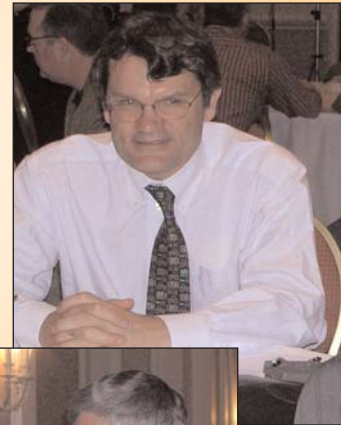




# RAPPORT

## TENDANCES DANS LES ÉPICERIES ET SERVICES ALIMENTAIRES

# FORUM



**Les 11 et 12 mai 2004 - Ottawa**

## Mission

Veiller à ce que le régime fonctionne dans le meilleur intérêt de tous les intervenants, depuis les producteurs jusqu'aux consommateurs.

## Mandat

Conseiller le ministre de l'Agriculture et Agroalimentaire concernant tous les aspects relatifs aux offices établis en vertu de la Loi, en vue de maintenir et de promouvoir un secteur agricole efficace et compétitif.



Surveiller les activités des offices de commercialisation afin de s'assurer qu'ils réalisent les objectifs énoncés à leur égard dans la Loi.



Coopérer avec les offices à promouvoir une commercialisation plus efficace des produits agricoles sur les marchés interprovincial et d'exportation.



Coopérer avec les offices de promotion et de recherche aux activités de recherche en production primaire et à celles de promotion de denrées agricoles réglementées.

Créé en 1972, le CNPA est un organisme faisant partie du portefeuille d'Agriculture et Agroalimentaire. Il relève directement du Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Agriculture et Agroalimentaire.

© 2004. Tous droits réservés.

Publié par le Conseil national des produits agricoles  
Ottawa (Canada)

ISBN A99-1/7-2004  
0-662-68300-5

Also available in English.

## **Conseil national des produits agricoles**

Immeuble Canada

10<sup>e</sup> étage  
344, rue Slater  
Ottawa (Ontario) K1R 7Y3

**Courriel** : [nfpcweb@agr.gc.ca](mailto:nfpcweb@agr.gc.ca)

**Site web** : [www.nfpc-cnpa.gc.ca](http://www.nfpc-cnpa.gc.ca)

**Téléphone** : (613) 995-6752

**Télécopieur** : (613) 995-2097

<b>MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE</b> .....	2
<b>INTRODUCTION</b> .....	3
<b>LES CONSOMMATEURS CANADIENS D’AUJOURD’HUI</b>	
LA GÉNÉRATION GONFLÉE.....	5
LA RÉVOLUTION FÉMININE.....	5
LA PROSPÉRITÉ SANS SATISFACTION.....	6
<b>TENDANCES DANS L’INDUSTRIE DES ÉPICERIES</b>	
PLUS NOMBREUX JOUEURS DANS UNE INDUSTRIE CHANGEANTE.....	8
SUR LE FONDEMENT DES DENRÉES PÉRISSABLES.....	8
CROISSANCE DES MAGASINS À ESCOMPTE.....	9
SALUBRITÉ ALIMENTAIRE.....	10
<b>TENDANCES DANS L’INDUSTRIE DES SERVICES ALIMENTAIRES</b>	
<i>CARACTÈRE CHANGEANT DE LA DISTRIBUTION</i>	
- PERSPECTIVE DE LA SYSCO.....	11
<i>LES OEUFS ET L’ENTREPRENEURIAT</i>	
- CHEZ CORA.....	12
<b>LA RÉPONSE EST-ELLE DANS LES CHÂÎNES DE VALEUR?</b> .....	14
<b>RÉACTIONS DES PARTICIPANTS</b>	
LA CHÂÎNE DE VALEUR.....	17
LE CHEMIN À PARCOURIR.....	17
MONTRER LA VOIE.....	18
RÔLE DES GOUVERNEMENTS.....	18
APPUI AU RÉGIME DE GESTION DE L’OFFRE.....	18
<b>CONCLUSION</b> .....	19
CONCLUSION DE LA PRÉSIDENTE.....	20



**P**ar la publication de ce rapport, le Conseil national des produits agricoles franchit une autre étape du long chemin menant au renforcement du dynamisme, de la compétitivité, de la sensibilisation aux besoins du marché et de la rentabilité dans l'industrie agricole et agroalimentaire au Canada.

Lorsque le Conseil élaborait son plan stratégique pour la période 2003-2006, nos membres ont fait part des importants changements qui se produisaient dans les industries des épiceries et des services alimentaires. Le Conseil a alors pensé que ces changements pouvaient signaler un important tournant dans l'environnement opérationnel des industries canadiennes de la volaille et des oeufs.

Le Conseil a aussi observé que les industries de la volaille et des oeufs avaient exprimé leur ferme appui à l'égard des activités stratégiques d'apprentissage que nous avons offertes antérieurement, notamment le *Forum sur la sensibilisation à la mondialisation* et l'*Atelier sur la rentabilité*.

Nous avons donc entrepris de convoquer une rencontre avec les chefs de file de l'industrie pour discuter de ces tendances, plus particulièrement celles qui touchent actuellement le marché de la consommation. La discussion a eu lieu à Ottawa en mai, et il me fait grand plaisir de souligner que le Conseil considère que l'activité a remporté un grand succès.

Les participants nous ont dit qu'ils avaient apprécié les idées et réflexions de tous nos conférenciers concernant la nature changeante de la demande des consommateurs, ses incidences sur les magasins d'alimentation et sur les établissements de services alimentaires, et ses éventuelles incidences sur tous les maillons de la chaîne de valeur.

En outre, les participants nous ont dit que cette activité avait stimulé une nouvelle façon de penser relativement à la contribution attendue des chaînes de valeur et des autres démarches de collaboration. Le présent rapport aide à diffuser auprès d'un plus grand public les discussions tenues durant le Forum. Je vous encourage à lire ce qui a été dit, à faire lire le rapport par vos collègues et vos conseillers, et à déterminer si une réponse stratégique est requise.

Le Conseil désire ardemment obtenir la rétroaction des chefs de file des industries de la volaille et des oeufs concernant leur interprétation de l'activité et leur évaluation des incidences pouvant découler de ce qu'ils ont entendu. En bout de ligne, le Conseil désire promouvoir entre les participants de l'industrie et avec les gouvernements une meilleure collaboration qui serait axée sur les consommateurs. Notre but est de produire des gains qui bénéficieront à tous les intervenants, ce qui s'étend à tous les Canadiens.

Bonne lecture! Envoyez-moi un mot ou appelez-moi pour me dire ce que vous pensez au sujet des questions soulevées dans ce rapport. Il me fera grand plaisir d'entendre vos idées et opinions.

**Cynthia Currie**  
Présidente, CNPA

# Introduction

Ce rapport résume ce qui a été dit lors de notre Forum, qui portait sur les tendances dans les industries des épiceries et des services alimentaires. Convoqué par le Conseil national des produits agricoles, il a eu lieu à Ottawa les 11 et 12 mai 2004.

L'activité a rassemblé les chefs de file des industries de la volaille et des oeufs, ainsi que les représentants des secteurs des épiceries et des services alimentaires, des distributeurs et des gouvernements fédéral et provinciaux. Ils ont entendu les exposés présentés par nos cinq conférenciers avant d'entamer une courte discussion en panel concernant les éventuelles incidences découlant de ce qu'ils avaient entendu.

## Les cinq conférenciers étaient :



**Allan Gregg**, président de la firme d'études d'opinion *The Strategic Counsel*, qui a pignon sur rue à Ottawa et à Toronto.



**Nick Jennery**, président du Conseil canadien de la distribution alimentaire (CCDA). Le CCDA est un organisme à but non lucratif oeuvrant à l'avancement et à la promotion de l'industrie canadienne des épiceries et de la distribution de services alimentaires.



**Craig Watson**, vice-président de l'assurance de la qualité chez Sysco Inc. Sysco est une des plus importantes firmes nord-américaines de commercialisation et de distribution de services alimentaires.




**Cora Tsouflidou**, fondatrice, présidente et directrice générale de Chez Cora, une chaîne de 70 restaurants établie au Manitoba, en Ontario, au Québec et dans le Canada Atlantique.



**David E. Bell**, professeur d'agriculture et de commerce à la *Harvard Business School*, dont il préside à la fois le département de commerce et le programme de cadres supérieurs en agrinégoc.

Les exposés étaient axés sur la situation actuelle à laquelle font face les épiciers et les entreprises de services alimentaires en matière de commercialisation auprès des consommateurs d'aujourd'hui. Les conférenciers ont parlé des facteurs guidant le comportement des consommateurs, faisant remarquer que les décisions d'achat sont le reflet de la nature changeante de la société canadienne moderne. Ils ont examiné les réactions stratégiques des entreprises dans les industries des épiceries et des services alimentaires ainsi que les incidences qui en découlent pour les distributeurs, les fournisseurs et les autres partenaires du circuit de commercialisation.

Le Forum s'est terminé par une discussion entre participants concernant la façon dont les industries de la volaille et des oeufs pourraient réagir face à ces changements qui, selon tous les participants, ont déjà commencé à changer le mode de fonctionnement des industries.

 Conseil national des produits agricoles National Farm Products Council

*Forum sur*

**LES TENDANCES DANS  
LES ÉPICERIES ET  
SERVICES ALIMENTAIRES**

Les 11 & 12 mai 2004  
*Fairmont Château Laurier*  
Ottawa (Ontario)

Canada

# Les consommateurs canadiens d'aujourd'hui



Les attitudes changent, tout comme la société vieillit. La "génération gonflée" de Canadiens - les enfants du baby-boom nés entre 1947 et 1966 - se traduira par des changements fondamentaux dans la société au fur et à mesure du vieillissement de ce groupe démographique. Ce qui pourrait nous surprendre est la façon dont la société changera et les incidences éventuelles de ce changement sur notre planification stratégique.

Selon M. Gregg, la société ne change pas lentement et en ligne droite suivant le seul facteur démographique. La société change de façon plus intrigante et moins prévisible.

Si la société était déterminée par le seul facteur démographique, le système universitaire aurait commencé à se contracter durant les années 80, au fur et à mesure que la génération gonflée terminait ses études. Le marché de l'habitation aurait fléchi dans les années 90, lorsque les derniers membres de la génération gonflée achetaient leur première habitation.

Au lieu, les universités et le logement connaissent une forte expansion car d'autres facteurs sont intervenus. La génération gonflée a eu des enfants, ce qui a accru la demande pour l'éducation supérieure. En outre, les faibles taux d'intérêt ont rendu le logement abordable pour un plus grand nombre de personnes que dans le passé.

Une population vieillissante. La génération du baby-boom. Le régime alimentaire Atkins. Ces tendances en matière de commercialisation sont devenues les clichés de l'heure. Mais Allan Gregg, président de la firme d'études d'opinion *The Strategic Counsel*, a incité les participants à percevoir plus qu'une société de Canadiens vieillissants consommant des repas faibles en glucides.

La future stratégie de commercialisation ne sera pas déterminée par la seule taille de la population.

## ALLAN GREGG : GESTION DE L'OFFRE

**"Le citoyen moyen ne comprend pas plus la gestion de l'offre que la construction d'une centrale nucléaire. Actuellement, le Canadien moyen n'a aucune connaissance de ce qu'est la gestion de l'offre, de sa signification et de son fonctionnement.**

**Mais si vous lui expliquez en détail ce que cela signifie, il dira "Cela est quintessentiellement canadien. Voilà la façon dont nous devrions faire les choses."**

**Tout est dans l'ordre, tout est approprié, personne n'en souffre. On met l'accent sur l'aspect collectif plutôt que de laisser une personne prendre les devants par rapport aux autres et d'accorder un avantage à une personne au détriment des autres, ce qui est quintessentiellement canadien.**

**Nous entretenons ce mode de pensée selon lequel nous ne pouvons pas être les chefs de file dans les domaines militaires et économiques, mais nous pouvons l'être sous l'aspect moral. Nous sommes en quelque sorte le Baden Powell de la collectivité internationale, vous savez. Il est vrai que nous pensons ainsi. Et je crois que la gestion de l'offre pourrait correspondre étroitement à cette perception de soi."**



Au lieu de tomber dans le piège de s'attendre à ce que la société reste immobile hormis la présence d'un plus grand nombre d'aînés, nous devrions commencer à penser à ce que sera le nouveau type de Canadien et à ce que cela signifiera à la fois pour la société et pour la survie des entreprises.

## LA GÉNÉRATION GONFLÉE

M. Gregg a conseillé aux participants de faire leurs adieux à l'image traditionnelle que la société se faisait de l'aîné moyen, le considérant comme pauvre, inactif ou sédentaire. Mick Jagger ne chante-t-il pas encore "Satisfaction" à l'âge tout de même vénérable de 61 ans? Sean Connery ne répond guère à l'image traditionnelle d'un septuagénaire. Il est bien vu d'avoir plus de 40 ans ou même plus de 50.

Le changement de perception résulte de ce que la génération gonflée des enfants du baby boom a une influence dépassant sa seule taille. Cette génération exerce une énorme influence qui a modifié les icônes sociaux. En somme, cela signifie que la société a redéfini ce qui est jeune, ce qui est vieux, ce qui est acceptable, ce qui est inacceptable et, plus important encore, quels produits et services seront en demande. Lorsque les attitudes changent, les politiques publiques changent, la commercialisation change et les nouveaux produits changent.

Les jeunes personnes vivent plus longtemps sous le toit de leurs parents, l'âge de la retraite obligatoire s'estompe et les voitures sports comme la BMW Z3 sont les automobiles les plus achetées par les gens de 50 à 59 ans. Néanmoins, nous commençons à peine à percevoir le changement dans le secteur des voyages et des loisirs.

Les enfants du baby boom forment une génération qui ne se laissera pas parquer sur une voie d'évitement. Ils continueront à chercher l'aventure et insisteront pour rester où ils ont toujours été - en avant et au centre.

## LA RÉVOLUTION FÉMININE

Outre l'émergence des "nouveaux" aînés, une deuxième importante tendance doit être intégrée dans les stratégies de commercialisation : le rythme accéléré et continu de la participation des femmes au marché du travail.

### **ALLAN GREGG : MÉTASERVICE EN COMMERCIALISATION**

**"Nos préoccupations comportent plus de niveaux, sont moins ciblées et, par conséquent, beaucoup plus difficiles à gérer. Dans le passé, lorsque les Canadiens étaient axés sur un seul aspect, il y avait une seule solution. Rappelez-vous de Bill Clinton : "C'est l'économie, stupide." Tout ce que vous avez à faire est de rester dans la même voie. Aujourd'hui, les préoccupations touchent tout autant l'économie, que l'équité et la justice, la sécurité personnelle, l'imposition, les dépenses gouvernementales et l'effritement du filet de sécurité sociale. De plus en plus, l'individu se sent seul et vulnérable. Par conséquent, ce dont nous parlons en matière de commercialisation est de plus en plus le métaservice. Les consommateurs veulent obtenir plus que le simple objet de leur demande. Ils veulent aussi de l'aide dans la détermination de leurs besoins."**

Cette deuxième tendance affectera tous les aspects, depuis les prestations d'emploi jusqu'aux décisions d'avoir moins d'enfants (qui arriveront de toute façon plus tard dans la vie) ou de ne pas en avoir du tout. Au début, les démographes croyaient que cette tendance reposait sur des motifs économiques, car l'inflation des années 70 avait grugé les revenus et les ménages avaient besoin de deux revenus pour conserver un style de vie qui, dans le passé, nécessitait un seul gagne-pain par famille.

Mais avec le temps il est devenu apparent que les niveaux plus élevés d'éducation chez les femmes étaient responsables du changement dans l'équilibre entre les sexes sur le marché du travail. Selon le Recensement de 1996, le nombre d'inscriptions d'étudiants de sexe féminin dans les universités canadiennes dépassait de plus de 12 pour 100 celui des étudiants de sexe masculin, cette majorité se produisant dans plusieurs disciplines.

## **ALLAN GREGG : LA DIVERSITÉ PAR L'IMMIGRATION**

"La différence entre la présente vague d'immigration et les précédentes est très manifeste : c'est la première et la seule vague d'immigration consistant en membres de minorités visibles. La principale incidence de cette vague d'immigration est probablement l'incapacité de prévoir l'inconnu. Présumons que je pose les questions suivantes à mes clients, quels qu'ils soient, par exemple que je demande aux gens de Pepsi "Qu'est-ce que les habitants de Trinidad pensent des croustilles Hostess?" ou que je demande à ceux de General Motors "Qu'est-ce que les Chinois mandarins pensent des véhicules à quatre roues motrices?" ou encore que je demande à ceux du gouvernement du Canada "Qu'est-ce que les Sikhs pensent de l'assurance-emploi?"

"Ces spécialistes en commercialisation compétents et reconnus n'en ont aucune idée. Aucune! Zéro! C'est là une énorme, une massive tendance. Prenons maintenant votre propre industrie et demandons ce que les gens de Trinidad pensent des magasins de détail vendant des marques reconnues et de l'idée d'y faire leurs emplettes? Qu'est-ce que les Chinois mandarins pensent des sorties au restaurant et de la fine cuisine? Qu'est-ce que les Sikhs pensent des aliments organiques ou des aliments naturels? Encore une fois, je présume que vous resterez estomaqués comme tous mes autres clients."

Par conséquent, selon M. Gregg, le "plafond de verre" éclatera pour de bon durant la vie de la plupart des participants au Forum. Nous pouvons donc nous attendre à la féminisation continue de la prise de décisions dans tous les domaines, notamment quel membre du ménage fera les emplettes et comment les entreprises évolueront vers les décisions par consensus.

Les employeurs en arriveront à pratiquer l'embauche de conjoints - remplaçant un employé ayant une semaine de travail de 40 heures par un couple qui se partage une semaine de travail de 60 heures. De fait,

les employeurs mettront en place de nouveaux régimes de travail qui ne forceront plus les femmes à choisir entre travail et famille.

En outre, l'immigration prendra de plus en plus d'importance pour préserver la stabilité du taux de croissance de la population canadienne. Étant donné la diminution de notre taux de natalité, l'immigration a permis au Canada de conserver sa croissance continue. De plus, les nouveaux Canadiens proviendront d'un plus grand éventail d'endroits.

Pour les spécialistes de la commercialisation, cela signifie des changements modifiant les habitudes ou les visages de notre pays. Les habitudes culinaires canadiennes, les régimes alimentaires existants, les façons de magasiner et les attitudes changeront.

Dans l'industrie alimentaire, il pourrait être essentiel que les spécialistes de la commercialisation comprennent comment les gens de différentes cultures réagiront aux marques depuis longtemps établies sur le marché du détail et aux habitudes de dépense. La segmentation des marchés deviendra de plus en plus complexe, les spécialistes de la commercialisation travaillant à déterminer de quelle culture sont les gens les plus susceptibles de manger à l'extérieur du foyer ou d'exiger des catégories de denrées comme les aliments organiques.

## **LA PROSPÉRITÉ SANS SATISFACTION**

En fin de compte, après plus d'une décennie de développements tumultueux - dont la gamme s'étendait d'un fort taux de chômage au début des années 90 jusqu'au 11 septembre et à la menace du terrorisme - on est arrivé à une situation de "prospérité sans satisfaction", qui conduit à une réévaluation des priorités individuelles et nationales. Malgré une décennie de croissance économique soutenue, malgré l'amélioration des perspectives d'emploi et malgré un faible taux d'inflation, le monde en progrès constant a procuré aux consommateurs très peu de motifs de satisfaction.

La perte de confiance manifestée par les Canadiens à propos de leurs institutions, notamment de leurs entreprises, a intensifié le sentiment d'isolement et de vulnérabilité. Pour le secteur de l'alimentation, les







consommateurs obligera les gestionnaires à relever certains défis. Les consommateurs s'attendent maintenant à ce que le secteur alimentaire réponde aux menaces à la santé dès qu'elles se posent. C'est pourquoi les restaurants McDonald offrent plus de salades et d'aliments faibles en glucides, leur menu s'écartant ainsi des traditionnelles fritures.

Pour la même raison, les producteurs de volaille et d'œufs devraient être prêts à répondre rapidement aux soucis du public concernant leurs méthodes de production. L'industrie alimentaire, a dit

M. Gregg, devra répondre à cette tendance, tout comme les sociétés de pétrole et de gaz ont réagi à la crise de l'énergie en rassurant les gens à propos de leurs approvisionnements et en désamorçant directement les menaces perçues par la société. Soudainement, les journaux ont cessé de publier des articles concernant la crise de l'énergie, et le secteur du pétrole et du gaz se porte bien depuis lors.

Ainsi, l'industrie alimentaire devra promouvoir la santé en général et l'utilisation saine de ses produits individuels. Les produits devront être commercialisés dans le cadre d'une nutrition équilibrée et de concert avec d'autres groupes d'aliments. Il faudra amener les consommateurs à refaire leur image de l'industrie alimentaire et à déterminer comment devraient être consommés les produits de ce secteur.

### **ALLAN GREGG : LA SANTÉ COMME PROPOSITION DE VALEUR**

**"Faites la promotion de la santé en général et plus particulièrement des produits sains. Établissez vos positions comme personne pour laquelle la santé ne souffre aucun accroc. La santé n'est pas négociable, vous ne faites aucun compromis."**

attitudes ancrées des Canadiens comportent certaines incidences très directes.

Au Canada, 65 pour 100 des gens reconnaissent qu'ils se soucient de la salubrité des aliments qu'ils consomment. En outre, 62 pour 100 des gens croient que le régime de soins de santé n'est pas capable de répondre aux menaces récemment posées à la santé humaine par les crises du SRAS, du virus du Nil occidental et de l'EBS.

Selon M. Gregg, lorsqu'on demande aux répondants "Supposons que quelqu'un vous dise qu'un aliment est sûr, mais que quelqu'un d'autre vous dise qu'il n'est pas sûr. Lequel croiriez-vous?", 6 personnes sur 10 croiront le prophète de malheur.

Dans cet environnement, les sondeurs constatent que les gens évitent instinctivement l'exposition au risque involontaire. Or, en matière de risque involontaire, rien n'est plus alarmant que les choses invisibles et celles qui sont ingérées.

La société est préoccupée par une large gamme de menaces perçues relativement aux aliments qu'elle mange - menaces qui englobent tant les aminoacides que le cholestérol et les gras trans. Soudainement, les aliments deviennent source de danger, et leur salubrité revêt en cette décennie une importance similaire à celle de la crise de l'énergie.

Jusqu'à maintenant, l'industrie du poulet a bénéficié de cette tendance, la consommation ayant augmenté de 17 pour 100 au cours des cinq dernières années. Néanmoins, le climat de crainte qui existe chez les

# Tendances dans l'industrie des épicereries

## **NICK JENNERY : LES ÉPICIERS ONT BESOIN DE NOUVEAUX PRODUITS**

**"Les négociations entre fournisseurs et distributeurs sont difficiles et âpres. La nature des affaires ne laisse pas d'autre choix. La concurrence sur les marchés a changé. Mais il faut comprendre un point : quelle que soit sa taille, un détaillant efficace ne peut survivre qu'en offrant des produits en magasin. Si vous avez un bon produit, un produit que les consommateurs achèteront en autant que vous approvisionnez les détaillants, votre produit sera offert en magasin car c'est la façon dont les détaillants se différencient l'un de l'autre. Si vous regardez les produits dans un magasin de détail, vous y verrez des produits fabriqués par des sociétés tant énormes que petites, régionales tout autant que nationales. Les détaillants sont toujours à l'affût de nouveaux produits pour se distinguer du reste du groupe."**

les chaînes d'épicereries à l'échelle du pays. Plus intense dans certaines régions, cette guerre de prix dure depuis une décennie. Cela se traduit par des marges d'exploitation plus faibles que durant les années 80.

La guerre de prix résulte d'une invasion de l'industrie par les colossales chaînes de magasins de marchandises diverses, comme Costco et Wal-Mart. Ces nouveaux joueurs sont reconnus comme des canaux de distribution alternatifs dans l'industrie des épicereries. Leur croissance annuelle dans l'industrie est de 13 pour 100, et leur chiffre d'affaires atteint maintenant les 11 milliards \$ au Canada. Ces joueurs font preuve d'une efficacité remarquable, manifestent une très grande intuition en matière de compétitivité et exploitent d'énormes surfaces.

Les épiciers établis avaient prévu l'arrivée de ces grandes chaînes. Il en résulte une intense compétition directe qui ne laisse que de faibles marges et reste rigide axée sur les besoins des consommateurs.

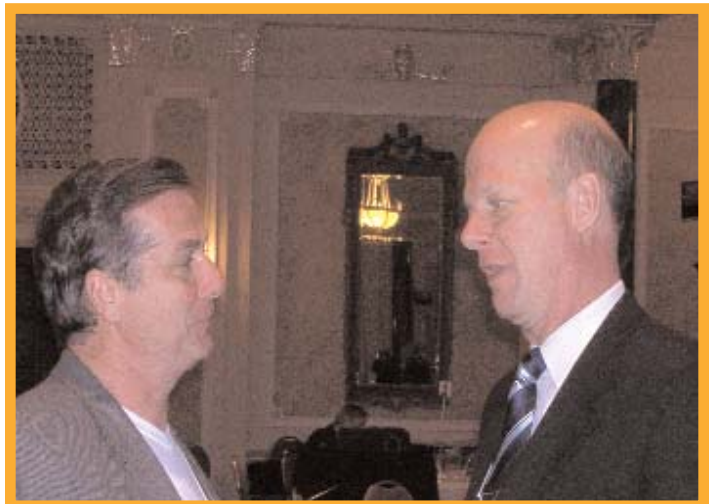
## **SUR LE FONDEMENT DES DENRÉES PÉRISSABLES**

Les magasins traditionnels d'épicereries conservent un avantage concurrentiel dans leur lutte - les denrées périssables. Les magasins traditionnels d'épicereries ont toujours obtenu un grand succès dans le commerce des produits comme les fruits et les légumes, les produits laitiers, les viandes fraîches et les oeufs. La section des produits périssables d'un

Il faut s'attendre à un environnement de plus faibles marges, de prix inférieurs, de plus grande variété, de magasins nouveaux et plus nombreux, de formats inconnus, de nouvelle technologie et de nombreux joueurs faisant mieux ce qu'il faut pour survivre. Tout cela semble fort onéreux pour une industrie dont le taux de rentabilité après impôt n'est que de 1 ou 2 pour 100. Néanmoins, non seulement l'industrie survivra mais il y aura beaucoup de nouveaux joueurs. Voilà la façon dont Nick Jennery, président du Conseil canadien de la distribution alimentaire, a résumé ce que sera l'avenir pour l'industrie des épicereries, dont les ventes au détail se situent à 64 milliards \$ par année, et pour l'industrie des services alimentaires, dont elles sont de 11 milliards \$.

## **PLUS NOMBREUX JOUEURS DANS UNE INDUSTRIE CHANGEANTE**

Les journaux ne mentionnent pas encore la guerre de prix, pourtant bien réelle, qui sévit actuellement entre



magasin, qui peut représenter de 25 pour 100 à la totalité de la superficie disponible dans certains genres d'établissement, continuera à être un élément stratégique de la bataille entre les magasins.

Les denrées périssables demeureront l'une des principales raisons attirant les consommateurs à faire leurs emplettes dans un magasin particulier. Ainsi, selon M. Jennery, les épiciers s'attendent à continuer d'investir des sommes considérables dans cette section de leurs magasins.

Un deuxième élément de compétitivité est l'expérience réelle de magasinage, qui résulte de la façon dont se fait la commercialisation des épiceries. Il est bien établi que les consommateurs consentent à payer davantage pour un produit lorsqu'ils considèrent que le produit a une valeur ajoutée. Prenons un récent exemple qui révèle bien ce point : un épicier a vendu des pommes de terre à 1,29 \$ la livre, ce qui dépasse considérablement le prix habituel de 0,10 \$ la livre. Ces pommes de terre étaient présentées aux consommateurs comme un produit de qualité supérieure, seulement un tubercule sur 20 répondant à la norme particulièrement élevée. Le comptoir d'exposition était réfrigéré et l'éclairage était réduit juste assez pour améliorer le contrôle de la qualité. L'ensemble du processus faisait partie de ce qu'on appelle une proposition de valeur, et les consommateurs ont consenti à payer pour cela.

Un troisième élément de compétitivité est la capacité des épiciers à offrir aux consommateurs de nouveaux produits intéressants. De fait, l'industrie introduit

### **NICK JENERY : LES ÉPICIERS ONT BESOIN DE FOURNISSEURS LOCAUX**

**"Les produits canadiens, principalement locaux, constituent un atout dans la commercialisation des denrées périssables, et ce, pratiquement partout au pays. Les magasins vendent avec empressement les produits régionaux. Les détaillants veulent absolument travailler avec les fermes familiales, avec les fournisseurs régionaux. C'est là une bonne pratique d'affaires, et cela est bien vu des consommateurs."**

quelque 15 000 produits par année, ce qui constitue un élément important dans les grandes surfaces ayant en stock jusqu'à 70 000 différents produits. La quête d'un avantage concurrentiel est si intense que les nouveaux produits doivent être instantanément acceptés par les consommateurs, sinon ils disparaissent rapidement. Seulement 25 pour 100 des nouveaux produits restent en magasin plus de trois mois.

### **CROISSANCE DES MAGASINS À ESCOMPTE**

Selon M. Jennery, même si les épiciers s'efforcent de différencier leurs produits et d'intéresser les consommateurs à de nouveaux produits, le niveau des prix reste un

### **NICK JENERY : VISION REQUISE DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT**

**"Considérant la façon dont nous élargissons nos activités et les protégeons, je crois que nous devons faire plus comme chaîne d'approvisionnement. Cela étant dit, certains éléments me viennent automatiquement à l'esprit, par exemple certaines pratiques de la chaîne d'approvisionnement doivent être bien comprises, bien planifiées et mises en place collectivement. Lorsque je parle de pratiques de la chaîne d'approvisionnement, je désigne tous les aspects de la salubrité alimentaire. Dans l'ensemble de notre secteur, nous procédons à beaucoup de formation et d'attestation, nous aurons mis en place l'ARMP (HACCP) au niveau du détail d'ici la fin de l'année, nous avons consacré beaucoup de ressources financières et d'énergie à l'instauration d'un régime national de traçabilité et nous avons piloté un projet d'installations d'identification par fréquence radio, principalement pour rendre fonctionnel le modèle de traçabilité."**

**Ouvrant dans le secteur du détail, nous devons partager ce que nous avons fait. J'aimerais que pour chaque pratique opérationnelle nous utilisions une vision de chaîne d'approvisionnement afin de protéger nos activités et de les rendre plus efficaces."**

## NICK JENNERY : *INNOVATION*

**"Nous voyons quelque 15 000 nouveaux produits mis sur le marché chaque année. Maintenant, si vous exploitez une entreprise de nouveaux produits, vous pouvez vous attendre à d'importants déboires car environ 75 % de ces nouveaux produits ne resteront pas plus de 90 jours en magasin. Ce pourcentage est ahurissant!**

**Par contre, il indique une situation d'innovation, la volonté d'essayer et, si le produit ne reçoit pas un accueil favorable, de le retirer du marché et de passer à un autre produit qui intéressera les consommateurs, tout ce processus devant se dérouler très rapidement.**

**Dans notre secteur, nous voyons cela chaque semaine. Nous pouvons porter rapidement un produit sur notre liste et l'en supprimer aussi rapidement. Nous sommes constamment en quête de nouvelles idées. Un volet de notre modèle opérationnel est de toujours offrir quelque chose de nouveau et de novateur car, lorsque vous faites vos emplettes, vous voulez aussi un divertissement.**

**Montrez-moi quelque chose de différent. Je ne sais pas ce que je mangerai pour souper ce soir. Je reçois à manger huit personnes samedi et je ne peux pas cuisiner, aidez moi à trouver une solution."**

Par exemple, les ventes de saumon d'élevage ont diminué lorsqu'un rapport publié dans les médias a indiqué que ces poissons avaient des niveaux élevés de BPC. La diminution a atteint 34 pour 100 avant que les consommateurs reçoivent de nouvelles informations indiquant que le rapport était vieux de deux ans et qu'il avait depuis lors été atténué par des réserves et des précisions supplémentaires. M. Jennery croit que les incidents comme celui-ci requièrent une prompte réaction pour fournir aux consommateurs le contexte entourant l'information reçue.

Par contre, la crise dans l'industrie bovine a été relativement bien gérée du point de vue des consommateurs. Chaque jour, l'industrie des épicerie a étroitement collaboré avec les autorités et les fournisseurs. Promotions conjointes et bonnes communications ont aidé à accroître les ventes de bœuf de 5 pour 100 par année, les consommateurs bénéficiant de réductions de prix que M. Jennery a estimées à 15 pour 100.

facteur déterminant de la compétitivité. Le modèle de prix escomptés continuera probablement à dominer, et pour les épiciers canadiens cela peut constituer la planche de salut face aux gigantesques détaillants mondiaux. De fait, les magasins à escompte ont saisi 21 pour 100 du marché au Canada, comparativement à 10 pour 100 aux États-Unis.

Cependant, on ne sait pas encore comment les consommateurs réagiront à long terme à la flambée de grippe aviaire frappant la C. B. en 2004.

## SALUBRITÉ ALIMENTAIRE

La salubrité alimentaire restera l'un des aspects durables du marché de la consommation. De récents exemples ont montré que les consommateurs prennent au sérieux les questions de salubrité et qu'ils puniront les vendeurs qui omettent de leur fournir une information adéquate concernant leurs produits.



# Tendances dans l'industrie des services alimentaires

## CARACTÈRE CHANGEANT DE LA DISTRIBUTION - PERSPECTIVE DE LA SYSCO

La salubrité alimentaire constitue de nos jours l'élément crucial des activités de distribution et elle touche toutes les étapes de la planification et de la stratégie, selon Craig Watson, vice-président de la SYSCO Corp. Il incite toute personne faisant affaire avec son entreprise à élargir son cadre de pensée au delà de la sécurité et de



réfléchir en terme de salubrité alimentaire.

Actuellement, la gestion de la salubrité alimentaire impose de rigides restrictions aux visiteurs et aux vendeurs qui entrent dans les installations d'une entreprise. Dans ce temps ci, tous les joueurs du secteur alimentaire doivent aborder les modèles

opérationnels et les activités connexes selon une perspective différente.

En matière de salubrité alimentaire, aucune erreur grave n'est admissible. Les clients exigent que les produits soient sûrs et sains. La réputation d'un fournisseur et d'un distributeur se joue sur une base quotidienne. Il incombe à tous les intervenants de la chaîne alimentaire d'appuyer activement les besoins de tous les clients qui veulent manger des aliments sains, suivre des régimes équilibrés et encourager l'activité physique, selon M. Watson. Pour s'acquitter de cette responsabilité, tous les intervenants doivent disposer d'une information fiable.

Les restaurateurs doivent indiquer à leurs clients le contenu en calories et en sodium. Les distributeurs veulent obtenir de leurs fournisseurs des lignes directrices, de sorte que leurs associés en matière de ventes puissent recevoir la formation relative au produit. Une façon de satisfaire à ces besoins serait de mettre en place une base de données conviviale concernant les aspects nutritionnels des produits de services alimentaires.

En outre, la traçabilité est devenue cruciale aux distributeurs. La prompte traçabilité des matières premières et des ingrédients ajoutés est essentielle pour le producteur, le transformateur, le fournisseur et le distributeur, afin de protéger le bien-être de leurs clients.

Une efficace traçabilité permet à tous les intervenants d'isoler le seul produit affecté dans les circonstances, ce qui minimise la possibilité de catastrophe. En réalité, de meilleures méthodes d'identification des animaux auraient amélioré le contrôle des dommages tout au long de la crise d'EBS.

En somme, les restaurateurs cherchent des produits se situant dans des créneaux particuliers et ayant une grande valeur ajoutée afin de présenter un menu distinct et excitant. Par exemple, les restaurateurs préfèrent présenter des produits achetés localement et préparés de façon spéciale. Cette tendance se poursuivra vraisemblablement.

La société SYSCO a élaboré sa propre politique de mieux-être des animaux et elle requiert que tous ses fournisseurs attirés mettent en place des programmes de traitement humanitaire pour les bovins, les poules et les poulets à chair. Ses fournisseurs attirés doivent soumettre annuellement à une vérification indépendante leurs procédures et pratiques en matière de traitement humanitaire des animaux.

### CRAIG WATSON : L'IMPORTANCE DU MESSAGE

"Le restaurateur cherche des produits spéciaux, à valeur ajoutée et constituant des créneaux afin de présenter des menus hors de l'ordinaire et attrayants à ses clients. Le restaurateur préfère présenter ses produits comme préparés de façon spéciale et achetés sur le marché local. Nous remarquons aussi une tendance à appuyer la ferme familiale, du moins aux États-Unis, et nous essayons donc de mettre au point des produits évoquant le thème de la ferme familiale. Par exemple, nous essayons de mettre au point des programmes de porc frais qu'élevent des agriculteurs de la deuxième et de la troisième génération, qui sont secondés par plusieurs membres de la famille ayant soin de ces animaux. Le grain utilisé pour nourrir ces animaux provient de la ferme elle-même, de sorte que non seulement nous appuyons la ferme familiale mais aussi nous faisons la mise en marché et la commercialisation de la notion de durabilité. Nous sommes capables de traduire cette stratégie en un cadre propice à la vente."



## LES OEUF ET L'ENTREPRENEURIAT - CHEZ CORA

Tout le monde aime les histoires de Cendrillon. Dans le cas de Cora Tsouflidou, on trouve une histoire pratiquement aussi délicieuse que les mets à base d'œufs servis par sa très renommée chaîne de restaurants.

On pourrait dire que certains empires commerciaux sont fondés sur le capital et sur le dynamisme en affaires. Les restaurants Chez Cora sont littéralement fondés sur les oeufs - 15 millions d'œufs par année, sans mentionner les 800 000 litres d'œufs liquides et les 75 000 litres de jaune d'œuf.

Les restaurants à plein service Cora offrent à une clientèle de 15 à 200 personnes le petit déjeuner ou le déjeuner. Comme Cora aime le répéter, si vous préférez un café et un bagel, essayez le Tim Horton un peu plus loin.

Son entreprise qui a commencé par un seul casse-croûte dans la banlieue montréalaise de Saint-Laurent en mai 1987 est devenue une chaîne de 70 restaurants servant le petit déjeuner et le déjeuner au Québec, en Ontario, au Manitoba et dans le Canada Atlantique.

La leçon que Mme Tsouflidou a présentée lors de l'activité était qu'il est impossible d'arrêter une bonne idée, peu importe ce qu'en disent les experts. Au bout de quelques mois, il y avait une file d'attente à tous les jours au petit casse-croûte.

Alors, Mme Tsouflidou a ouvert un deuxième établissement, puis un troisième et un quatrième. En peu de temps, elle avait ouvert neuf établissements, avec l'aide de ses enfants. Lorsqu'elle a manqué de membres de sa famille, elle a pensé au franchisage afin de faire bénéficier d'une merveilleuse idée le plus grand nombre possible de clients. Avant longtemps, Chez Cora comptait 40 établissements, et Cora a commencé à penser à l'expansion hors de la province.

C'est alors que les experts ont fait entendre leurs prophéties.

Les Ontariens, ont-ils dit, ne considèrent pas les oeufs de la même façon que les Québécois. "Ils ne traverseront pas la rue pour y trouver un meilleur produit. Ils attrapent un muffin chez Tim Horton."

En outre, ont dit les experts, le Canada Atlantique était hors question.

### **CORA TSOUFLIDOU : AMÉLIORER LA COMMERCIALISATION**

**"Les organisations et les offices de commercialisation provinciaux des oeufs doivent accroître leurs efforts en vue de changer la perception des consommateurs concernant les oeufs. Il faut faire comprendre aux consommateurs que les oeufs sont bons pour eux. De notre Fédération des oeufs (ou office de commercialisation provincial), nous devons attendre plus d'activités de commercialisation, plus de promotion dans les médias concernant la merveilleuse polyvalence et la qualité des oeufs, plus d'information à l'intention des consommateurs.**

**Les offices de commercialisation provinciaux doivent promouvoir une sensibilisation accrue, de nouveaux exposés, des recettes novatrices et de nouvelles façons de servir les oeufs. Ils doivent promouvoir l'encadrement dans les écoles de restauration ou de cuisine, les associations de restaurateurs, les marchés de détail et les grands établissements de services alimentaires."**

## CORA TSOUFLIDOU : VENDRE UNE EXPÉRIENCE

Dans mon premier casse-croûte, j'entendais les clients parler du pâté chaud de poulet que faisait leur grand-mère. J'ai donc essayé des milliers de recettes, et nous vendons maintenant du pâté chaud de poulet. L'an dernier, au programme de télévision *L'Épicerie*, on a vu un panel de femmes agricultrices qui devait se prononcer sur la qualité des pâtés chauds de poulet, y compris le nôtre. Assise sur mon divan, je tremblais pendant qu'elles analysaient tous les pâtés chauds de poulet disponibles sur le marché. Elles ont dit "Dans ce produit de Chez Cora, on trouve vraiment le goût québécois". Nous comptons certainement sur ce goût. Nous comptons aussi sur une agréable présentation. Nous l'emballons dans un simple papier brun, comme l'auraient fait nos grands-mères. Il n'y a pas de boîte blanche de fantaisie ni de photographie. Les grands-mères faisaient leur pâté, l'inséraient dans une boîte et pouvaient dessiner un poulet sur la boîte.

C'est ce que nous faisons. Le dessin ne dépasse pas les capacités d'un enfant, mais le produit se vend comme des petits pains chauds. Notre succès résulte de ce que nous aidons les clients à réaliser un rêve. Les clients se souviennent du pâté chaud de poulet fait par leur grand-mère. Nous encadrons leur rêve. Nous vendons une expérience. Je ne pourrais pas vendre mon pâté chaud de poulet dans une boîte de fantaisie ou sophistiquée, même si on me donnait gratuitement de tels emballages."

Mme Tsouflidou a un petit conseil à donner relativement aux experts qui gagnent leur vie en prodiguant des conseils : Écoutez, mais suivez vos propres avis. Aujourd'hui, la chaîne Cora est présente dans six provinces.

Les oeufs constituent 85 pour 100 des affaires de la chaîne de restaurants, de sorte que la qualité des approvisionnements d'œufs représente un important aspect de la stratégie de l'entreprise. Mme Tsouflidou a exprimé sa grande satisfaction à l'égard de l'industrie des oeufs, particulièrement au Québec, où la Fédération des producteurs a activement unifié les producteurs par la gestion de l'offre.








**Mme Tsouflidou a néanmoins offert quelques suggestions aux producteurs, notamment :**

- ⇒ veiller à ce que le public comprenne que les producteurs peuvent contrôler le taux des nutriments contenus dans un oeuf;
- ⇒ toujours faire en sorte que la salubrité alimentaire soit prioritaire. Cet aspect est crucial;
- ⇒ promouvoir les œufs Omega 3. Non seulement ces oeufs donnent-ils une meilleure qualité avec la vitamine E, la graine de lin et une moindre quantité de gras saturés, mais encore

ils permettent une plus grande traçabilité. "Nous avons besoin d'aide pour expliquer cela à nos franchisés."

L'histoire de Chez Cora n'est pas encore terminée car, comme le dit Mme Tsouflidou, le marché des oeufs est immense.

### DÉFIS ET POSSIBILITÉS DANS LES OEUFS

-  Salubrité alimentaire.
-  Qualité, salubrité et traçabilité.
-  livraison en temps opportun.
-  Produits novateurs.
-  Adaptation des repas à la population vieillissante.
-  Meilleures méthodes d'entreposage, de conservation et de cuisson des oeufs.
-  Les oeufs conviennent tout autant pour le déjeuner que pour le dîner.

# La réponse est-elle dans les chaînes de valeur?

## LES CHAÎNES DE VALEUR : UNE AMORCE

Une chaîne de valeur relie les producteurs, les transformateurs, les fournisseurs, les distributeurs et les détaillants dans une alliance axée sur le marché. Elle regroupe l'ensemble des partenaires de l'industrie pour ajouter de la valeur aux produits et elle les amène à collaborer pour en tirer des avantages mutuels. Une chaîne de valeur relie effectivement tous les aspects de la production aux demandes du marché. De plus en plus, la prospérité est liée au rendement de l'ensemble de la chaîne de valeur. Les questions comme la salubrité alimentaire et la protection de l'environnement ont des répercussions tout autant sur l'ensemble de l'industrie agricole et agroalimentaire que sur chaque maillon de la chaîne.

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) examine le concept de chaîne de valeur par des discussions en table ronde avec plusieurs secteurs, notamment ceux du boeuf, du porc, des oléagineux et des céréales. Le Ministère élargira bientôt son travail de façon à y inclure les secteurs des produits laitiers et de la volaille. Les discussions en table ronde réunissent des principaux joueurs de l'industrie et du gouvernement en vue d'établir une compréhension commune des marchés et de la position concurrentielle, de créer un consensus sur la façon d'améliorer cette position à l'avantage mutuel de tous les intervenants et d'établir des plans d'action proactifs.

**S**'il y avait à cette activité un producteur qui n'avait jamais subi la pression de ses clients demandant de réduire ses coûts, ce producteur avait certainement



de nombreux collègues qui étaient passés par là. De nos jours, les clients importants veulent réduire le coût au minimum.

La pression de la réduction des coûts est

exacerbée par les demandes de traçabilité de la part d'une société qu'obsèdent les questions de salubrité alimentaire, de biosécurité et de santé, comme l'obésité.

Le résultat est que les règles encadrant autrefois la chaîne d'approvisionnement et visant à abaisser les coûts de production ont été fondues dans la réalité moderne de la gestion de la chaîne de valeur. Chaque étape du processus d'approvisionnement, même l'élimination des déchets de production, fait l'objet d'un examen aux fins de réduction des coûts, pour fournir en bout de ligne à l'utilisateur final la valeur maximum.

Tandis que les détaillants et les fournisseurs de services alimentaires continuent de poursuivre leur quête de la valeur maximum, les fournisseurs de denrées peuvent s'attendre à ce qu'on les accule au plus bas prix possible. En même temps, ces acheteurs préfèrent négocier avec un plus petit nombre de fournisseurs de denrées pouvant remplir de grosses commandes car cela simplifie leur propre travail. À ce Forum, on avait invité le professeur David Bell, chef du programme d'agrinégoce à l'Université Harvard, à venir communiquer les précieux fruits de sa réflexion.

L'une de ses premières recommandations était de cesser d'extrapoler à partir de l'expérience antérieure, même si les prédictions fondées sur les acquis s'inscrivent profondément dans la nature humaine.

### DAVID BELL : AFFRONTER ENSEMBLE L'AVENIR

**"Il sera important de travailler ensemble car vous poursuivez un même but. Vous voulez tous rendre le secteur agricole canadien rentable, de sorte que vous puissiez conserver le style de vie que vous entendez préserver. Ce but est un élément que vous avez en commun. Il est donc raisonnable que vous collaboriez à réaliser ce but. Si vous ne coopérez pas, si vous décidez de vous faire concurrence l'un l'autre, je peux vous l'assurer, vous travaillerez individuellement et chacun de vous y perdra."**



Il reste qu'un élément fondamental de la prévision de l'avenir est de comprendre le passé - ce qui est particulièrement important pour ceux qui approvisionnent les épiceries ou le secteur des services alimentaires. Au début du XXe siècle, le secteur de la fabrication avait besoin de la ligne d'assemblage moderne pour abaisser les coûts de production. À la fin de ce même siècle, Wal-Mart et ses homologues des grandes surfaces avaient complété le cycle en rendant extrêmement efficace le secteur du détail, en bonne part grâce à une stratégie étroitement axée sur l'amélioration de la distribution.

Au XXIe siècle, la distribution suit très clairement sa propre tendance, qui est étroitement liée à une chaîne de valeur. Le premier développement de ce nouveau siècle est l'intégration en amont. Les détaillants et les fournisseurs de services vendent des produits portant leurs propres marques et d'autres produits provenant de leurs propres fabricants ou de fournisseurs attirés.

Un important aspect de l'intégration en amont est que l'entreprise procédant à l'intégration doit se soucier de la constance des approvisionnements et de la qualité. À cette fin, l'entreprise doit faire en sorte que ses fournisseurs reçoivent un rendement convenable et consentent à poursuivre la relation commerciale établie. Ainsi, un détaillant à grande surface qui a continuellement abaissé les prix de ses fournisseurs deviendra ultérieurement un partenaire de ces mêmes vendeurs.

Selon M. Bell, le partenariat est essentiel à la constitution de la chaîne de valeur dans l'environnement de travail du XXIe siècle.

### **DAVID BELL : CONCURRENCE ENTRE LES CHAÎNES DE VALEUR**

**"L'avenir ne consistera pas en une lutte entre agriculteurs, entre distributeurs ou entre détaillants. La concurrence se fera entre chaînes de valeur. Voilà la façon dont il faut percevoir les choses."**

La valeur d'un partenariat découle de ce que chacun en tire des bénéfices prévisibles et de ce qu'aucune partie n'obtienne de gains extraordinaires aux dépens de l'autre partenaire.

### **M. Bell a exposé certaines études de cas :**

La chaîne de restauration rapide McDonald a quatre principaux fournisseurs. L'un d'eux est la firme OSI, qui comble 25 pour 100 des besoins de boeuf de la chaîne aux États-Unis et 85 pour 100 dans le reste du monde. La firme OSI est fournisseur depuis 1952. On pourrait tout aussi bien utiliser le mot "partenaire". En effet, les quatre principaux fournisseurs se rencontrent sur une base trimestrielle pour discuter et échanger des idées sur les pratiques exemplaires, car elles n'ont pas à se faire concurrence l'une l'autre. La chaîne McDonald les paie sur une base de coût majoré d'une marge bénéficiaire dans un régime de comptabilité à livres ouverts permettant à la chaîne de restauration rapide de vérifier les livres de ses fournisseurs à tout moment.

La chaîne McDonald est satisfaite de payer à ces fournisseurs un bénéfice raisonnable en plus de tous leurs coûts. Cela évite de gaspiller du temps à renégocier sans cesse les prix. Au lieu, l'accent est mis sur la livraison de produits sélectionnés de qualité à des prix concurrentiels sur la base d'une entente verbale. Au Japon, un système similaire est utilisé par les magasins 7-11, qui occupent un créneau beaucoup plus huppé qu'en Amérique du Nord. Les magasins 7-11 introduisent aux États-Unis le même système de partenariat, avec coûts majorés et livres ouverts. Autrefois, la philosophie de cette chaîne, alors connue sous le nom de Southland, était d'extirper le dernier sous du vendeur. Récemment, on a entendu un vendeur dire qu'il était aujourd'hui traité d'une façon qu'il n'aurait jamais imaginée dans l'ancienne culture de l'entreprise : "Nous sommes des partenaires sans clause de terminaison. Les livres sont ouverts. La prospérité est partagée."

L'instauration d'une relation à long terme qui est satisfaisante et profitable à la fois pour le fournisseur et pour les clients selon le principe de la chaîne de valeur relève d'un processus très différent des négociations axées sur la compétition au plus bas prix. De fait, il peut arriver que les acheteurs s'appuyant sur les fournisseurs à plus bas prix doivent chercher sans cesse de nouveaux fournisseurs.

La confiance, il va sans dire, est le lien qui fait durer une relation comme celle-ci. La confiance signifie que chaque partenaire croit que l'autre personne participant à la relation ne poursuivra pas son seul intérêt. Pour qu'une personne fasse confiance à l'autre, elle doit bien la connaître.



L'un des principaux avantages qu'une entreprise peut tirer d'une relation de fournisseur attiré est que la relation stable avec un ou plusieurs clients permet d'investir dans des installations ou équipements spécialisés pour mieux servir ces clients. L'idée est que l'entreprise peut croître au même rythme que ses clients. Alors, lorsqu'on choisit un client avec lequel on veut travailler, il faut chercher une entreprise bien gérée.

Supposons que votre entreprise n'est simplement pas assez grande pour devenir un fournisseur attiré de McDonald ou de certaines autres chaînes nationales. On peut alors considérer un arrangement coopératif pour vendre à un gros client.

M. Bell conseille de ne pas essayer d'être un petit joueur ou un petit vendeur. Il est préférable de devenir un gros vendeur ou d'être un petit joueur faisant partie d'un plus vaste groupe de vendeurs. Il faut présenter un seul visage à l'acheteur. Il a mentionné le cas

écouler leurs produits dans la chaîne d'approvisionnement au meilleur prix offert.

Les industries du poulet et des oeufs ont la possibilité de saisir un nouveau débouché, selon M. Bell. Ce débouché résulte de la tendance croissante des consommateurs qui achètent des repas préparés, ce phénomène étant si répandu qu'on construit aux États-Unis des logements sans cuisine.

M. Bell croit que le marché des repas préparés n'est pas adapté aux grandes chaînes d'épiceries car leurs magasins sont situés trop loin des consommateurs affamés. Plutôt, pense M. Bell, dans 20 ans les repas seront achetés chez un dépanneur et les propriétaires fonciers auront converti leur cuisine à un autre usage, comme une salle de jeux. L'avenir ne consistera pas en une lutte entre agriculteurs, entre distributeurs ou entre détaillants. La concurrence se fera entre chaînes de valeur.

d'une coopérative américaine qui vendait un type de fruits saisonniers. Il a conseillé à cette coopérative de vendre toutes sortes de fruits à l'année longue. La commercialisation à petite échelle peut suffire à un petit magasin vendant à quelques kilomètres autour de la ferme. Mais elle ne s'applique tout simplement pas à une marque nationale. Par conséquent, les producteurs de denrées périssables devraient penser aux avantages de s'unir et d'établir des marques reconnues plutôt que de simplement

## DAVID BELL ; LA NÉGOCIATION AVEC LES GROS ACHETEURS

**"Wal-Mart est une entreprise très raffinée. Leurs agents sont des négociateurs très avertis et des financiers très compétents. Vous devez avoir une très grande taille de sorte que vous puissiez négocier avec eux d'égal à égal ou vous devez offrir un produit qu'ils désirent et ne peuvent obtenir que de vous. Vous devez offrir des produits uniques et différenciés, comme les oeufs Omega 3. Peut-être l'industrie devrait-elle offrir encore plus de types d'œufs.**

**Alimentez les oiseaux différemment, expliquez aux gens que cela crée une différence et laissez-les choisir. De nos jours, les agriculteurs doivent utiliser les deux démarches. Ils doivent confier leurs négociations à une grande organisation et consacrer plus d'efforts à la commercialisation."**

# Réactions des participants

Vers la fin du Forum, le CNPA a invité les participants à discuter de ce qu'ils avaient entendu et à dégager les incidences pouvant en découler. En petits groupes, les participants ont repéré plusieurs grands thèmes.

## LA CHAÎNE DE VALEUR

Presque tous les participants ont convenu que la chaîne de valeur est un concept méritant d'être considéré par le secteur. Plusieurs participants croyaient que certaines parties du secteur constituaient déjà des modèles de chaîne de valeur. De nombreux participants désiraient approfondir ce concept.

Certains participants ont déclaré qu'il serait nécessaire que la chaîne de valeur apporte des avantages durables à tous les participants. D'autres croyaient que la chaîne de valeur devrait être établie sur le fondement existant du secteur des oeufs et de la volaille. Cependant, tous ont convenu que la coopération entre les intervenants était cruciale au succès de la mise en oeuvre du concept.

## LE CHEMIN À PARCOURIR

Les participants ont exprimé un large éventail d'idées concernant la façon de promouvoir le concept de chaîne de valeur. Certains ont dit que le Conseil national des produits agricoles devrait diffuser des exemples et des études de cas qui seraient fondés sur des applications fructueuses. D'autres ont proposé que le Conseil poursuive la discussion au moyen

d'une grande session de remue-méninges avec les chefs de file de l'industrie.

**"Une meilleure communication, comme celle dont nous avons bénéficié aujourd'hui dans ce forum, devra être pratiquée à l'avenir entre tous les maillons de la chaîne de valeur, notamment les détaillants et les autres intervenants apportant une valeur ajoutée. Les associations de l'industrie et les offices de commercialisation doivent assumer le rôle de chefs de file et nous proposer des pratiques exemplaires et des façons d'aborder la nouvelle réalité que tous les participants semblent prévoir pour notre industrie."**

### Réaction d'un participant

Une autre idée était de créer un groupe de travail composé de représentants de tous les intervenants de l'industrie et de poursuivre les réunions entre fournisseurs, producteurs, distributeurs et détaillants.

D'autres participants ont dit qu'il fallait commencer à modifier le régime de réglementation afin de faciliter la croissance et le développement de la chaîne de valeur.

Toutefois, plusieurs participants ont souligné que, sans égard à la route empruntée, il faut adhérer à l'un des principes fondamentaux de la chaîne de valeur. Selon un participant, le succès des chaînes de valeur exige qu'on trouve une façon pour que toutes les parties puissent négocier une rémunération convenable pour leurs efforts.





## MONTRER LA VOIE

En ce qui touche la question de savoir qui devrait guider le processus de promotion de la chaîne de valeur, diverses idées ont été proposées. Une fréquente réponse était de former une coalition de l'industrie. Les autres organismes proposés pour mener le processus comprenaient le CNPA ou Agriculture et Agroalimentaire Canada avec participation du CNPA.

Encore une fois, certains ont dit que le CNPA devrait faciliter la création d'un groupe de travail qui élaborerait une réponse globale à l'idée de chaîne de valeur.

À cette étape du développement de la chaîne de valeur, le consensus semblait être en faveur d'une démarche multi-intervenants.

## RÔLE DES GOUVERNEMENTS

Pratiquement tous les participants s'entendaient pour dire que les gouvernements devaient jouer un rôle d'animation, de sorte

que les intervenants puissent commencer à élaborer un modèle. Ils percevaient la nécessité que les gouvernements prennent part aux discussions vu leur présence dans la chaîne de valeur et qu'ils adoptent les mesures nécessaires pour promouvoir les avantages d'une démarche de chaîne de valeur. En outre, ils ont dit que les gouvernements devraient repérer et supprimer tout obstacle de nature réglementaire susceptible d'entraver la mise en place d'une chaîne de valeur.

## APPUI AU RÉGIME DE GESTION DE L'OFFRE

De nombreux participants étaient d'avis que la gestion de l'offre constitue un partenariat. En autant

que tous les intervenants perçoivent qu'ils participent au partage de la prospérité, ont-ils dit, le régime demeurera le meilleur du monde.

De nombreux participants ont dit que les nouvelles méthodes peuvent ajouter de la valeur au régime de gestion de l'offre sans diminuer ses avantages. Les participants ont mentionné le besoin de mieux comprendre la façon dont la gestion de l'offre peut être intégrée aux nouveaux développements en matière de commercialisation et de chaîne de valeur.

**"L'une des idées que nous avons entendues est que nous devons être plus efficaces dans ce que nous faisons, sinon nous devons changer. Nous devons aussi être passionnés. Nous devons croire en ce que nous faisons. Un autre point, qui était réellement nouveau pour la plupart d'entre nous, était la notion de concurrence entre chaînes d'approvisionnement plutôt que de concurrence entre producteurs et de concurrence entre transformateurs. Nous nous demandons encore si l'avenir sera ainsi. Nous ne souscrivons pas nécessairement à cette idée, mais nous posons la question. Dans l'affirmative - ce qui est bien possible - comment la notion s'intègre t-elle dans la gestion de l'offre ou à l'inverse comment la gestion de l'offre s'y intègre t-elle? Pour le moment, nous n'en avons pas encore la certitude."**

### Réaction d'un participant

# Conclusions

À la fin du Forum, de nombreux participants ont dit avoir apprécié l'occasion de gravir de nouveaux sommets pour mieux saisir une nouvelle perspective du marché de la consommation. Ils comprenaient la valeur des activités favorisant le transfert de connaissances acquises par les visionnaires et les spécialistes en la matière, et ils ont déclaré qu'ils continueraient à se tourner ainsi vers le CNPA pour trouver l'appui dont ont besoin les secteurs agricole et agroalimentaire canadiens. Il était manifeste que les industries des épicerie et des services alimentaires ont dû adapter leurs activités afin de servir les consommateurs canadiens et que leurs stratégies d'adaptation exercent déjà des incidences sur leurs fournisseurs.

Les distributeurs, les fabricants, les producteurs et les fournisseurs, en somme tous les participants de l'industrie, sont susceptibles de subir les répercussions des changements dans le comportement des consommateurs. Tout au long de cette activité destinée aux industries des épicerie et des services alimentaires, les participants ont vu que le chemin à parcourir est plein de défis, ce qui résulte tout autant du changement considérable des consommateurs que des constantes tensions à la baisse exercées sur les prix.

Par contre, les participants ont vu poindre de nouvelles possibilités résultant des nouvelles méthodes et des nouvelles façons de collaborer pour assurer le succès. Dans le secteur, il y a encore de la place pour les entrepreneurs que passionne la prestation de valeur aux consommateurs. De nombreux participants sont d'avis que la perspective de chaîne de valeur introduite lors de cette activité semble mériter un examen plus approfondi. La chaîne de valeur relie tous les aspects de la production en vue de créer une

alliance qui procure des avantages mutuels en répondant aux besoins des clients finals, les consommateurs.

Il reste néanmoins que la chaîne de valeur est une nouvelle idée. Si attrayante qu'elle soit au niveau conceptuel, l'idée pose aux industries de la volaille et des oeufs de nombreuses questions auxquelles nous n'avons pas encore trouvé de réponse. Par exemple, comment les producteurs et les transformateurs devraient-ils travailler avec les distributeurs, les épiciers et les entreprises de services alimentaires?

Quelles tensions peuvent exister entre le mode actuel d'exploitation et le modèle opérationnel qui pourrait être requis en fin de compte? Dans la perspective gouvernementale, la relation efficace qu'entretiennent de nos jours les secteurs public et privé devra-t-elle être modifiée pour améliorer la rentabilité du secteur agricole et agroalimentaire au Canada? Le secteur canadien de la volaille et des oeufs rapproche les groupes responsables de produits agricoles et les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux en vue de gérer la production. La structure est fort complexe mais remarquablement efficace.

Devrait-elle servir de modèle pour élaborer un forum de l'industrie où seraient discutées les grandes questions soulevées lors de la présente activité? Ou encore, existe-t-il un besoin de créer un nouveau forum de discussion qui réunirait les représentants des industries des épicerie et des services alimentaires? Pourrait-on trouver de nouvelles façons de réunir tous les maillons d'une potentielle chaîne de valeur pour y discuter de leur avenir commun, pour sensibiliser aux grandes questions de l'heure, pour renforcer leur confiance mutuelle et pour catalyser une future coopération?





L'aspect de cette activité qui se démarque le plus des autres est probablement la perception qu'il incombe à tous les intervenants, tant de l'industrie que du gouvernement, de transformer notre mode de pensée.

Nous avons toujours cru qu'il fallait approvisionner les consommateurs, mais nous comprenons maintenant que nous avons l'occasion de les servir. Les mots se ressemblent certainement, mais il reste que l'état d'esprit diffère considérablement.

En outre, cette activité a permis de dégager les idées de partenariat et de vision collective. Un partenariat comporte des avantages mutuels ou le partage de la prospérité.

Souvent, nous voyons ce que la collaboration nous oblige à abandonner, mais nous ne percevons pas que les avantages peuvent dépasser considérablement les éléments sacrifiés. Si le partenariat mène au partage de la prospérité, devenons tous des partenaires!

La gestion de l'offre est un partenariat dans lequel les gouvernements du pays travaillent de concert avec l'industrie.

Au nom du Conseil national des produits agricoles, je vous donne l'engagement que nous collaborerons certainement avec nos partenaires à la réalisation de cette vision collective. Le Conseil collaborera volontiers avec les intervenants à ouvrir des portes, à animer des discussions et à promouvoir de nouveaux débouchés.

Il veillera ainsi à ce que l'industrie canadienne de la volaille et des oeufs reste dynamique, saine et capable de répondre aux besoins des Canadiens.

Le Conseil national des produits agricoles vous est reconnaissant de lui avoir donné l'occasion de mettre sur pied un forum favorisant des discussions cruciales à l'avenir d'un secteur soucieux de continuer à fournir à des prix abordables aux consommateurs canadiens rien de moins que l'excellence.

**"Nous devons adopter une vision collective, et la question qui vous est posée est la suivante : Comment pouvons-nous réaliser cette vision? Vous vous souvenez certainement que l'une des idées que je préconise avec très grande insistance depuis quelques années est que cette industrie fonctionne mieux lorsque l'appareil gouvernemental et l'industrie travaillent ensemble.**

**La gestion de l'offre est un partenariat dans lequel tous les gouvernements du pays travaillent de concert avec l'industrie. Au nom du Conseil national des produits agricoles, je vous donne l'engagement suivant : Nous travaillerons de concert avec vous à la réalisation de cette vision collective."**

**CYNTHIA CURRIE**