présentés dans les autres dépenses.

## OBJECTIFS DE CHIFFRES D'AFFAIRES PAR CATÉGORIE

| (en millions de dollars)                                | Résultats<br>2017-2018 | Prévisions<br>2018-2019 | Plan<br>2019-2020 | Prévisions<br>2020-2021 | Prévisions<br>2021-2022 |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Spiritueux</b>                                       | 2 118,0                | 2 188,4                 | 2 268,9           | 2 332,5                 | 2 403,5                 |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i>                        | 5,4 %                  | 3,3 %                   | 3,7 %             | 2,8 %                   | 3,0 %                   |
| <b>Vin</b>  | 1 572,5                | 1 548,2                 | 1 592,0           | 1 647,7                 | 1 695,5                 |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i>                        | 4,8 %                  | -1,5 %                  | 2,8 %             | 3,5 %                   | 2,9 %                   |
| <b>Bière et cidre</b>                                   | 1 374,5                | 1 469,8                 | 1 514,2           | 1 576,2                 | 1 640,6                 |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i>                        | 5,8 %                  | 6,9 %                   | 3,0 %             | 4,1 %                   | 4,1 %                   |
| <b>Boissons prêtes à boire</b>                          | 258,3                  | 297,5                   | 320,3             | 338,4                   | 361,6                   |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i>                        | 11,9 %                 | 15,2 %                  | 7,7 %             | 5,6 %                   | 6,9 %                   |
| <b>Vintages</b>   | 581,2                  | 610,6                   | 639,6             | 662,0                   | 685,2                   |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i>                        | 7,9 %                  | 5,1 %                   | 4,8 %             | 3,5 %                   | 3,5 %                   |
| <b>Services spéciaux, livraisons directes et autres</b> | 268,1                  | 284,8                   | 294,5             | 304,8                   | 315,5                   |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i>                        | 7,7 %                  | 6,2 %                   | 3,4 %             | 3,5 %                   | 3,5 %                   |
| <b>Total</b>  | 6 172,7                | 6 399,4                 | 6 629,6           | 6 861,7                 | 7 101,8                 |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i>                        | 5,9 %                  | 3,7 %                   | 3,6 %             | 3,5 %                   | 3,5 %                   |

## OBJECTIFS DE CHIFFRES D'AFFAIRES PAR CANAL

| (en millions de dollars)         | Résultats<br>2017-2018 | Prévisions<br>2018-2019 | Plan<br>2019-2020 | Prévisions<br>2020-2021 | Prévisions<br>2021-2022 |
|----------------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Vente au détail*</b>          | 5 173,4                | 5 285,2                 | 5 433,1           | 5 586,7                 | 5 732,4                 |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i> | 4,7 %                  | 2,2 %                   | 2,8 %             | 2,8 %                   | 2,6 %                   |
| <b>Commerce électronique</b>     | 23,5                   | 36,2                    | 51,1              | 61,9                    | 75,4                    |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i> | 62,5 %                 | 54,0 %                  | 41,2 %            | 21,3 %                  | 21,8 %                  |
| <b>Vente en gros**</b>           | 961,2                  | 1 059,9                 | 1 125,5           | 1 192,4                 | 1 272,7                 |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i> | 11,7 %                 | 10,3 %                  | 6,2 %             | 5,9 %                   | 6,7 %                   |
| <b>Autres***</b>                 | 14,6                   | 18,1                    | 19,9              | 20,6                    | 21,3                    |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i> | 17,5 %                 | 24,3 %                  | 9,7 %             | 3,5 %                   | 3,5 %                   |
| <b>Total</b>                     | 6 172,7                | 6 399,4                 | 6 629,6           | 6 861,7                 | 7 101,8                 |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i> | 5,9 %                  | 3,7 %                   | 3,6 %             | 3,5 %                   | 3,5 %                   |

\* Le canal de la vente au détail comprend : Ventes aux particuliers, par les titulaires de permis et par les magasins-agences dans le réseau de succursales de la LCBO.

\*\* Le canal de la vente en gros comprend : The Beer Store, les boutiques hors taxe, les épicerie, les centres de distribution et les services spéciaux.

\*\*\* Les autres canaux comprennent : Les livraisons directes des établissements vinicoles et des distilleries et les produits provenant d'autres provinces ou pays.



## **SOUTENIR LES PRODUITS ONTARIENS**

La LCBO comprend que les Ontariens préfèrent les produits provenant de viculteurs, de brasseries artisanales, de cidreries artisanales et de distilleries artisanales de l'Ontario. La LCBO est fière de mettre en valeur ces excellents produits dont elle rehausse le profil grâce à un effort collectif et à un assortiment élargi en succursale et en ligne.

### **VIN DE L'ONTARIO**

La LCBO soutient le vin produit en Ontario grâce à un large éventail de programmes de marketing et de marchandisage.

Les boutiques « Nos vins et terroirs », situées dans 20 de nos succursales, évoquent une visite dans les régions viticoles de l'Ontario; on y trouve un choix des meilleurs produits de l'Ontario, parmi lesquels des vins offerts en exclusivité, de niche et très haut de gamme.

L'aide apportée aux petits établissements viticoles, notamment grâce au Programme de livraison directe de vins de l'Ontario, permet aux petits établissements viticoles de l'Ontario de livrer directement leurs vins aux succursales de la LCBO.

Une promotion annuelle, se déroulant de la mi-septembre à la mi-octobre dans toutes les succursales de la LCBO, réunit deux promotions distinctes visant les vins VQA et les assemblages de vins canadiens et importés. Cette activité promotionnelle comprend des dégustations en succursale, des activités en succursale sur le vin ontarien et les plaisirs de la table, un catalogue Vintages consacré aux vins VQA, une grande dégustation publique de vins VQA, des publicités, du contenu diffusé dans les médias sociaux et des renseignements sur les produits publiés sur le site Web de la LCBO. En plus de cette promotion annuelle, deux programmes d'exposition secondaire pour chaque période visent exclusivement les vins VQA.

### **BIÈRES ARTISANALES DE L'ONTARIO**

Les bières artisanales de l'Ontario continuent d'être un excellent secteur de croissance; d'ailleurs, le nombre de brasseries locales représentées à la LCBO ne cesse d'augmenter. La LCBO soutient la vente de leurs produits dans ses succursales en les mettant bien en évidence, grâce à des présentoirs spéciaux, à des promotions spéciales et à un programme Débit bière! innovant dans deux de nos succursales les plus fréquentées à Toronto et à Ottawa, où les clients peuvent acheter un assortiment constamment renouvelé de nouvelles bières.

Les sections des bières artisanales de l'Ontario offrent régulièrement aux clients des produits novateurs et saisonniers et la LCBO a des centaines de « pros de la bière » qui partagent leur passion et leurs connaissances avec le personnel et les clients. Nous appuyons également l'industrie grâce à des séminaires de formation périodiques visant à promouvoir la collaboration.



## CIDRES ARTISANAUX DE L'ONTARIO

Comme les bières artisanales, les cidres artisanaux de l'Ontario restent l'une des catégories dont les ventes augmentent le plus rapidement à la LCBO. L'assortiment est fréquemment renouvelé et comprend de nouveaux cidres faits à partir de fruits de saison comme la poire, la pêche et la cerise. De plus, la LCBO inclut également des produits artisanaux locaux dans ses programmes de marketing et de merchandising des cidres. Une collaboration soutenue avec l'Ontario Craft Cider Association a donné lieu à de nouvelles promotions, comme le salon du cidre qui a eu lieu dans la succursale phare de Summerhill.

## SPIRITUEUX DE MICRODISTILLERIES ONTARIENNES

Les spiritueux de microdistilleries locales forment un créneau en expansion, puisque les distillateurs sont de plus en plus nombreux à participer au programme, alors même qu'on assiste à une hausse de la demande de produits locaux par les consommateurs. La LCBO met ces produits en vedette dans le cadre de son programme des petites distilleries de l'Ontario, qui permet à celles-ci de livrer leurs spiritueux et liqueurs approuvés directement à certaines succursales de la LCBO. La LCBO a également formé des employés appelés « spécialistes en spiritueux », qui offrent une expérience client attrayante. Ils fournissent des renseignements sur les produits et leur profil gustatif et donnent des conseils pratiques sur les nombreuses façons de les déguster. La LCBO fait également la promotion des petites distilleries de l'Ontario dans ses succursales sous forme d'un affichage conçu pour aider les clients à repérer leurs produits sur les étagères.

## OBJECTIFS DE CHIFFRES D'AFFAIRES POUR LES PRODUITS DE L'ONTARIO

| (en millions de dollars)                             | Résultats<br>2017-2018 | Prévisions<br>2018-2019 | Plan<br>2019-2020 | Prévisions<br>2020-2021 | Prévisions<br>2021-2022 |
|--|------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Vins ontariens d'appellation VQA*</b>             | 161,2                  | 165,0                   | 174,2             | 183,7                   | 192,8                   |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i>                     | 10,6 %                 | 2,4 %                   | 5,5 %             | 5,5 %                   | 4,9 %                   |
| <b>Assemblages de vins importés<br/>et nationaux</b> | 306,2                  | 304,5                   | 310,7             | 318,4                   | 325,6                   |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i>                     | 4,4 %                  | -0,6 %                  | 2,0 %             | 2,5 %                   | 2,2 %                   |
| <b>Bières artisanales de l'Ontario</b>               | 127,6                  | 156,2                   | 184,2             | 210,7                   | 234,9                   |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i>                     | 30,7 %                 | 22,4 %                  | 17,9 %            | 14,4 %                  | 11,5 %                  |
| <b>Cidres artisanaux de l'Ontario</b>                | 11,5                   | 16,6                    | 22,4              | 28,8                    | 35,3                    |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i>                     | 41,6 %                 | 44,3 %                  | 35,4 %            | 28,4 %                  | 22,7 %                  |
| <b>Petites distilleries ontariennes</b>              | 11,2                   | 14,3                    | 20,7              | 29,9                    | 42,1                    |
| <i>Variation (%) sur 12 mois</i>                     | 78,9 %                 | 27,4 %                  | 45,1 %            | 44,0 %                  | 41,1 %                  |

\* VQA: Vintners Quality Alliance

# PRINCIPAUX DÉFIS ET POSSIBILITÉS STRATÉGIQUES POUR LA LCBO

## FACTEURS ÉCONOMIQUES AYANT UN IMPACT SUR LA LCBO

Les données émergeant de différentes sources, parmi lesquelles les banques canadiennes, le Conference Board et le Forum économique mondial de Davos, donnent à penser qu'on assistera à un ralentissement de la croissance économique mondiale dans les années à venir. Ce ralentissement prévu de la croissance du PIB et de l'emploi au cours des trois prochaines années risque de freiner la croissance du commerce de détail en Ontario. L'érosion de la confiance des consommateurs pourrait avoir une incidence sur les perspectives de vente dans tous les canaux, tant en volume qu'en valeur monétaire. De plus, l'existence d'une gamme de produits plus économiques dans les épicerie et les nouveaux points de vente privés pourrait amplifier le changement au sein de ce canal, car les clients risquent de se détourner des produits Vintages et des spiritueux qui coûtent plus cher.

Il faut en conclure que la LCBO doit continuer à déployer tous les efforts pour offrir aux clients un bon rapport qualité-prix et fidéliser ses clients alors même que ces derniers ont d'autres choix de bières, de cidres et de vins de moindre valeur dans le commerce, entraînant une baisse de la demande à l'égard des produits haut de gamme pour lesquels la LCBO est renommée. Vu cette conjoncture, la commodité et le choix seront des facteurs d'autant plus importants pour gagner un avantage concurrentiel.

## UN MARCHÉ EN ÉVOLUTION

Vu l'évolution du marché des boissons alcooliques, la LCBO doit se préparer à jouer un rôle accru dans le secteur du commerce interentreprises.

Pour maintenir son efficacité, la LCBO concentrera ses efforts sur le renforcement de ses capacités de commerce interentreprises à court et à long terme et sur une articulation plus claire de sa proposition de valeur dans les ventes aux consommateurs.

La LCBO s'adaptera avec agilité à ces deux canaux pour optimiser ses performances financières et opérationnelles et continuera d'offrir une excellente expérience client dans ses canaux de ventes en gros et aux consommateurs.

## **ÉVOLUTION DES ATTENTES DES CLIENTS**

L'évolution des tendances touchant la clientèle et les comportements des consommateurs nécessiteront une adaptation constante à la LCBO. La génération Y représente désormais le plus important segment de clientèle au Canada (28 %). Même si elle continuera longtemps encore à dépenser moins que les baby-boomers, elle n'en demeure pas moins le moteur de la transformation dans le commerce de détail.

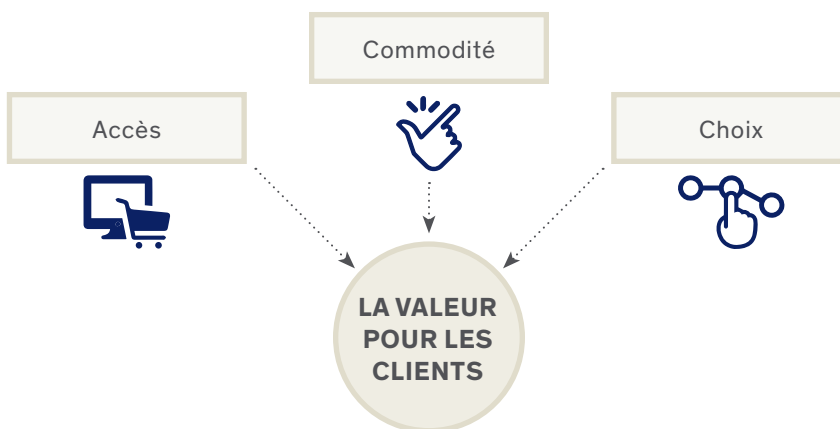
Les clients de la génération Y sont moins fidèles à leurs marques que les générations précédentes, mais ils aiment les expériences remplies de signification, l'originalité et le statut social, et ils préfèrent les marques qui offrent bien plus qu'un simple produit. Pour servir cette clientèle de plus en plus importante, la LCBO doit répondre à ses besoins grâce à un éventail de produits, à des événements et à des actifs numériques plus pertinents qui informent les clients et les encouragent à goûter différentes boissons alcooliques.

Enfin, les membres des générations X et Y sont des technophiles qui s'attendent à ce que les expériences d'achat se déroulent sans accroc entre les plateformes numériques et physiques, aussi bien dans le commerce interentreprises que sur le marché à la consommation. La commodité aussi est d'importance primordiale : fluidité, compatibilité numérique et rapidité sont la nouvelle norme.

## L'AVENIR

*Mise en contexte du plan triennal*

En réponse directe aux défis et possibilités identifiés par la LCBO, la stratégie triennale vise à accroître la valeur pour les Ontariennes et Ontariens en améliorant l'accès, la commodité et le choix.



La LCBO s'est engagée à appuyer l'objectif du gouvernement provincial d'élargir les options pour les Ontariennes et Ontariens lorsqu'ils achètent des boissons alcooliques. Pour ce, la LCBO concentrera ses efforts sur l'amélioration de l'expérience des clients primaires et secondaires dans les canaux des ventes en gros et au détail :

| <b>VENTE EN GROS<br/>(INTERENTREPRISES)</b>  | <b>VENTE AU DÉTAIL (COMMERCE<br/>AVEC LES CONSOMMATEURS)</b>   |
|--|--|
| <p><b>Soutien à l'expansion des points de vente privés</b></p>   | <p><b>Amélioration de l'expérience client intégrée de la LCBO</b></p>  |
| <p>En notre qualité de grossiste, soutenir l'expansion de la vente de bière, de vin et de cidre par un plus grand nombre de points de vente plus privés.</p> | <p>Poursuivre la modernisation des canaux numériques et physiques de la LCBO pour qu'il soit plus facile de trouver rapidement un éventail plus accessible de produits de classe mondiale.</p> |

La LCBO poursuivra sa recherche ciblée d'excellence dans l'expérience client, d'efficacité opérationnelle et d'engagement envers l'expérience des employés, comme en témoignent ses trois priorités stratégiques énoncées ci-dessous.

# PRIORITÉS STRATÉGIQUES

*Aspects sur lesquels nous mettrons l'accent pour concrétiser notre vision*

1

## **1<sup>ER</sup> OBJECTIF :**

### **EXCELLENCE EN MATIÈRE D'EXPÉRIENCE CLIENT**

Amplifier une offre axée sur la clientèle en améliorant l'accès, la commodité et le choix pour les Ontariennes et Ontariens et en offrant un service exceptionnel et une excellente sélection de produits en succursale et en ligne.

2

## **2<sup>E</sup> OBJECTIF :**

### **EXCELLENCE EN MATIÈRE D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE**

Nous efforcer sans cesse d'accroître notre efficacité en trouvant des moyens de simplifier nos pratiques.

3

## **3<sup>E</sup> OBJECTIF :**

### **EXCELLENCE EN MATIÈRE D'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ**

Poursuivre la transformation de l'organisation pour en faire un lieu de travail collaboratif et axé sur la clientèle qui est en mesure d'atteindre des résultats exceptionnels.

## PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Chacune des priorités stratégiques ci-dessus comprend des initiatives particulières servant à expliquer comment la LCBO concrétisera les stratégies dans l'ensemble de ses activités, y compris sa proposition de valeur client dans les canaux du commerce interentreprises et avec les consommateurs, ses processus internes, ses services de soutien (dont les fonctions opérationnelles et administratives), ses effectifs et son organisation.

|                                    | <b>COMMERCE INTERENTREPRISES</b>                     | <b>COMMERCE DE DÉTAIL</b>                     |  |
|------------------------------------|--|---|--|
| <b>1</b> EXPÉRIENCE CLIENT         | <b>Services à valeur ajoutée pour les grossistes</b> | <b>Expérience client intégrée et agréable</b> | Proposition de valeur pour les clients |
|                                    | <b>Assortiment optimisé</b>                          | <b>Assortiment de classe mondiale</b>         |  |
| <b>2</b> EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE | <b>Processus fluides et homogènes</b>                |   | Processus                              |
|                                    | <b>Services de soutien efficaces</b>                 |   | Fondation                              |
| <b>3</b> EXPÉRIENCE EMPLOYÉ        | <b>Talent et organisation</b>                        |   |  |



## **1<sup>ER</sup> OBJECTIF : EXCELLENCE EN MATIÈRE D'EXPÉRIENCE CLIENT**

Amplifier une offre axée sur la clientèle en améliorant l'accès, la commodité et le choix pour les Ontariennes et Ontariens et en offrant un service exceptionnel et une excellente sélection de produits en succursale et en ligne.

### **PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT**

Accroître la fidélisation de la clientèle au détail pour la faire passer de 7,0 en 2017-2018 à 7,4 points d'ici à 2021-2022.

Cibler des ventes de détail aux consommateurs de 5,3 milliards de dollars en 2021-2022.

Cibler des ventes de commerce électronique de 75,4 millions de dollars en 2021-2022.

Cibler des ventes interentreprises de 1,7 milliard de dollars en 2021-2022 dans tous les canaux.

## SOUTENIR LES INITIATIVES STRATÉGIQUES

| CANAL                            | DOMAINE D'ACTION  | INITIATIVES DE SOUTIEN (de 2019-2020 à 2021-2022)   |
|----------------------------------|---|---|
| <b>Commerce interentreprises</b> | <b>DES SERVICES À VALEUR AJOUTÉE POUR LES GROSSISTES</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Souci de l'efficacité dans l'exécution</b> : Mettre en œuvre de nouvelles stratégies d'entreposage et de distribution pour améliorer l'exécution des commandes dans le canal interentreprises ainsi que dans notre réseau de succursales.</li> <li>• <b>Transactions sans friction de bout en bout</b> : Offrir aux clients grossistes une expérience de commandes et une exécution des transactions qui sont cohérentes, holistiques et sans friction.</li> <li>• <b>Gestion de compte dédiée</b> : Optimiser le potentiel de vente de nos clients interentreprises, offrir la meilleure valeur à toutes les parties prenantes et mettre en œuvre une conception organisationnelle qui répondra aux besoins de ce canal en pleine évolution.</li> </ul>  |
|                                  | <b>UN ASSORTIMENT OPTIMISÉ POUR LES ÉPICERIES ET LES POINTS DE VENTE PRIVÉS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Programme de planification des assortiments dirigé par des experts</b> : Renforcer la capacité de fournir aux clients interentreprises une planification de l'assortiment dirigée par des experts.</li> </ul>   |
| <b>Ventes aux consommateurs</b>  | <b>EXPÉRIENCE CLIENT INTÉGRÉE ET AGRÉABLE</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Service en succursale accueillant et compétent</b> : Faire preuve d'un savoir expert, de passion et de la volonté d'offrir une excellente expérience client en succursale.</li> <li>• <b>Accès numérique pratique et fluide</b> : Uniformiser les transactions tout au long l'expérience client en s'appuyant sur une plateforme de commerce unique.</li> <li>• <b>Les bons formats de succursales, les bons emplacements</b> : Formuler des stratégies claires sur les marchés cibles afin de susciter une nouvelle croissance adaptée ou de délocaliser les succursales existantes sur tous les marchés pour être en mesure d'offrir un assortiment de produits de classe mondiale tout en optimisant le chiffre d'affaires.</li> <li>• <b>Des succursales accueillantes et faciles à explorer</b> : Veiller au merchandising des succursales de l'avenir de la LCBO. Créer des grappes de succursales qui adaptent le choix de produits, la commercialisation et le service en fonction des caractéristiques démographiques locales. S'efforcer de simplifier l'expérience en succursale pour motiver l'exécution et la satisfaction de la clientèle.</li> <li>• <b>Une destination inspirante pour les cadeaux et les célébrations</b> : Accroître les ventes et les marges en célébrant les événements et les occasions d'offrir des cadeaux.</li> <li>• <b>Source fiable pour connaître et goûter les produits</b> : Réussir à distinguer la LCBO en tant que destination excellente et innovante pour l'information, les conseils et l'expertise sur les produits.</li> <li>• <b>Expérience enrichie et personnalisée</b> : Lancer une offre de fidélisation particulière à la LCBO pour livrer une expérience personnalisée et pertinente et renforcer la relation financière et affective entre la LCBO et ses clients et fournisseurs.</li> </ul> |
|                                  | <b>ASSORTIMENT DE PRODUITS DE CLASSE MONDIALE</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le meilleur assortiment de produits de base et uniques</b> : À l'échelle de l'entreprise, offrir un assortiment de produits adapté à l'évolution des goûts de la clientèle.</li> <li>• <b>Une sélection localisée de produits pertinents en succursale</b> : Intégrer les systèmes dans la gestion du merchandising afin d'avoir la capacité d'affecter notre gamme complète à partir d'un point central et de contrôler la distribution depuis le siège social.</li> </ul>   |



## 2<sup>E</sup> OBJECTIF : EXCELLENCE EN MATIÈRE D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

Nous efforcer sans cesse d'accroître notre efficacité en trouvant des moyens de simplifier nos pratiques.

### PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Cibler une rotation des stocks de 7,7 points en 2021-2022.

Cibler des charges totales correspondant à 15,7 % des ventes nettes en 2021-2022.

Atteindre un taux global cible de couverture de 92 % en 2021-2022.

Cibler un placement en stock de 95 % en 2021-2022.

### SOUTENIR LES INITIATIVES STRATÉGIQUES

| DOMAINE D'ACTION                      | INITIATIVES DE SOUTIEN (de 2019-2020 à 2021-2022)  |
|---------------------------------------|--|
| <b>PROCESSUS FLUIDES ET HOMOGENES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Taux de livraison et d'exécution à temps selon les normes de l'industrie</b> : Améliorer les ventes et l'expérience client en garantissant que les fournisseurs exécutent et livrent les commandes dans les délais impartis, en permettant à l'organisation de gérer les performances des fournisseurs. Améliorer les rendements et gérer la demande de façon efficace grâce à un système de prévision et de réapprovisionnement centralisé pour toutes les unités commerciales (commerce de détail, commerce électronique et vente en gros).</li> <li>• <b>Assurance de qualité et d'intégrité des produits</b> : Mettre en œuvre des améliorations de processus afin de permettre la réalisation du mandat en garantissant que tous les produits alcooliques mis en vente par la LCBO sont authentiques, sans danger pour les consommateurs, de bonne qualité et conformes aux règlements.</li> <li>• <b>Excellence des normes et services en succursale</b> : Offrir des expériences mémorables aux clients tout en veillant à la sécurité du milieu de travail dans les succursales. Fidéliser la clientèle et faire de la LCBO une destination de premier choix pour les boissons alcooliques en dépassant systématiquement toutes les attentes en matière de normes et de service. À l'interne, rechercher des gains d'efficacité dans la gestion des livraisons et des stocks.</li> </ul> |
| <b>SERVICES DE SOUTIEN EFFICACES</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Chaîne d'approvisionnement souple et efficace</b> : Fournir un réseau optimisé et fiable de transport et d'exécution des commandes, en améliorant l'efficacité et le service, avec une chaîne d'approvisionnement plus agile et des risques réduits.</li> <li>• <b>Relations solides avec les parties prenantes</b> : Renforcer l'engagement et les relations avec toutes les parties prenantes (gouvernement, employés, fournisseurs, clients) pour nous positionner en tant que partenaire proactif dans l'évolution du marché en Ontario.</li> </ul>  |

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE

| DOMAINE D'ACTION                     | INITIATIVES DE SOUTIEN (de 2019-2020 à 2021-2022)  |
|--------------------------------------|--|
| <b>SERVICES DE SOUTIEN EFFICACES</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Optimisation des systèmes et de l'infrastructure des TI</b> : Contribuer à un environnement d'exécution et d'exploitation des TI qui est considérablement renouvelé en fonction des pratiques exemplaires ayant cours dans l'industrie, à l'aide de solutions SaaS et déployées en infonuagique qui recourent toutes les capacités commerciales et informatiques clés.</li><li>• <b>Processus et contrôles financiers de pointe</b> : Élaborer des applications de déclarations et de données financières et de grand journal de pointe afin de remplacer les applications existantes qui sont en fin de vie utile.</li><li>• <b>Efficacité des secteurs juridiques, internes et de gouvernance</b> : Fournir un soutien stratégique et opérationnel relativement aux besoins de la LCBO en matière d'affaires, de réglementation et de relations externes. Fournir une analyse politique et juridique de nature à favoriser l'atteinte des objectifs internes de la LCBO. Agir en tant que conseillers stratégiques de confiance visant à protéger l'image de marque et la réputation de l'organisation.</li><li>• <b>Planification stratégique et gestion de programme axées sur l'avenir</b> : Mettre en œuvre un processus de planification stratégique collaboratif et intégré qui permet de concrétiser une stratégie ambitieuse en favorisant la reddition de comptes à l'échelle de l'organisation. Mettre en œuvre de grandes initiatives d'innovation pour éprouver la stratégie et intégrer des compétences stratégiques et de gestion de programme en boucle fermée à l'échelle de l'organisation.</li><li>• <b>Gestion intelligente des données de référence</b> : Mettre en œuvre un solide programme de gestion des données de référence qui associe les partenaires commerciaux et technologiques en mettant l'accent sur les données, les processus et la gouvernance. Les domaines de données clés seront réunis pour créer une vue client afin d'orienter la prise de décision sur la satisfaction des besoins de la clientèle.</li><li>• <b>Leadership par rapport à la durabilité et la responsabilité sociale</b> : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de RSE pour intégrer l'esprit de la marque de la LCBO de façon holistique dans l'entreprise. Elle devra comprendre la possibilité pour le public, les employés et les parties prenantes de reconnaître et d'appuyer le mandat équilibré de la LCBO.</li></ul> |



## 3<sup>E</sup> OBJECTIF : EXCELLENCE EN MATIÈRE D'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

Poursuivre la transformation de l'organisation pour en faire un lieu de travail collaboratif et axé sur la clientèle qui est en mesure d'atteindre des résultats exceptionnels.

### PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Cibler un mouvement vers le haut de 50 % des cadres et des cadres supérieurs considérés comme étant prêts maintenant ou prêts dans les deux prochaines années d'ici à 2021-2022.

D'ici à la fin de l'exercice 2021-2022, réduire le nombre de jours d'absence en raison d'accident ou de maladie du travail à 16 %, par rapport à la valeur de référence de 2017-2018.

### SOUTENIR LES INITIATIVES STRATÉGIQUES

| DOMAINE D'ACTION        | INITIATIVES DE SOUTIEN (de 2019-2020 à 2021-2022)   |
|-------------------------|---|
| TALENTS ET ORGANISATION | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Investissement dans la gestion des talents et l'expérience des employés</b> : Assurer la dotation de personnes de haut niveau d'excellence dans des rôles clés pour mener à bien la stratégie commerciale. Stimuler l'adoption des changements organisationnels en minimisant les interruptions des activités. Mettre en œuvre Workday et un nouveau modèle opérationnel de RH pour soutenir les activités. Accélérer la réintégration des employés blessés et malades.</li><li>• <b>Modèle de relations de travail et de rémunération durable et compétitif</b> : Mettre en œuvre un modèle de relations de travail et de rémunération durable et compétitif. Créer un centre solide d'excellence en relations de travail offrant un haut niveau d'expertise à ce sujet pour veiller à la rentabilité des résolutions adoptées.</li></ul> |

## PLAN DE COMMUNICATION

La LCBO s'engage à avoir des communications opportunes, efficaces et transparentes avec toutes les parties prenantes – ses clients, ses employés, les médias, les acteurs de son secteur d'activité, les organismes de bienfaisance partenaires et les organes du gouvernement provincial.

La transmission de l'information sur les objectifs de la LCBO et ce qu'elle fait pour les atteindre est essentielle à son succès, à la préservation de sa bonne image de marque et à la valeur qu'elle offre à la population de l'Ontario.

Les divisions de la LCBO collaborent pour rédiger des plans de communication intégrés à l'appui des priorités de l'entreprise, de la conscientisation, des ventes, de la productivité, de l'engagement et du maintien en poste des employés. Au moment de déployer des plans, on envisage une approche multicanal qui englobe les médias payants et non payants, les communications numériques, les applications, les communications en ligne, les médias sociaux, les relations avec les influenceurs et les publications d'entreprise. Les campagnes de marketing à l'appui des produits et les activités de responsabilité sociale se déroulent à l'année, mais la LCBO accorde une attention particulière à la campagne annuelle d'automne portant sur les produits de l'Ontario ainsi qu'aux campagnes annuelles de produits des Fêtes et de dons de bienfaisance.

### **Tous les plans de communication de la LCBO sont conçus pour atteindre les objectifs suivants :**

- Aider à concrétiser la vision et l'orientation future de la LCBO grâce à des communications stratégiques, avec une voix et une identité de marque solides et cohérentes.
- Améliorer l'expérience des publics externes dans leurs interactions avec la LCBO afin de soutenir la bonne exécution de sa stratégie.
- Informer les employés de la LCBO et rester à l'écoute de leurs observations grâce à l'excellence des communications internes renouvelées.

L'évolution constante de la technologie et son impact sur l'accessibilité des nouvelles et de l'information continueront d'influencer les communications de la LCBO, qui transforme ses canaux de communications pour s'adapter à la cadence des actualités, au fait que les consommateurs sont toujours branchés et aux attentes de ses employés en matière de communications. L'utilisation de nouveaux canaux, plateformes et outils de communication, avec un virage marqué vers les communications numériques et l'accent mis sur la démonstration systématique du retour sur l'investissement, permettra d'ouvrir un dialogue plus fructueux avec le public.

La LCBO s'assure que le gouvernement de l'Ontario est tenu au courant des questions ayant une incidence sur ses opérations, y compris ses activités commerciales, les retombées d'événements externes, l'impact des lois et règlements et les questions de politique publique.

## NOMBRE D'EMPLOYÉS À TEMPS PLEIN (ETP)

|                            | Plan 2020    | Plan 2019    | Variation    |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Vente au détail            | 5 569        | 5 694        | (125)        |
| Chaîne d'approvisionnement | 993          | 999          | (6)          |
| Administration et autres   | 830          | 817          | 13           |
| <b>Total des ETP</b>       | <b>7 392</b> | <b>7 510</b> | <b>(118)</b> |

## GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

La LCBO est déterminée à gérer les risques en vue d'atteindre ses objectifs et ses buts organisationnels et opérationnels, et ce, conformément aux pratiques exemplaires et aux normes de gestion des risques de l'entreprise (GRE). Nous nous sommes engagés à peaufiner le programme de GRE.

### Les principaux objectifs du programme de GRE sont les suivants :

- Établir une culture dans laquelle la gestion des risques est liée à l'établissement des stratégies et prise en compte dans toutes les décisions d'affaires
- Créer de la valeur à partir de nos actifs et d'autres occasions d'affaires
- Adopter une démarche de gestion des risques cohérente et systématique, qui détecte, évalue, gère et surveille les principaux risques avec efficacité
- Anticiper l'évolution des conditions sociales, environnementales et législatives et s'y adapter



## ANNEXE

Tout au long du processus d'élaboration du plan stratégique de la LCBO, tous les risques d'entreprise cernés et évalués par le programme de GRE ont fait l'objet d'un examen approfondi. Les stratégies d'atténuation des risques recommandées par le programme de GRE ont été intégrées au plan stratégique triennal, sous les trois priorités stratégiques et initiatives de soutien, comme suit :

### **EXCELLENCE EN MATIÈRE D'EXPÉRIENCE CLIENT**

Plusieurs défis économiques, liés tant au marché qu'à la clientèle, mettent en péril la capacité de la LCBO de fournir systématiquement une proposition solide de valeur client dans ses canaux de vente de gros et aux consommateurs.

Dans le secteur du commerce de gros, la LCBO réalise un certain nombre d'initiatives pour s'adapter de manière proactive aux évolutions attendues du marché et améliorer sa capacité à développer ses activités de commerce de gros de manière agile, notamment comme suit :

- Améliorer les systèmes de TI et les capacités opérationnelles.
- Renforcer l'efficacité dans l'exécution des commandes en mettant l'accent sur l'atteinte ou le dépassement des niveaux de service standard de son secteur d'activité.
- Rehausser l'expérience client dans le commerce interentreprises par une gestion améliorée des comptes, un traitement continu des transactions et des relations axées sur la collaboration.

Dans le secteur de la consommation, la LCBO se concentre particulièrement sur l'atténuation des risques associés à la compétition exercée par les commerces de détail, nouveaux ou existants, au ralentissement de la croissance des dépenses de consommation et à l'évolution des attentes des clients, grâce aux initiatives suivantes :

- Renforcer l'intégration entre les canaux des ventes en ligne et au détail pour faire de la LCBO un lieu de magasinage plus pratique, accessible et agréable.
- Continuer à enrichir ses gammes en offrant des produits de l'Ontario et du monde entier afin que les Ontariennes et Ontariens aient plus de choix.
- Investir dans les outils et les programmes technologiques pour la formation du personnel de première ligne, en mettant l'accent sur la connaissance des produits, le service à la clientèle et la vente responsable.
- Diffuser de nouveaux contenus dans les communications en ligne et imprimées pour aider les gens à connaître les produits de la LCBO et leur montrer comment les déguster de façon responsable.
- Optimiser le réseau des succursales pour veiller à avoir des points de vente au détail de la bonne taille, du bon format, aux bons endroits.

## **EXCELLENCE EN MATIÈRE D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE**

Comme toute grande entreprise de vente au détail et en gros, la LCBO affronte constamment des défis et des risques qui sont attribuables à la complexité de ses opérations. Cela comprend des risques touchant l'activation des systèmes informatiques, l'engagement des employés, le recours à des partenaires tiers et les contrôles de qualité et d'innocuité des produits. Voici certaines initiatives clés prévues dans le plan stratégique pour atténuer ces risques opérationnels :

- Mettre à niveau les systèmes informatiques pour soutenir des processus plus efficaces dans la chaîne d'approvisionnement.
- Investir dans la formation du personnel sur un large éventail de processus, y compris la sécurité et le perfectionnement des compétences.
- Mettre en œuvre des pratiques exemplaires et activer la technologie à l'échelle de l'organisation.

## **EXCELLENCE EN MATIÈRE D'ENGAGEMENT EMPLOYÉ**

Le succès de la LCBO repose en très grande partie sur son personnel. Alors que la LCBO poursuit sa transformation culturelle et organisationnelle sur une période de plusieurs années, elle doit agir pour réduire les risques liés à la santé et à la sécurité des employés, à l'engagement des employés et à la qualité des talents. Voici certaines des grandes initiatives prises à cet égard :

- Transformer la fonction des ressources humaines afin d'ouvrir des centres d'expertise et d'offrir un accès unique aux RH pour mieux soutenir l'entreprise et améliorer l'expérience vécue par les employés.
- Investir dans la modernisation des systèmes informatiques pour assurer la rationalisation des processus, l'intégrité des enregistrements et la qualité de la gestion du capital humain dans son ensemble.
- Améliorer l'agilité et l'efficacité du processus d'acquisition de talents afin de renforcer la capacité de la LCBO à recruter les meilleurs talents sur un marché de plus en plus concurrentiel.
- Examiner et mettre à jour la stratégie de rémunération et d'avantages sociaux de la LCBO pour attirer et retenir les meilleurs talents.







LCBO

[www.lcbo.com](http://www.lcbo.com) | [www.vintages.com](http://www.vintages.com)