

# Prospectives

de l'industrie des aliments et boissons au Québec



**Industrie du thé et du café**

Mai 2001



Agriculture et  
Agroalimentaire Canada

Agriculture and  
Agri-Food Canada

Canada

Questions ? Commentaires ?  
Agriculture et Agroalimentaire Canada  
Direction générale des services à l'industrie  
et aux marchés (Québec)  
2001, rue University, Pièce 746-M  
Montréal (Québec) H3A 3N2  
Tél : (514) 283-8888  
Fax : (514) 496-3966

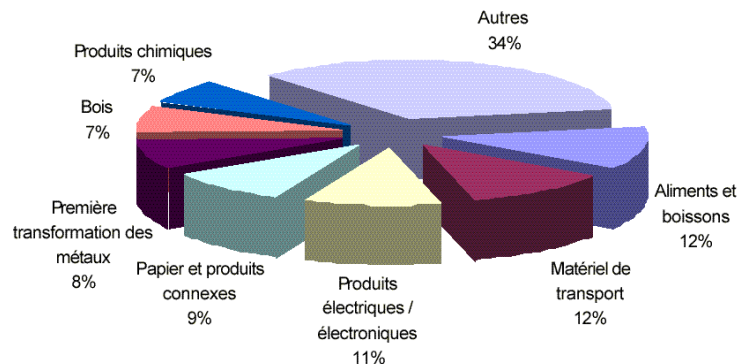
Nous tenons à remercier la Direction de l'appui aux entreprises  
du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation  
du Québec (MAPAQ) pour leur collaboration.

## 1.0 L'INDUSTRIE DES ALIMENTS ET BOISSONS AU QUÉBEC

Première industrie manufacturière au Québec

L'ensemble des activités agroalimentaires, de l'exploitation des ressources jusqu'aux consommateurs, représente une des pierres d'assise de l'économie québécoise, avec près de 12 % des emplois, soit plus de 400 000, et avec près de 12,4 milliards de dollars injectés annuellement dans l'économie québécoise, soit 8% du Produit intérieur brut (PIB).

**Valeur des expéditions<sup>1</sup> de l'industrie  
manufacturière du Québec, 1999**



Avec une valeur des livraisons manufacturières<sup>1</sup> de 13,8 milliards de dollars en 1999, l'industrie des aliments et boissons<sup>2</sup> occupe le premier rang : elle représente 12 % de l'ensemble de la transformation au Québec. Le seul secteur de la transformation des aliments et boissons génère annuellement 5 milliards de dollars de valeur ajoutée et 55 700 emplois directs dans l'économie. Dans l'ensemble canadien<sup>3</sup>, l'industrie québécoise représente 25 % des emplois et 25 % de la valeur ajoutée au seul chapitre des aliments et boissons.

Autre caractéristique, l'industrie québécoise bénéficie d'un avantage exceptionnel grâce à sa situation géographique. Localisé au cœur d'un marché de cent millions de consommateurs vivant dans un rayon de mille kilomètres, l'industrie québécoise dispose d'une excellente infrastructure de transport multimodale pour alimenter tant les grands pôles urbains du nord-est du continent que les marchés internationaux.

<sup>1</sup> Si on ajoute les autres recettes comme la vente de biens achetés et revendus tels quels, la valeur des livraisons et autres recettes des aliments et boissons au Québec atteint 15,1 milliards de dollars.

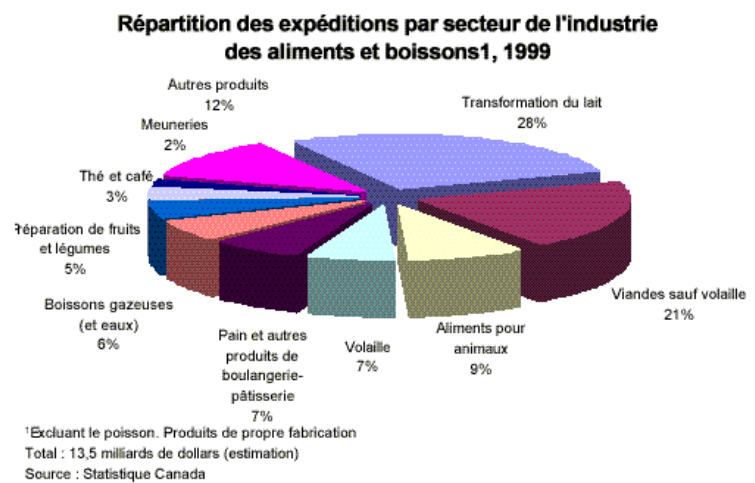
<sup>2</sup> Ou 13,5 milliards de dollars en excluant la transformation du poisson (300M\$).

<sup>3</sup> Sur la base des chiffres de 1996.

## 1.1 LIVRAISONS MANUFACTURIÈRES

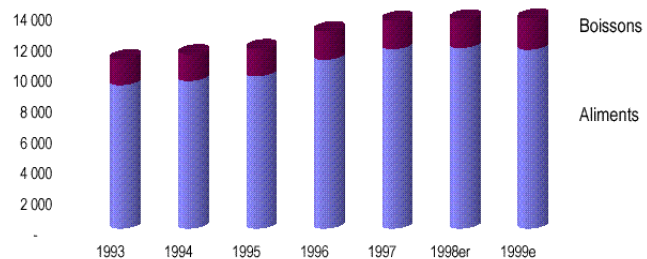
Une industrie diversifiée et en forte croissance

L'industrie des aliments et boissons au Québec est très diversifiée. L'industrie laitière est le plus important secteur, car elle représente 28 % de l'ensemble des expéditions manufacturières d'aliments et boissons au Québec en 1999. L'industrie des viandes rouges, constituée essentiellement de l'industrie porcine, occupe le deuxième rang avec 21 % des expéditions, suivie par les aliments pour animaux avec 9%.



L'industrie des aliments et boissons a connu une forte croissance ces trois dernières années, notamment en raison de la forte progression des secteurs de la confiserie/chocolat, de même que dans le secteur des boissons gazeuses. Entre 1998 et 1999, la croissance totale aura dépassé 570 millions de dollars.

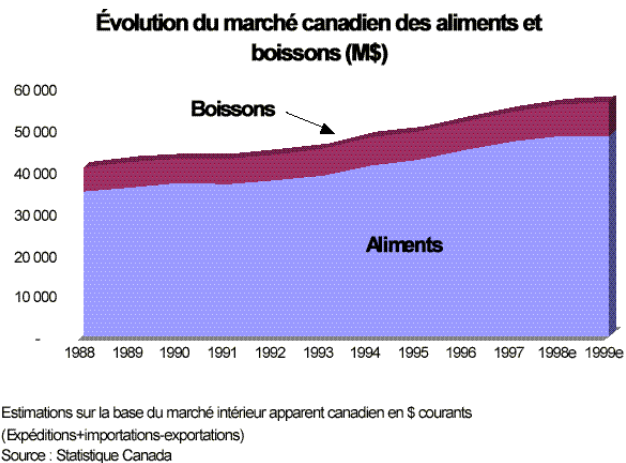
**Évolution de la production manufacturière des industries des aliments et boissons au Québec (M\$)**



Total : 13,7 milliards de dollars.  
Source : Institut de la statistique du Québec.

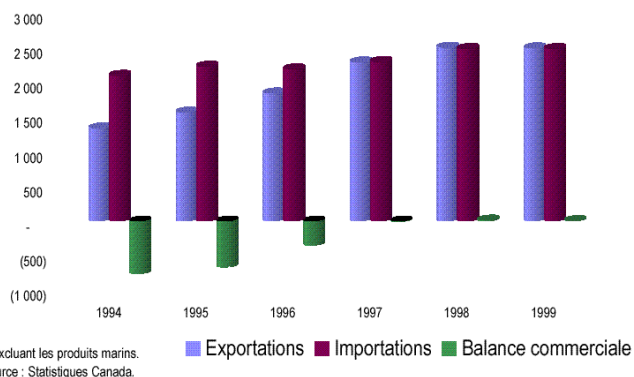
## 1.2 MARCHÉS/APPROVISIONNEMENTS<sup>4</sup>

L'industrie des aliments et boissons aura certes profité de la croissance du marché canadien<sup>5</sup>, dont l'accroissement de la demande globale a atteint 18 % entre 1994 et 1999, pour une croissance annuelle moyenne de 3,7 %. Les secteurs dont la demande a particulièrement augmentée au cours de cette période sont : les industries du vin (11,2 %), de la confiserie et du chocolat (6,9 %), des meuneries (6,6 +%), des huiles végétales (6 %) et des produits de la volaille (6 %). Entre 1994 et 1999, le marché canadien de l'industrie des boissons a connu une croissance annuelle moyenne plus élevée que celui des aliments (4,9 % comparativement à 3,5 %).



L'industrie a surtout grandement profité de la croissance de 86 % des exportations entre 1994 et 1999. Malgré la conjoncture défavorable des années 1997 et 1998, les exportations agroalimentaires québécoises se sont maintenues à environ 2,5 milliards de dollars. La plus faible croissance des importations (18 %) a permis au Québec d'améliorer sensiblement sa balance commerciale agroalimentaire au cours de ces années, atteignant même un léger excédent en 1998 et 1999.

**Évolution du commerce agroalimentaire<sup>1</sup> du Québec,  
1994 - 1999 (M\$)**



<sup>4</sup> Les données sur la demande et le commerce agroalimentaire excluent les produits marins.

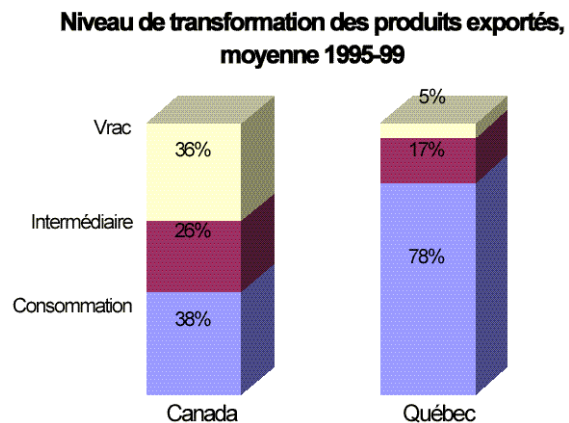
<sup>5</sup> Sur la base du marché intérieur apparent (Expéditions + importations - exportations).



Les États-Unis demeurent le principal partenaire commercial de l'industrie des aliments et boissons du Québec, car 71 % du commerce s'y dirige, soit près de 1,8 milliards de dollars. Les approvisionnements du Québec sont toutefois plus diversifiés. Cette diversité a pour effet d'atténuer la dépendance de nos approvisionnements face à la devise américaine, comparativement au Canada pour qui les États-Unis représentent près du deux tiers du commerce agroalimentaire (importations et exportations). Ainsi, le Québec aura profité davantage de l'affaiblissement de l'euro, par rapport au reste du Canada.

Parmi les autres partenaires commerciaux du Québec, l'Union européenne occupe la deuxième place pour la destination des produits agroalimentaires, car 7,5 % du commerce s'y dirige et le Japon est la destination choisie pour 4,6 % de nos exportations. Fait important à noter, malgré l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), le Québec exporte pour seulement 11,5 millions de dollars de produits agroalimentaires au Mexique, soit seulement 2 % des exportations canadiennes vers ce pays.

Le Québec se distingue également de la moyenne canadienne sur le degré de transformation des produits qui sont exportés. En effet, 36 % des produits agroalimentaires exportés par le Québec sont des produits de consommation, comparativement à 5 % pour la moyenne canadienne.

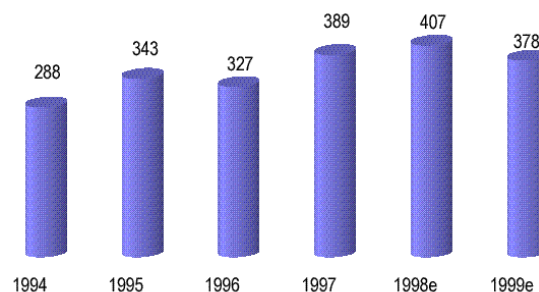


Source : Statistique Canada

## 2.0 INDUSTRIE DU THÉ ET DU CAFÉ

En 1999, l'industrie québécoise du thé et du café<sup>6</sup> se classait au huitième rang en importance parmi tous les secteurs des aliments et des boissons, avec des livraisons s'élevant à 378 millions de dollars : une croissance de 31 % par rapport à 1994. L'importance de cette industrie, qui fournit des emplois à 716 personnes (données de 1997), est remarquable, compte tenu de l'approvisionnement en matière première qui provient entièrement des marchés étrangers. En 1997, l'apport de 200 millions de dollars en valeur ajoutée témoigne du dynamisme des activités de la torréfaction et de la commercialisation du café au Québec.

Évolution des livraisons manufacturières de l'industrie du thé et du café au Québec (M\$)



Note : Livraisons manufacturières de propre fabrication, ne tient pas compte de la variation des stocks.  
Source : Statistique Canada.

La variation des livraisons manufacturières de l'industrie québécoise du thé et du café résulte de la fluctuation du prix de ces denrées sur les marchés internationaux. Comme la consommation globale est relativement stable, des variations annuelles de la production mondiale de l'ordre de 5 à 10 % entraînent de fortes fluctuations des prix. En 1994, les gels qui ont affecté les grandes régions productrices de café au Brésil ont engendré une hausse significative du prix qui s'est répercutée sur la valeur des expéditions de 1994 à 1997. En outre, le déplacement de la demande vers des produits de spécialité et à plus forte valeur ajoutée explique la tendance à la hausse des livraisons.

<sup>6</sup> Ces statistiques excluent l'industrie de la fabrication des tisanes (classification type des industries : CTI-1091).

## 2.1 MARCHÉS ET APPROVISIONNEMENTS

La consommation canadienne de café demeure relativement stable depuis plusieurs années et se situe à environ 4,5 kg par personne. Il faut toutefois noter le déplacement graduel de la demande de la part des consommateurs vers des cafés torréfiés de meilleure qualité, vendus en grains ou frais moulus, au détriment des cafés pré-moulus emballés et des cafés de type instantané.

Ainsi, aux États-Unis<sup>7</sup>, la consommation par personne a connu une baisse importante pour la période allant de 1975 à 1995, autant le café de type instantané (- 38 %), que le café régulier (- 34 %). Sur une période plus récente provenant d'une autre source<sup>8</sup>, soit de 1996 à 1998, les ventes de café instantané ont connu une baisse annuelle moyenne de 1,8 %, et devraient baisser de plus de 1,5 % par an jusqu'en 2002. En contrepartie, les ventes de café en grains devraient connaître une augmentation annuelle moyenne de 3 % pour la même période, à la faveur de l'engouement marqué pour les cafés de spécialité. Ces prévisions laisseraient toutefois entrevoir un ralentissement de la croissance que connaît ce produit depuis 1994 (croissance annuelle moyenne de 6,3 % entre 1994 et 1998). Ce recul est essentiellement attribuable à la popularité des boissons gazeuses et des boissons sportives, et aux fluctuations importantes de prix observées pendant la période visée.

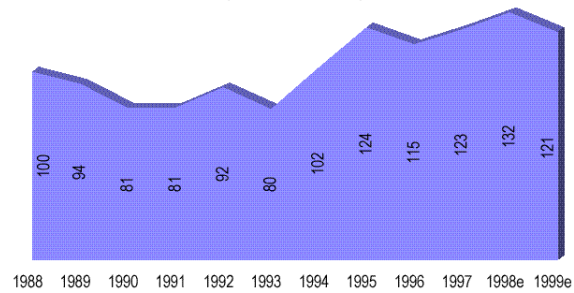
Le café, traditionnellement consommé le matin au foyer, est maintenant bien ancré dans nos habitudes de vie, de travail et de loisirs. L'expansion accélérée des bistrots, des comptoirs et des établissements spécialisés dans la vente de café a contribué à former le goût des consommateurs pour les cafés de spécialité de type gourmet. Par contre, la demande totale au Canada n'a augmenté que faiblement, compte tenu du phénomène de substitution observé d'un produit à l'autre. Toutefois, en terme de valeur, l'évolution du marché canadien dépend toujours en partie des fluctuations du prix mondial du café. Par contre, grâce à l'intégration de leurs activités et à l'apport d'une plus grande valeur ajoutée aux produits et services, les industriels sont maintenant mieux en mesure de gérer leurs marges bénéficiaires, évitant ainsi de devoir transmettre trop rapidement aux consommateurs les fluctuations abruptes liées au coût de l'approvisionnement.

<sup>7</sup> USDA / Economic  
Research Service

<sup>8</sup> Euromonitor



Évolution du marché canadien du thé et du café  
(indice 1988=100)



Estimations sur la base du marché intérieur apparent canadien en \$ courants  
(Expéditions+importations-exportations).  
Source : Statistique Canada.

## Des préoccupations élargies

En matière d'approvisionnement, la suspension, en 1989, de l'accord international qui encadrait le marché du café à partir d'un système de quotas à l'exportation, a forcé les principaux pays producteurs à se regrouper au sein de l'Association of Coffee Producing Countries (ACPC)<sup>9</sup>. Par la suite, ses membres ont convenu de mettre en oeuvre un programme d'exportation, le Coffee Retention Plan, dont l'objectif premier était de diminuer la volatilité des prix du café vert sur le marché, afin de stimuler une remontée des prix. En effet, ceux-ci avaient chuté de plus de moitié par rapport au sommet atteint en 1997<sup>10</sup>. Divers facteurs<sup>11</sup> se sont conjugués pour maintenir les prix du café arabica à des niveaux qui ne s'étaient pas vus depuis 1993. Entre autre, la non-participation de la majorité des pays producteurs à ce plan, la présence de stocks importants à travers le monde, et les températures favorables observées dans l'hémisphère Sud. À long terme toutefois, ces bas prix ne servent pas les intérêts de l'ensemble de l'industrie, car les pays producteurs sont sujets à des pressions de la part des pays développés afin de mettre en place des mesures pour assurer un développement durable. La demande mondiale est également plus exigeante quant à la qualité recherchée. Pour progresser dans cette direction, il faudra nécessairement que les producteurs reçoivent les bons signaux du marché et que leur rémunération soit satisfaisante. En ce sens, on assiste déjà au développement d'ententes contractuelles et de partenariats producteurs-transformateurs visant à satisfaire leurs intérêts mutuels dans le domaine de l'amélioration de la qualité, des techniques de production et de la rentabilité. Dans bien des cas, les prix payés sont substantiellement plus élevés que les cours mondiaux. Pour les types de café de grande qualité les plus convoités, on a maintenant recours à de nouveaux modes de vente, dont les encans dans les pays mêmes ou les encans par Internet. De cette façon, une offre limitée alliée à une demande croissante ont pour effet de forcer les acheteurs à payer des prix de plus en plus élevés.

<sup>9</sup> www.acpc.org

<sup>10</sup> Sur la base du «New-York Spot Prices for Brazil's Arabica Coffee ». Pic de 209,62 ¢ US / livre en mai 1997.

<sup>11</sup> Bridge News, 23 novembre 2000.

## Le thé : un marché en effervescence

Le thé, pour sa part, connaît un regain de popularité depuis 1992, année où la tendance à la baisse a été renversée (plancher de 0,54 kg par personne). Depuis, la consommation de thé a progressé, pour s'établir à 0,80 kg par personne en 1998. Le marché des thés et des tisanes<sup>12</sup> haut de gamme a connu un accroissement remarquable. Les thés spécialisés, tels ceux vendus en sachets individuels dans des emballages recherchés et les thés verts sont responsables de la croissance de la consommation de thé au pays. L'émergence de nouveaux lieux de consommation, tels les salons de thé et les cafés-bistros a eu aussi pour effet d'élargir à la fois, l'offre de produits et la clientèle. La principale caractéristique de l'industrie est sa forte valeur ajoutée, puisque dans les faits, la matière première ne compte que pour environ 10 % des coûts de production. Dans l'ensemble, les ventes de thé chaud et de thé glacé au Canada progressent et atteignent 267,5 millions de \$ en 1999<sup>13</sup>. Les ventes de thé en sachet ont connu une croissance de 5 %, pour se chiffrer à 152 millions de \$. Les ventes de thé noir correspondaient à 76 % des ventes en sachet et n'ont enregistré qu'une hausse de 2 %, alors que les thés fins progressaient de 21 %. Le thé vert a quant à lui bénéficié d'un engouement marqué, puisque les ventes se sont accrues de 54 % pour atteindre 4 millions de \$. Les ventes de thé glacé en canette ont également augmenté et se sont chiffrées à 34 millions de \$, soit une hausse de 15 % par rapport à 1998. Au Québec, les trois segments où l'on a observé la plus forte croissance, en 1999, sont les thés noirs de spécialité (+41 %), le thé glacé (+31 %) et le thé vert (+16 %). Fait intéressant, l'évolution des habitudes de consommation est imputable en partie aux bienfaits pour la santé associés à la consommation de thés et tisanes. Les recherches scientifiques tendent en effet à démontrer que les thés verts et noirs possèdent des propriétés antioxydantes pouvant contribuer à la prévention des maladies cardiaques et de certains types de cancers.

Parmi les entreprises florissantes et en plein essor de cette industrie, il faut citer TRANS HERB et Les Aliments Leika. Ces sociétés ont créé au fil des ans des gammes de produits de thés et de tisanes fort appréciées des consommateurs, tant au Canada qu'à l'étranger.

<sup>12</sup> Au sens de la définition des codes CTI 1091, les tisanes sont exclues des données. Cependant, comme celles-ci sont intimement liées aux activités des entreprises de transformation du thé, les tisanes ont été retenues pour fins d'analyse.

<sup>13</sup> www.tea.ca (Données du sondage A.C. Nielsen, avril 2000).

## Expertise et nouveaux produits

Les nouvelles tendances de consommation qui privilégient des cafés de meilleure qualité forcent les pays producteurs à réorienter leur production pour satisfaire en quantité et en qualité la demande mondiale. Les préoccupations récentes associées à la production équitable de café<sup>14</sup> fournissent également un élément de réponse face à cette nouvelle réalité. Depuis l'automne 2000, Van Houtte offre ainsi, par ses différents réseaux de distribution, du café certifié équitable et biologique. Starbucks, le leader mondial, fournit depuis octobre 2000, le FairTrade Certified Coffee à ses 2 300 établissements des États-Unis, suite à une entente avec Trans Fair USA, un organisme accrédité de certification indépendante. Satisfaire aux exigences accrues des consommateurs nécessite aujourd'hui l'utilisation d'un équipement de torréfaction de pointe et le développement de nouveaux mélanges. La problématique de la conservation du café torréfié sur les lieux de vente a été en partie résolue, grâce entre autres, à des emballages munis d'une valve contribuant à préserver la fraîcheur du produit. Pour la vente aux consommateurs désireux de concocter leurs propres mélanges, les améliorations apportées aux présentoirs dans les marchés d'alimentation prévient maintenant les résidus d'huile sur la vitre, améliorant du coup la fraîcheur du café et la perception de la qualité du produit auprès des consommateurs.

La réponse de Kraft Canada (sous la marque General Foods International Coffees) et de Nestlé (Nescafé) face au déplacement de la préférence des consommateurs vers les cafés de spécialité aura été de positionner dans ce créneau surtout des produits à base de café instantané. Ainsi, les cafés à saveur de vanille française, chocolat viennois ou noisette, de même que les cafés instantanés de type cappuccino ont trouvé une plus grande place sur les tablettes.

Du côté des boissons de café prêtes à boire, Starbucks connaît un succès éclatant avec son café froid Frappuccino vendu dans les magasins d'alimentation et d'accommodation, et qui conjugue à la fois les attributs des boissons rafraîchissantes et du café. Aux États-Unis<sup>15</sup>, la croissance de cette catégorie de produit a toutefois ralenti dernièrement, les ventes n'ayant augmenté que de 2 % en 1999. Il faut rappeler que ce segment représente toujours moins de 1 % du volume de café consommé.

<sup>14</sup> Café pour lequel un paysan a reçu un juste prix, suite à des négociations menées entre des coopératives de producteurs et un organisme de commerce équitable accrédité.

<sup>15</sup> [www.just-drinks.com](http://www.just-drinks.com) - Beverage Marketing Corporation (RTD Tea & Coffee in the U.S. 1999).

Le thé est sans conteste un produit qui s'apprête bien au développement de nouvelles boissons aromatisées. Au-delà du traditionnel goût de citron, ces nouvelles boissons peuvent également être additionnées de ginseng, ginkgo, guarana, échinacée, et autres, soit un autre pas en direction du concept d'aliment fonctionnel. Une part importante de la croissance récente des ventes de boissons à base de thé aux États-Unis est d'ailleurs imputable aux aspects bénéfiques et fonctionnels qu'on tente d'y accoler. Les boissons prêtes-à-boire à base de thé représentent maintenant 20 %<sup>16</sup> du marché du thé aux États-Unis, et elles y ont connu une croissance des ventes de 8 % en 1999. Dans ce dynamique marché, le thé glacé prêt-à-boire occupe une place importante. Grâce à des efforts intensifs de marketing, l'entreprise Snapple (propriété de Cadbury-Schweppes) a certainement contribué à donner une nouvelle vigueur à ce segment. En réponse à cette initiative, les grands fabricants de boissons se sont associés aux marques les plus connues dans le domaine, et ont ainsi pu développer rapidement de nouveaux produits et s'accaparer une part importante du marché. Mentionnons les marques Nestea (Coca-Cola), Lipton (Pepsico) et Tetley (Industries Lassonde). Nestlé et Coca-Cola annonçaient d'ailleurs récemment un réalignement de leur partenariat existant dans le domaine, et la création d'une unité indépendante nommée Beverage Partners Worldwide (BPW), pour tirer partie globalement de la croissance projetée dans les segments des nouvelles boissons prêtes-à-boire, particulièrement pour celles à base de café, de thé, d'herbes et pour les breuvages à connotation santé. Cette initiative vise particulièrement Pepsico qui occupe confortablement le premier rang aux États-Unis, tant dans le segment des boissons au café (distribution de la marque Frappuccino de Starbucks), que dans celui des boissons au thé (marques Lipton et SoBe) et des boissons sportives (Gatorade). La marque SoBe permet une présence significative dans le créneau des boissons alternatives. Tous ces efforts témoignent de la vive concurrence que se livrent les grands fabricants de boissons gazeuses pour dominer l'industrie des breuvages dans son ensemble. Hormis les types de boissons déjà traitées, une compétition s'exerce sur les marchés des boissons gazeuses, des jus de fruits, de l'eau embouteillée, et bientôt, sur celui des boissons laitières.

<sup>16</sup> Idem

## 2.2 STRUCTURE ET INVESTISSEMENTS

Les activités manufacturières de l'industrie du thé et du café débordent largement le Québec et sont avant tout le fait de firmes multinationales. Ce secteur manufacturier est contrôlé au Canada par Nestlé Canada (marques Nescafé, Taster's Choice) et Kraft Canada (Maxwell House, General Foods International Coffees). Kraft Canada est davantage présente au Québec, puisque sa plus grande usine canadienne est située à Montréal. Des 325 employés qui y oeuvrent, les deux tiers sont affectés aux activités du café : torréfaction, conditionnement pour le café instantané et mise en sachet pour la marque Sanka. Les produits fabriqués à cette usine servent à approvisionner tant les marchés canadien qu'américain.

Le phénomène de substitution entre le café frais et le café instantané, ainsi que la recherche d'un goût supérieur, ont toutefois permis à des entreprises canadiennes et québécoises de s'implanter sur un marché qui était jusque-là dominé par les grandes firmes traditionnellement engagées dans la production de cafés moulus et de cafés instantanés. Ainsi, Van Houtte demeure la plus importante entreprise de commercialisation de café haut de gamme au Canada, et la seule implantée à l'échelle nationale, depuis l'acquisition en 1998, de Gold Cup Coffee Company de Colombie-Britannique. Une autre entreprise, Café Brossard, a su développer une importante activité de torréfaction qui s'appuie sur un concept de commercialisation d'un café fraîchement torréfié pour livraison à domicile ou sur les lieux de travail.

Puisqu'il est facile d'importer le produit torréfié ou vert et que sa transformation à petite échelle ne nécessite que peu d'investissements, plusieurs entreprises ont débuté dans le domaine et oeuvrent maintenant aux échelles locale ou régionale. Les établissements de torréfaction, sur une base individuelle, couvrent quelques-uns ou la plupart des créneaux de distribution, soit les cafés-bistros, les grossistes et détaillants en alimentation, le marché des services alimentaires, les services de pause-café et la vente par catalogue ou par Internet.

Les cafés-bistros : un marché fragmenté et compétitif

L'émergence des réseaux de cafés-bistros provient du besoin de satisfaire une clientèle plus jeune, plus «branchée» et qui recherche des produits distinctifs. Ces cafés-bistros, et plus généralement le domaine de la restauration, remplissent un important rôle de promotion de l'image de marque et de développement de la notoriété des entreprises qui y



sont actives. Les joueurs majeurs présents dans ce créneau ont choisi d'adopter des modes d'exploitation variés. Ainsi, Second Cup et Van Houtte privilégient le recours à des franchisés ou des propriétaires-exploitants, qui paient des redevances sur les ventes réalisées. Starbucks mise habituellement sur l'implantation d'établissements corporatifs ou en partenariat. Pour leurs besoins en café, Van Houtte et Starbucks possèdent des usines de torréfaction, tandis que Second Cup a signé une entente à long terme avec une entreprise multinationale de l'industrie du café.

The Second Cup Ltd., le leader canadien avec plus de 400 établissements, dont 43 au Québec (au 1<sup>er</sup> octobre 2000), profite également d'ententes conclues avec Air Canada, Via Rail et le réseau des Hôtels Delta, ce qui lui permet, grâce à ces alliances, de servir plus de 26 millions de tasses de café annuellement. Pour assurer sa croissance, Second Cup compte aussi sur une entente signée avec la société Cara Operations Ltd., qui permet à cette dernière, d'exploiter et de franchiser de nouvelles succursales. Cette société, une des plus grandes entreprises de services alimentaires au Canada, demeure le principal actionnaire de Second Cup avec 39 % du capital-actions. Il est à noter que Second Cup envisageait sa mise en vente à la fin de l'année 1999 dans le but de trouver un partenaire disposant des capitaux requis pour assurer sa croissance à l'échelle nord-américaine. Après une étude exhaustive de la situation, la société a réalisé qu'il serait préférable de concentrer ses efforts sur le développement des activités canadiennes. Second Cup prévoit procéder à l'ouverture de 15 à 20 établissements au Canada au cours de la prochaine année.

Au Québec, Van Houtte approvisionne le plus grand réseau de café-bistros (73 établissements au 1<sup>er</sup> août 2000). Face à la concurrence en matière de localisation et d'aménagement menée par Second Cup, Starbucks, de même que par plusieurs compétiteurs locaux, dont Café Dépôt et Café Suprême, Van Houtte a mis en œuvre un programme de modernisation et de rationalisation de ses établissements associés. Même si ceux-ci ne génèrent plus que 1 % des revenus de l'entreprise, cette initiative était rendue nécessaire pour préserver ses parts de marché et sa notoriété. Cette promotion de l'image de marque appuie la pénétration des équipements d'infusion à la tasse développés par l'entreprise et commercialisés grâce à ses filiales de pause-café (70 % du chiffre d'affaires) et fidélise la clientèle pour les ventes de produits emballés ou en vrac dans les marchés d'alimentation.

Starbucks Coffee Company, le leader mondial des détaillants de cafés haut de gamme avec près de 3 800 établissements, a à peine entamé le développement du marché canadien et québécois. La société ne dispose au Québec que de cinq points de vente, des comptoirs-café pour la plupart. Toutefois, Starbucks a récemment fait part<sup>17</sup> de ses objectifs à moyen terme, qui sont de disposer d'un réseau de 75 cafés au Québec d'ici quatre ans. Pour y arriver, l'entreprise s'est d'ailleurs adjoint un partenaire local (Interaction restaurant, gestionnaire des restaurants Pizza Hut) pour faciliter son implantation en sol québécois. Il est à prévoir qu'avec l'arrivée du leader nord-américain et mondial, le niveau de concurrence augmentera d'un cran et que des pressions à la baisse pourront se faire sentir sur les marges de profit des exploitants.

Starbucks localise habituellement ses cafés dans les secteurs de choix, là où les revenus potentiels et l'achalandage sont les plus élevés. Starbucks se démarque au Québec par la localisation de deux de ses cafés dans les librairies Chapters.

### Van Houtte : Un exemple de réussite remarquable !

Grâce à une intense stratégie d'acquisition, Van Houtte est devenu le plus important torréfacteur canadien de cafés haut de gamme. Elle se situe également au premier rang du marché canadien de la pause-café, avec une part dominante du marché. Les ventes dans ce créneau représentent 70 % du chiffre d'affaires et le reste est réalisé dans la torréfaction, la distribution et la vente d'équipements. L'entreprise, dont les revenus ont atteint 250 millions de \$ en 1999-2000, entend poursuivre son expansion à l'échelle nord-américaine dans le créneau des pauses-café, grâce à son rôle de leader dans la fabrication d'équipements d'infusion à la tasse (VKI Technologies) et de services de pause-café utilisant cette technologie.

Depuis 1997, la société a procédé à des transactions visant l'acquisition de participations ou l'achat d'entreprises actives dans le créneau des services pause-café tant au Canada qu'aux États-Unis, et ce, pour un montant de plus de 100 millions de \$. Sur la scène québécoise, Van Houtte a pris le contrôle de la marque Van Houtte grâce à l'acquisition, en mai 1999, de Gérard Van Houtte inc., un torréfacteur québécois de café haut de gamme. En 1999, l'entreprise a investi 8 millions de \$ à son usine de torréfaction, ainsi qu'à son usine de fabrication d'équipements d'infusion à la tasse (VKI Technologies) afin de répondre à la demande du marché dans les divers canaux de commercialisation où elle est active. En décembre 2000, Van Houtte annonçait avoir acquis de Proctor & Gamble, une usine de torréfaction de cafés haut de gamme, située dans l'État du Kentucky aux États-Unis. Cette acquisition, qui permettra une augmentation de 50 % de la capacité de production de cafés fins de l'entreprise, s'inscrit dans une stratégie d'expansion en Amérique du Nord, des activités de services de pause-café et de distribution au détail.

Les succès de la société sont imputables au déploiement d'expertises complémentaires, qui combinent les cafés haut de gamme, la fabrication d'équipements d'infusion à contenu technologique élevé et la maîtrise des activités de services de pause-café. La stratégie commerciale qui en résulte procure des avantages distinctifs certains à l'entreprise, qui compte en tirer profit pour mieux servir les consommateurs nord-américains grâce à de multiples canaux de distribution.

<sup>17</sup> Les Affaires, 13 janvier 2001

## 2.3 DÉFIS ET POSSIBILITÉS DE CROISSANCE

L'analyse du marché pour les dix dernières années démontre que la consommation totale de café instantané demeure en perte de popularité et ce, même si l'industrie a tenté de revitaliser sa gamme de produits par l'introduction de café aromatisé, de mélange à café au lait, etc. Ce désintéressement du consommateur face à la consommation de café instantané et son engouement pour le café en grains s'explique par la combinaison de différents facteurs.

Premièrement, les cafés-bistros sont venus bouleverser les vieilles habitudes, en développant une culture du café chez les consommateurs. En capitalisant sur ce courant, il était dès lors possible de mieux faire connaître les différents mélanges de café et de bien établir la notoriété d'une marque. L'industrie du café était jusque-là dominée par les produits des firmes multinationales disponibles dans les épiceries ou vendus aux services alimentaires. Cette nouvelle tendance a permis à une entreprise comme Van Houtte de développer son système de distribution de café en grains et ses méthodes de commercialisation. Par contre, le succès n'est pas toujours assuré. À preuve, Second Cup et Kraft<sup>18</sup> ont dû abandonner un projet de distribution à grande échelle du café Second Cup dans les supermarchés canadiens après des résultats initiaux mitigés.

Deuxièmement, le faible coût des appareils d'infusion, tel les cafetières à pousoir (Bodum), les cafetières moka, les cafetières filtre (Melita) ont favorisé l'adoption de l'utilisation de café en grains et la consommation de spécialité plus typée que le café instantané. Cette culture du café se retrouve particulièrement présente chez le groupe des 18 à 50 ans et tout semble démontrer que ces nouvelles habitudes sont là pour y rester.

La contrainte principale pour les entreprises québécoises sera de composer avec un niveau de concurrence accru et une clientèle plus exigeante, quant à l'offre et à la qualité des produits offerts. L'industrie devra aussi faire preuve de leadership en regard des préoccupations sociales et environnementales liées à l'approvisionnement en café. L'arrivée de Starbucks dans le paysage québécois des cafés-bistros, aura quant à elle pour effet de changer la dynamique qui régnait jusque-là et forcera un rajustement des modes d'opération. Il est à prévoir que cette société, qui prend très au sérieux la préservation et le développement de son image corporative et de sa notoriété, saura capitaliser rapidement sur ces atouts, pour élargir son rayonnement vers d'autres réseaux de commercialisation.

<sup>18</sup> Second Cup - Notice annuelle 18 octobre 2000.

Les entreprises multinationales du café, telles Nestlé et Kraft, sont pareillement bien au fait des tendances du marché et ont déjà enclenché une stratégie pour se repositionner de façon plus agressive sur le marché du café gourmet. Ces sociétés entendent assurer leur croissance future par l'entremise de produits de type premium, à marges élevées et à forte valeur ajoutée, destinés à la vente en épicerie et aux services alimentaires. Dans cette optique, Kraft et Starbucks annonçaient en 1998 la formation d'un partenariat à long terme pour la vente dans les magasins à la grandeur du territoire américain, et éventuellement, à l'échelle internationale, de cafés moulus et en grains de marque Starbucks.

Le défi pour une entreprise telle que Van Houtte, sera d'assurer la réussite de sa stratégie de développement à l'échelle nord-américaine. Pour les services de pause-café, la recette a fait ses preuves tant au Canada, qu'aux États-Unis. Bien que le mode opérationnel soit maintenant bien connu des compétiteurs, Van Houtte a une longueur d'avance aux plans technologique et commercial et le marché américain convoité apparaît très fragmenté en terme de concurrence. L'arrivée de compétiteurs potentiels semble peu probable à moyen terme, puisque ceux-ci continuent de privilégier un service de pause-café basé sur l'utilisation de cafetières, où le café est préparé en pots et non à la tasse. Par contre, la vente de café en grains dans les marchés d'alimentation, présente des contraintes plus réelles, compte-tenu de la présence de joueurs dominants tels que Kraft, Proctor & Gamble (Folgers) et Nestlé. Van Houtte a toutefois misé sur un développement graduel de sa présence dans certains territoires ciblés.

Dans le segment des thés, le leadership continuera d'être assumé par les entreprises multinationales (Unilever, Nestlé) qui ont une position dominante sur le marché. Les thés de spécialité bénéficieront d'une croissance marquée des ventes, mais ne représentent à ce jour, qu'une part peu élevée des achats des consommateurs. C'est toutefois dans cette direction que les transformateurs québécois ont avantage à diriger leurs efforts. Certes, les thés anglais de spécialité de marque prestigieuse, telle que Twinings, continueront de tenir le haut du pavé, mais il y aura toujours de la place pour des entreprises qui sauront faire preuve d'innovation et de créativité tant au plan de la sélection des produits, que de leur présentation. Rappelons les succès évidents de Les Aliments Leika à ce chapitre. Un autre défi pour l'industrie du thé sera de tirer partie de la croissance amenée par celle du café, à la fois dans les réseaux de cafés-bistros et dans les services alimentaires. Les facteurs de succès à privilégier pour y arriver, reposent sur la qualité des produits offerts et sur la formation de la main-d'œuvre responsable du service en établissement.