



**Agriculture and  
Agri-Food Canada**

Market and Industry  
Services Branch

Food Bureau

**Agriculture et  
Agroalimentaire Canada**

Direction générale des  
services à l'industrie et  
aux marchés

Bureau des aliments

# **Secteur de la commercialisation et de la distribution des aliments au Canada**

avril 1999

[www.agr.ca/food](http://www.agr.ca/food)  
[www.agr.ca/aliments](http://www.agr.ca/aliments)

**Canada**

## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>PRÉFACE</b> .....	<b>1</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>9</b>
<b>LES TENDANCES DU MARCHÉ DE CONSOMMATION</b> .....	<b>11</b>
<b>LE SOUS-SECTEUR DE L'ALIMENTATION AU DÉTAIL ET EN GROS</b> .....	<b>13</b>
IMPORTANCE .....	13
STRUCTURE .....	13
CONDUITE .....	17
PERFORMANCE .....	26
PERSPECTIVE MONDIALE .....	28
RÉPERCUSSIONS SUR LE SYSTÈME AGROALIMENTAIRE .....	29
<b>LE SOUS-SECTEUR DES SERVICES ALIMENTAIRES (RESTAURATION)</b> ..	<b>33</b>
IMPORTANCE .....	33
STRUCTURE .....	33
CONDUITE .....	38
PERFORMANCE .....	40
PERSPECTIVE MONDIALE .....	42
RÉPERCUSSIONS SUR LE SYSTÈME AGROALIMENTAIRE .....	43
<b>LES COURTIERS EN ALIMENTATION</b> .....	<b>45</b>
IMPORTANCE .....	45
STRUCTURE .....	45
CONDUITE .....	46
PERFORMANCE .....	46
PERSPECTIVE MONDIALE .....	46
RÉPERCUSSIONS POUR LE SYSTÈME DE L'AGROALIMENTAIRE ..	47
CONCLUSION .....	48
<b>FIGURES</b> .....	<b>49</b>
<b>TABLEAUX</b> .....	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES</b> .....	<b>53</b>

---

## PRÉFACE

Le secteur de la commercialisation et de la distribution des aliments et boissons au Canada est le premier maillon de la demande tout en étant le maillon final de l'offre par lequel s'acheminent les produits alimentaires de la ferme et des entreprises de transformation à l'assiette des consommateurs. Ce secteur étendu et complexe comprend les supermarchés, les dépanneurs, les restaurants et les établissements à service rapide, ainsi que les grossistes, les distributeurs, et les courtiers reliant ensemble les établissements de vente au détail, les entreprises de transformation de produits alimentaires et les producteurs agricoles.

Bien que la commercialisation et la distribution des aliments comprennent des sous-secteurs auxiliaires, comme le transport et les maisons de commerce, le présent document ne tracera un profil que des sous-secteurs de la vente des aliments au détail et en gros (à l'exclusion des boissons alcooliques), des services alimentaires et du courtage en alimentation, et de leur interaction avec le secteur canadien de la transformation des aliments et des boissons et celui de l'agriculture. La commercialisation et la distribution des aliments au Canada seront également comparées aux tendances observées sur les marchés mondiaux.

Ce document vient compléter l'analyse réalisée par le Bureau des aliments des maillons en aval de la ferme soit la transformation et la distribution des aliments et boissons au Canada. Le secteur canadien de la transformation des aliments et des boissons est décrit dans le document du Bureau des aliments intitulé « *Le secteur canadien de la transformation des aliments et des boissons - un survol des perspectives et des défis à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle* ».

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le Bureau des aliments ou visiter notre site web [www.agr.ca/aliments](http://www.agr.ca/aliments)

Le présent document est également disponible en anglais.

---

## SOMMAIRE

Le secteur de la commercialisation et de la distribution des aliments et boissons (ci-après nommé « la distribution des aliments ») est le maillon critique de la chaîne agroalimentaire canadienne reliant les entreprises de transformation des aliments aux producteurs agricoles et aux consommateurs; il représente une part importante de l'économie canadienne. En 1997, environ 145 000 établissements de vente au détail et de services alimentaires affichaient des ventes de 91 milliards de dollars<sup>1</sup>, dont 24 milliards de dollars en produits à valeur ajoutée et contribuaient plus d'un million d'emplois. Ce secteur achète également pour plus de 50 milliards de dollars de produits alimentaires transformés et 3 milliards de dollars de produits agricoles bruts.

La distribution des aliments se divise en deux sous-secteurs, celui de l'alimentation au détail et celui des services alimentaires. L'alimentation au détail représente les établissements, tels les supermarchés, où les aliments sont achetés principalement pour préparation « à domicile », tandis que les services alimentaires représentent les établissements, tels les restaurants, où les aliments sont généralement préparés et consommés « à l'extérieur de la maison ». La distribution des aliments comprend également les grossistes, les distributeurs et les courtiers qui approvisionnent et desservent les établissements d'alimentation au détail et de services alimentaires.

### **Les consommateurs - les clients du secteur de la distribution**

Les consommateurs dictent les changements dans la distribution des aliments et, par ricochet, au reste de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire au Canada. Les principales tendances démographiques et économiques qui contribuent à ces changements sont le vieillissement de la population, l'augmentation de la participation des femmes au marché du travail, le niveau élevé de scolarité, l'augmentation de la diversité ethnique, la diminution du revenu disponible, une plus grande prise de conscience des questions d'ordre nutritionnel et la diminution de la taille des ménages.

Les consommateurs d'aujourd'hui désirent davantage de qualité, de valeur et de commodités, et l'industrie canadienne de l'alimentation et des boissons doit continuer à s'ajuster à ces demandes.

### **La structure du secteur**

**L'alimentation au détail** - En 1997, les établissements de ventes d'aliments au détail ont vendu pour environ 50 milliards de dollars d'aliments et de boissons non alcooliques (« aliments »). La plus grande partie (91 %) de ces produits alimentaires était vendue dans les magasins d'alimentation traditionnels, y compris les supermarchés, les épiceries et les boutiques de spécialités gastronomiques comme les boulangeries. Une portion réduite mais croissante (9 %) des ventes d'aliments se fait dans des points de vente type « nouvelle formule », soit les pharmacies, les entrepôts-clubs (Costco), les grandes surfaces comme Wal-Mart et les stations d'essence.

Pour les supermarchés traditionnels, les ventes se répartissent entre les chaînes de distribution<sup>2</sup> et les magasins indépendants. Toutes les grandes chaînes canadiennes font à la fois du commerce de gros et de détail. Les entrepôts appartenant à des chaînes approvisionnent non seulement les magasins de la chaîne, mais ils peuvent également approvisionner des magasins franchisés et des épiciers indépendants.

---

1. Ce chiffre comprend les boissons alcooliques

2. Statistique Canada définit une chaîne comme étant un groupe de quatre magasins ou plus, tandis qu'aux États-Unis, la chaîne se définit comme étant un groupe de 10 magasins ou plus.

## SOMMAIRE

---

Certains épiciers indépendants sont affiliés à un grossiste par l'entremise d'un groupe d'achats volontaires. Les groupes volontaires, IGA par exemple, tirent profit des économies d'échelle. Les indépendants affiliés sont responsables de la plus grande partie des ventes faites par les épiciers indépendants.

Les indépendants sans affiliations sont de véritables exploitants indépendants. Ils s'approvisionnent principalement par l'entremise d'une variété de fournisseurs, dont des comptoirs de ventes au comptant sans livraison des grossistes, des petits grossistes ou, dans certains cas, des distributeurs de services alimentaires.

Environ 25 % de l'inventaire des magasins est livré directement depuis l'établissement de transformation des aliments, le reste transite par les grossistes. Les courtiers agissent comme les agents de ventes des établissements de transformation des aliments et ils représentent actuellement 31 % des articles qui passent par leurs entrepôts avant d'être acheminés aux établissements d'alimentation au détail ou de services alimentaires. La plupart des autres articles sont vendus par l'équipe de vente des établissements de transformation.

L'alimentation au détail est concentré, quant au nombre d'entreprises, les quatre plus importantes étant responsables de 55 % des ventes nationales. Au niveau régional, la concentration des entreprises peut être encore plus élevée.

**Les services alimentaires** - En 1997, les ventes des services alimentaires<sup>3</sup> ont atteint 32 milliards de dollars. Soixante-quinze pour cent de ces ventes étaient faites dans des établissements commerciaux. Les services alimentaires commerciaux se divisent en plusieurs segments, dont le plus important comprend les restaurants avec et sans permis d'alcool, et les restaurants à service rapide et à service au comptoir.

La même année, les ventes des établissements non commerciaux de services alimentaires ont atteint 8 milliards de dollars. Il s'agit des hôtels, des institutions (p. ex., les hôpitaux), des établissements de loisirs comme les théâtres et les arénas, des distributeurs automatiques et des services alimentaires situés dans les magasins à rayons.

Comme pour l'alimentation au détail, dans les services alimentaires on retrouve à la fois des exploitants indépendants et des chaînes qui sont approvisionnés par des distributeurs locaux, régionaux ou nationaux (de services alimentaires); l'équivalent dans ce domaine des grossistes de l'alimentation au détail. Mais, contrairement au marché de l'alimentation au détail, les grandes entreprises de services alimentaires n'intègrent pas verticalement les commerces de détail et de gros.

Les entreprises de services alimentaires sont fragmentées, les 10 entreprises les plus importantes ne contrôlant qu'environ 25 % des ventes; cependant certains de ses segments sont plus concentrés. C'est le cas des restaurants sans permis d'alcool dont les 10 plus importants contrôlent 85 % du total des ventes de cette catégorie de restaurants.

### Performance

Le sous-secteur de l'alimentation au détail et celui des services alimentaires se font concurrence pour l'obtention d'une part plus grande du marché de l'alimentation du consommateur. En 1997, l'alimentation au détail représentait environ 65 % des dépenses de consommation en alimentation (y compris les boissons alcooliques). La part des services alimentaires a diminué de façon marquée au début des années 1990. L'industrie attribue cette baisse à la récession et à l'entrée en vigueur de la taxe sur les produits et services. Toutefois, sa part de marché s'est redressée

---

3. Sauf indication contraire les ventes des services alimentaires comprennent les boissons alcooliques.

lentement depuis 1991. La croissance des marchés du « prêt-à-manger », des « solutions commodées de préparation des repas » ou de la « substitution aux repas maison » a brouillé davantage la démarcation traditionnelle entre les sous-secteurs de l'alimentation au détail et des services alimentaires.

**L'alimentation au détail** - En termes réels, les ventes ont augmenté d'environ 1,5 % par année, surtout à cause de la croissance de la population. Dans ce marché stable et mature les entreprises de commerce au détail ne peuvent augmenter leurs ventes qu'en enlevant des parts de marché à d'autres entreprises ou en vendant plus d'articles non alimentaires.

L'intensité de cette concurrence a eu un impact positif sur l'efficacité. Par contre, la performance financière du sous-secteur a baissé considérablement entre 1988 et 1996. Les rendements sont généralement plus bas ici qu'aux États-Unis. Toutefois, les marges bénéficiaires après impôt et le rendement sur les actifs (profits après impôt exprimés sous la forme d'un pourcentage des actifs) des 10 plus grandes entreprises de distribution alimentaire au détail étaient beaucoup élevés en 1996 qu'ils ne l'étaient en 1988.

L'alimentation au détail s'est approprié environ 15 % du total des profits du commerce agroalimentaire entre 1988 et 1995. Les 10 plus importantes entreprises d'alimentation au détail ont récemment atteint en moyenne 101 % du rendement des actifs des 10 plus importants établissements de transformation des aliments, un gain important si on le compare aux 60 % qu'elles représentaient plus tôt au cours de la décennie.

**Les services alimentaires** - De 1990 à 1991, les ventes des services alimentaires ont connu une chute de 15 % et, bien qu'elles soient lentement en train de se redresser, elles n'ont pas encore atteint leur sommet d'avant la récession. L'emploi dans ce sous-secteur a suivi la même évolution. Les niveaux d'emploi étaient d'environ 13 % plus élevés en 1997 qu'en 1988. La part de marché des services alimentaires est quelque peu sous-développée, lorsque comparée à la situation américaine.

La tendance cyclique des ventes a un impact important sur la performance de la main-d'oeuvre, des marges bénéficiaires, du rendement des actifs et des dépenses en investissement. À cause de l'importance que le consommateur attache à la valeur, les ventes réelles par unité de travail ont augmenté depuis 1988. Le rendement des actifs des services alimentaires était en moyenne inférieur à celui de la transformation des aliments ou à celui de l'alimentation au détail.

**Les courtiers en alimentation** - Au chapitre des ventes, les courtiers en alimentation ont connu un bon rendement ces dernières années. Leur volume d'épicerie s'est accru de 33 %, pour passer de 22,5 % des articles en entrepôt en 1991, à 30,9 % en 1997.

## RÉPERCUSSIONS SUR LE RESTE DE LA CHAÎNE AGROALIMENTAIRE

Le changement des structures et des pratiques commerciales dans le secteur de la distribution des aliments et des boissons a d'importantes répercussions sur les fournisseurs (entreprises de transformation des aliments et producteurs agricoles).

**La Consolidation** - Les récentes acquisitions qui ont eu lieu dans l'alimentation au détail et dans les services alimentaires font ressortir la tendance vers une plus grande consolidation dans le secteur de la distribution des aliments. De nombreux facteurs ont inspiré ces fusions, entre autre l'augmentation du pouvoir d'achat.

L'industrie canadienne du courtage en alimentation est aussi en phase de consolidation. Elle se dirige aussi vers un approvisionnement national et un processus d'achat centralisé tant pour l'alimentation au détail que pour les services alimentaires. Par conséquent on s'attend à ce qu'un

grand nombre de petites et moyennes entreprises de courtage fusionnent ou se regroupent pour former des alliances à l'échelle nationale.

La consolidation dans le secteur de la distribution des aliments a des répercussions importantes sur le reste du système agroalimentaire puisqu'une partie importante du volume d'affaire est contrôlé par un nombre restreint d'acheteurs. Cette situation peut exercer des pressions considérables sur les fournisseurs pour qu'ils livrent des produits de qualité à des prix plus bas.

**Les marques de distributeurs** – Une des tendances les plus marquantes du système agroalimentaire ces dernières années est le développement des produits sous marques de distributeurs. Ces produits sont identifiés à un détaillant qui l'a généralement développés, mais leur production est confiée en sous-traitance à des entreprises de transformation des aliments. Par conséquent, les détaillants exercent maintenant des fonctions étant jadis l'apanage des entreprises de transformation, soit le développement de produits, leur emballage, leur commercialisation et leur publicité.

Les répercussions sur les entreprises de transformation sont importantes. Quoique les détaillants assument certaines des fonctions d'une entreprise de transformation des aliments, une différence très importante demeure : le détaillant a un accès privilégié aux tablettes d'épicerie. Même si le succès des marques de distributeurs offre des occasions d'affaire à certaines petites entreprises de transformation, il a renforcé le rôle des détaillants en alimentation au sein de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire.

Un des principaux avantages des produits sous marque de distributeur est le maintien de la loyauté du consommateur. On s'attend à ce que la part de marché des marques de distributeurs plafonne aux environs de 30 %. Toutefois, les détaillants canadiens en alimentation peuvent agrandir leur marché en pénétrant les marchés mondiaux. Par exemple, la marque *President's Choice* de Loblaws se vend actuellement sur les marchés étrangers, entre autres aux États-Unis et en Amérique latine.

Les marques de distributeurs sont également répandues dans les services alimentaires, mais sont plus axées sur le « commerce » que sur le « consommateur ». Les marques de distributeurs des services alimentaires sont en concurrence avec les marques des entreprises de transformation dans des domaines comme les ingrédients, les emballages en vrac (par ex., le café) et les services de traiteur institutionnel (par ex., la nourriture servie à bord des avions).

**Le programme Efficacité continuellement renouvelée (ECR)** – L'ECR permet aux distributeurs, aux entreprises de transformation et aux producteurs agricoles de coopérer entre eux pour se débarrasser des coûts inutiles et des inefficacités grevant la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire. Cette initiative comprend de nombreuses activités (par ex., la gestion des catégories,<sup>4</sup> l'échange électronique des données [EED]<sup>5</sup> et le réapprovisionnement continu), lesquelles sont conçues pour réduire le temps et les dépenses consacrés à l'inventaire et à l'entreposage, et pour répondre de façon plus efficace à la demande du marché. L'équivalent pour les services alimentaires, la Réponse efficace des services alimentaires (RESA), a été façonnée sur le modèle de l'ECR.

Les petites entreprises de transformation des aliments peuvent se voir obligées d'adopter des pratiques commerciales, comme l'EED et l'utilisation des codes à barre, mieux adaptées aux

---

4. La gestion des catégories est une méthode de vente au détail qui analyse des groupes de produits étroitement apparentés avec l'intention d'en arriver à un mélange efficace de produits et de profits.

5. L'EED est la transmission électronique des données d'affaires.

## SOMMAIRE

---

grosses entreprises. Dans certains cas, les courtiers en alimentation offrent ce service. Éventuellement, les fournisseurs qui choisissent de ne pas participer à l'ECR ou à la RESA risquent de perdre leur marché.

Malgré les avantages potentiels de ces initiatives, l'acceptation a été lente. Les efforts ont porté surtout sur l'utilisation obligatoire des codes à barre et des normes de l'EED, avec des échéanciers de mise en oeuvre fixés pour mai 1999.

**Les nouvelles formules** - Ces intervenants non traditionnels sont des acheteurs supplémentaires dont les fournisseurs de produits alimentaires ont bien besoin. Toutefois, les nouvelles formules posent des défis particuliers parce que plusieurs de celles-ci mettent l'accent sur l'aspect efficacité de la chaîne d'approvisionnement et voient les produits alimentaires comme seulement un moyen d'augmenter l'achalandage des magasins.

**Les dépenses de merchandising et les remises promotionnelles** - Il s'agit d'une gamme de mesures incitatives pouvant prêter à controverse, offertes par les entreprises de transformation aux détaillants et aux grossistes de l'alimentation, comme les « coûts de présentation » ou les « coûts d'étalage ». Certaines entreprises de transformation des aliments, particulièrement les petites, perçoivent ces coûts comme une entrave qui empêche leurs produits d'atteindre le marché. De nombreuses entreprises de transformation contestent l'efficacité des remises promotionnelles. Ces dernières sont d'usage moins fréquent dans les services alimentaires.

**Le substitut des repas maison (SRM)** - Il existe une demande croissante pour des repas frais ou réfrigérés, commodes, complets, qu'on achète à l'épicerie et qu'on consomme chez soi. On trouve, par exemple, la pizza prête à cuire, le poulet qui est vendu prêt à réchauffer et à servir, et les emballages de salades déjà coupées. De nombreux épiciers offrent maintenant des repas complets, prêts à emporter chez soi et à servir. Les fournisseurs doivent adapter leurs produits pour répondre à cette nouvelle demande.

**Renseignements sur le consommateur et sur les produits** - Afin de répondre adéquatement aux exigences nouvelles des consommateurs et d'offrir une livraison plus efficace des produits, les fournisseurs doivent rester aux faits des préférences des consommateurs. Les fournisseurs se doivent de porter attention à ces renseignements pointus de commercialisation qui pourraient forger de nouvelles relations au sein du secteur de la distribution et développer le partage de ces renseignements.

**Les achats à domicile** - Les emplettes à domicile offrent par internet un potentiel intéressant en tant que canal substitut de commercialisation. Le magasinage à domicile pourrait offrir aux entreprises de transformation des aliments l'occasion de court-circuiter le détaillant en alimentation et de remplir certaines commandes d'achat directement, à partir de ses entrepôts ou de dépôts centralisés.

**La perspective mondiale** - Les changements démographiques et technologiques qui ont amené les consommateurs canadiens à porter une plus grande attention à la valeur des aliments, et les entreprises canadiennes à devenir plus concurrentielles, correspondent bien à ce qui se produit à l'échelle mondiale. Tout comme au Canada, les sous-secteurs de la vente au détail des aliments et des boissons d'autres parties du monde (par ex., en Europe) sont fortement concentrés. Également, même si la pénétration des marques de distributeurs est plus élevée au Canada (25 %) qu'aux États-Unis (20 %), elle est plus basse qu'au Royaume-Uni (29 %). Les occasions d'exporter des produits sous marques de distributeurs peuvent exister pour les fournisseurs canadiens, dans des pays comme la Chine et l'Inde, à mesure qu'augmente la pénétration des marques de distributeurs.

### CONCLUSION

La distribution des aliments joue un rôle de plus en plus marqué dans le système canadien agroalimentaire en générant une activité économique importante et en contribuant à fournir l'une des sources d'approvisionnement d'aliments les plus abordables au monde. Le secteur de la distribution des aliments et des boissons est passé d'une approche passive de ventes pour devenir un centre d'influence tant sur les marchés intérieurs qu'internationaux du commerce des produits alimentaires.

Compte tenu des produits de marque de distributeurs, les détaillants en alimentation sont de plus en plus en concurrence avec la plupart des entreprises de transformation alors qu'historiquement ces relations étaient plus du type fournisseurs qui vendent leurs produits. Au même moment, on demande aux fournisseurs de travailler plus étroitement avec les détaillants en alimentation pour examiner et supprimer les coûts inutiles de la chaîne d'approvisionnement. Pendant ce temps, la diminution du nombre de détaillants en alimentation entraîne une diminution du nombre des acheteurs, ce qui crée un milieu d'affaires plus exigeant.

Les fournisseurs trouveront des occasions d'affaires en aidant le secteur de la distribution à répondre aux besoins des consommateurs en exigeant des produits de plus grande valeur pour leur argent ou en réagissant au brouillage de la concurrence entre canaux de distribution, entre le sous-secteur de la vente au détail des aliments et des boissons et les services alimentaires.

Le système canadien agroalimentaire commence et finit avec le consommateur; le changement est la seule constante qui soit. Le secteur de la distribution demeure pour tous un important décodeur de ces changements. Par conséquent, les fournisseurs doivent continuer à reconnaître ces changements, à les comprendre et à y répondre s'ils désirent rester compétitifs.

---

## INTRODUCTION

Le secteur de la commercialisation et de la distribution des aliments au Canada, que nous désignerons ci-après comme le secteur de la distribution, est un maillon critique de la chaîne agroalimentaire canadienne, entre les étapes de la production des aliments (c.-à-d., la production primaire, la transformation et l'emballage) et les consommateurs. **(Figure 1)** Ce secteur de l'agroalimentaire recouvre cinq sous-secteurs de services séparés, mais interreliés : le courtage en alimentation, la vente des aliments en gros, la vente des aliments au détail, la distribution des services alimentaires et les services alimentaires.

Dans la plupart des cas, les produits alimentaires sont écoulés à partir des entrepôts des entreprises de transformation, par le biais d'intermédiaires, comme les grossistes en alimentation et les distributeurs de services alimentaires. Puis, ils sont finalement vendus aux consommateurs par les détaillants et les exploitants de services alimentaires. La vente au détail et les services alimentaires se font concurrence pour obtenir une part des dépenses des consommateurs au chapitre de l'alimentation (y compris les boissons alcooliques). Environ les deux tiers de ces dépenses se font dans les points de vente au détail pour des aliments qui sont principalement préparés et consommés « chez soi ». Le reste est consacré à des articles préparés « à l'extérieur », dans des établissements commerciaux et institutionnels faisant partie des services alimentaires.

Le secteur de la distribution est une des composantes principales de la chaîne agroalimentaire **(Tableau 1 et Figure 2)**. En 1997, ce secteur représentait des ventes aux consommateurs de plus de 91 milliards de dollars **(Figure 3)** en aliments et boissons<sup>6</sup>, et fournissait plus d'un million d'emplois. Le secteur achetait pour environ 50 milliards de dollars d'aliments transformés et de boissons et 3 milliards de dollars de produits agricoles à l'état brut. Dans ce processus, le secteur de la distribution générait environ 24 milliards de dollars d'activités économiques à valeur ajoutée, soit un montant équivalant aux activités économiques à valeur ajoutée combinées, dérivées de la fabrication des aliments et boissons et de la production agricole au Canada.

Malgré l'importance économique du secteur de la distribution, son rôle et son impact n'ont pas toujours été clairs ou bien compris. Aujourd'hui, ce secteur fournit de nombreux points de vente pour les produits à valeur ajoutée sur les marchés intérieurs et internationaux. Son influence se fait sentir d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement, du marché des consommateurs aux établissements de transformation des aliments, jusqu'aux producteurs agricoles. Ainsi, les entreprises de distribution des aliments jouent un rôle de plus en plus important dans l'interprétation de l'évolution des préférences du consommateur et contribuent de plus en plus à influencer cette évolution ; elles jouent un rôle analogue dans le développement de produits et services destinés aux consommateurs. De cette façon, le secteur de la distribution contribue indirectement à modeler l'organisation et le comportement concurrentiel des secteurs de la transformation et de la production des aliments au Canada.

Un certain nombre de tendances et de problématiques contribuent au changement qui se produit dans la distribution alimentaire au Canada, notamment :

- la part de marché croissante des intervenants non traditionnels,

---

6. Les termes « aliments et boissons » comprennent les boissons alcooliques; le terme « aliments » réfère aux aliments et aux boissons non alcooliques; le mot « épicerie » réfère à tous les produits vendus dans un établissement de vente au détail d'épicerie. Même si la vente au détail des aliments et des produits d'épicerie est très intégrée, la présente étude porte sur les produits alimentaires et, partout où la chose est possible, les données renvoient aux aliments ou aux produits d'aliments et de boissons.

## INTRODUCTION

---

- un brouillage croissant des voies commerciales concurrentielles,
- les grandes fusions et acquisitions d'entreprises et l'évolution des stratégies des entreprises,
- la nécessité d'augmenter la valeur au consommateur,
- les emplettes sur Internet et la vente au détail directement au consommateur.

Du côté du consommateur, on voit un accroissement de l'importance accordée aux préoccupations de bien-être général et de santé, l'accroissement de la sensibilisation du consommateur, les contraintes de temps, le déclin des niveaux de vie, ainsi que de puissants changements démographiques, y compris le vieillissement de la population et l'apparition de nouveaux segments ethniques.

Comme exemple de la façon dont le secteur de la distribution a répondu au changement des besoins et des tendances du consommateur, considérons l'évolution qui s'est effectuée au cours du siècle dernier dans la préparation d'un produit alimentaire, comme un gâteau. Au début du siècle, le système de distribution des aliments avait tendance à commercialiser seulement les ingrédients, comme la farine, les oeufs et le sucre, que les consommateurs utilisaient pour faire un gâteau à la maison. Vers le milieu du siècle, en réponse aux demandes de commodité, un plus grand nombre de produits à valeur ajoutée est apparu sur les tablettes des épiceries, comme les mélanges à gâteaux, qui diminuaient le temps de préparation en éliminant la nécessité de mélanger la plus grande partie des ingrédients. Aujourd'hui, les distributeurs offrent des gâteaux surgelés et frais cuits, ainsi que des portions plus petites, comme des portions de gâteau individuelles.

La distribution des aliments, au Canada, a changé de façon dramatique depuis que les supermarchés et les chaînes de restauration rapide sont apparues dans les années d'après-guerre. Historiquement, les magasins d'alimentation étaient le « dernier maillon » d'une chaîne d'approvisionnement qui « poussait » les articles alimentaires vers un marché de masse passif. Toutefois, sous la poussée des puissantes forces de la démographie, du revenu et de la technologie, le secteur de la distribution est passé d'un état de simple passivité, de lieu de vente situé en aval, à celui d'un intervenant clé ayant une influence de plus en plus grande sur les marchés de consommation intérieurs et internationaux et dans les relations commerciales au sein du système d'approvisionnement agroalimentaire. Au fur et à mesure que se poursuit la consolidation à l'intérieur de la distribution, l'influence des grandes entreprises de grossistes, de détaillants et de services alimentaires ira sans doute en augmentant.

Ce profil permet de comprendre le rôle actuel de ce secteur au sein du système agroalimentaire, ses répercussions sur la production et la fabrication des produits agroalimentaires, et les changements de relations ainsi que les tendances mondiales qui feront passer l'industrie alimentaire dans le XXI<sup>e</sup> siècle. La sensibilisation à ces tendances et à ces changements, et la capacité d'y réagir rapidement, sont les clés de la capacité concurrentielle des produits agroalimentaires canadiens, au pays même, comme à l'étranger.

---

## LES TENDANCES DU MARCHÉ DE CONSOMMATION

### Les données démographiques

La population du Canada s'élève présentement à 30 millions de personnes, dont près des trois quarts habitent dans des régions urbaines. Les Canadiens migrent d'est en ouest; les populations de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique s'accroissent, au détriment de celles des autres provinces. Même si on ne prévoit pas que la population du Canada croisse beaucoup au cours des prochaines décennies, les taux actuels de naissance et d'immigration produiront une croissance annuelle d'environ 1,2 %. Une grande part de cette croissance sera le résultat de l'immigration, parce que le taux de naissance du Canada est inférieur aux niveaux nécessaires au soutien de la croissance de la population.

La composition de la population est en train de changer quant à la structure d'âge, à la diversité ethnique et quant à la taille et à la composition des ménages canadiens. La population travailleuse, celle du « baby boom », grisonne, le nombre des aînés a doublé depuis 25 ans, et les Canadiens vivent plus longtemps. La combinaison d'une réduction du taux des naissances et d'un accroissement de l'espérance de vie signifie que, d'ici l'année 2011, l'âge moyen de la population canadienne devrait s'approcher des 40 ans, et, vers 2016, environ 44 % de la population aura 45 ans ou plus.

Dans le cas de la diversité ethnique, les sources de l'immigration vers le Canada ont changé considérablement. Avant 1961, 95 % des immigrants arrivaient au Canada en provenance des États-Unis et de l'Europe. L'Asie et le Moyen-Orient sont devenus les principales sources d'immigrants au Canada, et représentent 56 % des immigrants qui sont arrivés au Canada entre 1991 et 1996. Aujourd'hui, l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud, l'Afrique et les Caraïbes constituent aussi d'importantes sources de nouveaux immigrants. Étant donné le déclin du taux de natalité intérieure, les Canadiens d'origine ethnique vont représenter une proportion plus grande de la population canadienne et, par voie de conséquence, un important segment de l'influence du consommateur.

La taille moyenne des ménages canadiens a diminué, pour atteindre le niveau actuel de 2,6 personnes. Cette diminution de la taille des ménages est le reflet de l'augmentation du nombre des personnes vivant seules, des familles monoparentales ou des couples sans enfants.

### LE REVENU

Ces modifications dans la taille et la composition des familles canadiennes sont liées à des changements fondamentaux dans la main-d'oeuvre. Le taux de participation des femmes au marché du travail a augmenté régulièrement; les familles où les deux conjoints travaillent sont aussi courantes aujourd'hui que l'étaient les familles où un seul des conjoints travaille dans les années 1960. Le nombre des familles où plus d'une personne travaille et le nombre de membres d'une famille ayant plus d'un emploi est aussi en croissance.

Le revenu après impôt, ou le revenu disponible, des consommateurs canadiens a plafonné depuis le début des années 1980 et, en fait, s'est érodé tout au long des années 1990. Le revenu disponible réel par habitant en 1997 était environ 9 % plus bas que le niveau maximum qu'il avait atteint en 1989 (**Figure 4**).

### LA DEMANDE

Le secteur de la distribution, avec le reste de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire, fait face à de nombreux défis pour répondre aux besoins changeants pour les produits et les services d'une population de consommateurs diversifiée et exigeante. Fini le temps des marchés

## LES TENDANCES DU MARCHÉ DE CONSOMMATION

---

homogènes; les fournisseurs d'aujourd'hui prennent comme cibles des segments particuliers ou des niches taillées dans l'ensemble de la population. Cette diversité de population, combinée au rythme de vie rapide et aux contraintes de temps des familles, signifie ce qui suit :

- Les consommateurs désirent plus de commodité dans les aliments qu'ils achètent, mais pas nécessairement au détriment de la valeur, du goût ou de la valeur nutritive. Les consommateurs canadiens aiment encore faire la cuisine, même s'il s'agit d'assembler des repas rapides à partir d'ingrédients partiellement préparés, et ils veulent que ces aliments soient emballés dans des formats qui conviennent aux besoins de leur famille. Les portions individuelles prennent de plus en plus d'importance.
- Les consommateurs veulent avoir des services dans les magasins où ils font leurs emplettes; il peut s'agir de banques, de nettoyage à sec, de fleuristes, d'endroits de repos et d'établissements de restauration et de comptoirs de commandes à apporter situés près de l'entrée, où on peut faire des achats rapides.
- Ils veulent également pouvoir acheter des aliments où qu'ils soient et où qu'ils aillent. Les supermarchés vont continuer à s'approprier le gros des achats de nourriture, et ils sont en concurrence active avec les magasins de spécialités et les dépanneurs pour une part de marché en offrant des produits de boulangerie frais, du poisson, des variétés plus grandes de produits ethniques, et en prolongeant les heures d'ouverture. Mais les points de vente non traditionnels, comme les pharmacies, les postes d'essence, les magasins à escompte et les clubs vendent aussi une gamme de produits alimentaires dont la diversité ne cesse de croître.
- Les restaurants et les exploitations de services alimentaires continueront à jouer un rôle important dans la réponse aux demandes d'aliments du consommateur. Malgré l'important déclin de la part des services alimentaires dans les dépenses totales consacrées à l'alimentation à la fin des années 1980, ce secteur a presque regagné la part de marché qu'il avait perdue. Mais les consommateurs canadiens continueront à rechercher des aliments et des idées de menus qui leur offrent à la fois une valeur pour leur argent et qui soutiennent leur vif intérêt envers l'alimentation. Les aînés canadiens sont en meilleure position financière et physiquement plus actifs qu'ils ne l'ont jamais été, et ils représentent une possibilité de marché en expansion pour le secteur des services alimentaires.

---

## LE SOUS-SECTEUR DE L'ALIMENTATION AU DÉTAIL ET EN GROS

L'alimentation au détail et en gros comprend les entreprises qui sont engagées dans la vente au détail et en gros d'aliments et de boissons non alcooliques que les consommateurs achètent principalement pour servir à la préparation d'aliments à la maison. On désignera ci-après les aliments et les boissons non alcooliques par « aliments ou alimentation ». Ces entreprises comprennent à la fois les points de vente d'aliments au détail et les grossistes associés. Les points de vente au détail constituent le lien critique avec les consommateurs, dans la chaîne agroalimentaire, et connaissent une grande variété de formes et de niveaux de service. Les magasins traditionnels d'alimentation au détail comprennent des établissements engagés principalement dans la vente de produits alimentaires, comme les chaînes de supermarchés, les dépanneurs, les épicerie indépendantes et les boutiques de spécialités gastronomiques. Les détaillants en alimentation non traditionnels ou alternatifs comprennent des détaillants comme les magasins clubs d'entrepôt, les magasins à rayons, les pharmacies et les détaillants d'essence, dont les ventes principales sont surtout dans les produits non alimentaires, mais qui vendent aussi des produits alimentaires.

Les grossistes sont les principaux liens entre les établissements de transformation et les points de vente au détail. Ils offrent une variété de services, comme l'entreposage et une distribution physique efficace du produit aux détaillants, soit directement, soit par l'intermédiaire de tiers fournisseurs de services.

### IMPORTANCE

Le sous-secteur de l'alimentation au détail<sup>7</sup> est l'un des plus importants secteurs d'activités économiques au Canada. Il se place au second rang, derrière les automobiles et les pièces, et contrôlait environ 25 % du total des ventes au détail et 10 % de toutes les dépenses des ménages en 1996. En 1997, les Canadiens ont dépensé quelque 50 milliards de dollars en aliments et boissons non alcooliques achetés auprès des détaillants en alimentation qui employaient environ 400 000 personnes. Au niveau du commerce en gros, les ventes de produits alimentaires constituent le troisième groupe commercial le en importance, à la suite de « autres produits » et « machinerie et équipement industriel ». Cette catégorie emploie 98 000 Canadiens de plus.

Au cours de la dernière décennie, les dépenses totales annuelles des consommateurs en produits alimentaires ont connu une croissance régulière d'environ 3 % par année (**Tableau 2**). Cette croissance est due aux effets combinés de l'augmentation de la population, de l'inflation des prix et de la demande du consommateur pour des produits alimentaires à plus grande valeur ajoutée. En valeur absolue, les ventes annuelles d'aliments au détail n'ont augmenté que d'environ 1,5 %. La croissance de la population représente presque la totalité de cette croissance, c'est ce qui fait que l'on décrit fréquemment ce sous-secteur comme un marché mature et stable.

### STRUCTURE

Les supermarchés et les épicerie de type traditionnel sont responsables de la plus grande part des 50 milliards de dollars de ventes annuelles au détail d'aliments au Canada (environ 83 % en 1996) (**Tableau 3**). Les autres magasins d'alimentation comprennent les magasins de spécialités gastronomiques, comme les boulangeries et les boucheries. Il s'agit du deuxième groupe de ventes au détail d'aliments en importance au Canada et il représente environ 8 % des ventes au

---

7. De façon générale, les magasins d'alimentation au détail vendent des produits d'épicerie composés de produits alimentaires et non alimentaires. En 1997, les ventes d'épicerie étaient estimées à 65 milliards de dollars. Le présent document peut faire référence à "aliment" ou à "épicerie" selon les besoins du contexte.

détail d'aliments. Les détaillants en alimentation non traditionnels (par ex., les magasins clubs, comme Costco), les pharmacies et les grandes surfaces (par ex., Wal-Mart) représentaient un autre 9 % des ventes en 1996. Leur part collective des ventes totales d'aliments au détail a augmenté de 3 % depuis 1989. Comme presque tous les ménages fréquentent les magasins d'alimentation, et s'y rendent souvent, la vente de produits alimentaires offre souvent un excellent moyen d'augmenter la circulation des consommateurs à l'intérieur des points de vente d'alimentation non traditionnels.

### Les types de points de ventes

On compte environ 36 000 magasins d'alimentation traditionnels au Canada, qui se répartissent en chaînes de supermarchés et de dépanneurs, en épicerie indépendantes et en magasins de spécialités gastronomiques (**Tableau 4**). La majeure partie des ventes d'aliments au détail se fait dans les épicerie, membres de chaînes ou indépendantes.

Quatre épicerie ou dépanneurs appartenant à un même propriétaire constituent une chaîne. En 1997, moins de 80 chaînes exploitaient près de 8 000 épicerie et dépanneurs au Canada. Ces points de vente représentaient 51 % des ventes des magasins d'alimentation traditionnels et la plupart des chaînes possédaient moins de 50 magasins. Les grandes chaînes, comme Loblaws, Provigo, A&P, Sobey's et Safeway, représentaient la grosse portion des ventes effectuées par des chaînes. Les supermarchés appartenant à des chaînes (6 % des points de vente traditionnels) représentaient 45 % des ventes des magasins d'alimentation traditionnels et les dépanneurs représentaient environ 6 % des ventes d'aliments au détail.

En 1997, la part des indépendants représentaient environ 41 % des ventes des magasins d'alimentation traditionnels. Bien que leur part de marché soit semblable à celle des chaînes, on compte plus du double du nombre des points de vente indépendants au Canada. Les épiciers indépendants peuvent être classifiés sous les rubriques affiliés ou non affiliés.

Les indépendants de groupes affiliés ou volontaires se regroupent en vue de bénéficier d'achats en volume de la part du grossiste qui les parraine. Dans de nombreux cas, le grossiste appartient à une chaîne de détaillants; ainsi, la distinction peut être fine entre le détaillant membre sociétaire de la chaîne et le concessionnaire indépendant. Ce groupe d'indépendants, comme « *Your Independent Grocer* », comprend 5 200 magasins qui ont effectué environ 35 % des ventes d'épicerie au détail, soit près de 20 milliards de dollars en 1997.

Les indépendants non affiliés sont des unités d'exploitation isolées. Ces exploitations véritablement indépendantes représentaient environ 3 milliards de dollars, soit 6 % des ventes traditionnelles d'épicerie au détail. Même si leur part de marché est modeste à comparer à celle des chaînes et des indépendants de groupes volontaires, il s'agit d'un très grand groupe. Le nombre total des indépendants sans affiliation s'élevait à plus de 13 000, soit environ la moitié des points de vente traditionnels d'épicerie au Canada.

Les chaînes de supermarchés, avec des ventes annuelles moyennes de 16 millions de dollars par magasin en 1997, sont beaucoup plus gros que les indépendants affiliés, dont la moyenne des ventes annuelles est de 3,8 millions de dollars par magasin, et les indépendants non affiliés, avec des ventes annuelles de 0,25 millions de dollars par magasin. Dans l'ensemble, le nombre d'établissements d'épicerie, à l'exclusion des magasins de spécialités, a diminué de 15 % depuis 1989. Cette rationalisation s'est produite exclusivement au sein des établissement indépendants, dont le nombre a diminué de 30 % au cours de cette période, alors que le nombre d'épicerie indépendantes à chaîne augmentait d'environ 20 %. Cette rationalisation a augmenté la part de marché des chaînes de supermarchés et des gros indépendants, aux dépens des petits indépendants. Donc, même si la plupart des épicerie au détail sont des commerces de taille relativement petite, exploités par leur propriétaire, le sous-secteur est de plus en plus dominé par les grandes sociétés de commerce de détail et de gros. La majorité des entreprises de vente

d'alimentation au détail appartiennent à des Canadiens, A&P et Safeway étant les deux exceptions remarquables.

En réaction, en partie, au changement dans les préférences des consommateurs, qui réclament une plus grande variété de produits alimentaires, le nombre d'articles offerts dans le supermarché canadien moyen a doublé entre 1991 et 1996, pour passer de 9 000 à presque 18 000. De ce fait, la superficie moyenne du supermarché est passée de 18 000 à 26 000 pieds carrés au cours de la même période, soit une augmentation d'environ 40 %. Certains supermarchés peuvent même aller jusqu'à occuper une superficie de 40 000 pieds carrés et offrir plus de 25 000 articles.

### Composition

Les supermarchés à chaîne canadiens ressemblent à leurs équivalents américains quant aux ventes d'épicerie par magasin, mais ils captent un plus petit pourcentage des ventes totales d'épicerie au détail (environ 45 % par rapport à 60 %). Par ailleurs, les magasins indépendants représentent un pourcentage plus élevé des ventes d'épicerie, au Canada, mais ils exploitent des magasins beaucoup plus petits que leurs vis-à-vis américains en termes de ventes totales moyennes d'épicerie. On peut attribuer cette différence structurelle en partie à la pratique plus répandue du franchisage au Canada, qui produit un plus grand nombre d'exploitants « indépendants », mais elle provient peut-être plus d'une différence dans les définitions. Au Canada, une chaîne est constituée d'un regroupement de quatre magasins ou plus; aux États-Unis, une chaîne compte 10 magasins ou plus. Toutefois, la structure du canal de distribution des aliments au détail (part des ventes des magasins traditionnels et non traditionnels) semble tout à fait du même ordre dans les deux pays, en termes de ventes, entre les supermarchés, les magasins entrepôts et les autres types de points de vente.

Au Canada, le sous-secteur de la vente au détail de produits alimentaires (alimentation au détail) a souvent été caractérisé par les observateurs de l'industrie comme possédant un trop grand nombre de magasins (population par magasin), par un facteur de plus de deux à un comparativement aux États-Unis. Les explications divergentes de cette observation prétendent, à une extrémité, que le marché canadien est moins efficace que l'américain et, à l'autre, que le Canada est plus concurrentiel. Toutefois, une comparaison récente des densités des supermarchés dans les principaux centres métropolitains du Canada et des États-Unis n'appuie pas d'emblée cette caractéristique. Le **Tableau 5** indique que les villes canadiennes sont largement dispersées parmi les classements des marchés américain et canadien. En plus, d'autres mesures de la population par magasin au détail indiquent également des rapports comparables entre le Canada et les États-Unis.

Selon un sondage d'une des principales associations de l'industrie du Canada et des États-Unis mené au nom du Conseil canadien de la distribution alimentaire et du *Food Marketing Institute* (FMI), les magasins d'épicerie canadiens sont décrits, en moyenne, comme étant plus petits que les supermarchés américains et contenant moins d'articles. Mais des comparaisons de ce type sont difficiles et les résultats sont sensibles à de nombreux facteurs, comme les types de formules faisant partie du sondage, l'impact des ventes de produits non alimentaires (par ex., les boissons alcooliques dans les points de vente au détail, aux États-Unis), et la pondération des résultats selon la part des ventes plutôt que selon le nombre des magasins.

### Les groupes d'achat

Dans le but de maximiser les remises de volume sur les achats, offertes par les entreprises de transformation de produits de marque, la plupart des détaillants et des grossistes du Canada s'organisent pour former des groupes d'achat qui achètent conjointement des produits de marque. Comme les remises de volume que reçoivent les détaillants et les grossistes sur les achats augmentent ordinairement avec l'augmentation du volume d'achats, typiquement jusqu'à un maximum de 10 % des ventes (bien que la plupart des remises soient inférieures au taux maximum), chacun des membres du groupe d'achat, quel que soit son niveau d'achats, bénéficie

d'un niveau déterminé par le volume total du groupe. Par exemple, si le volume total des membres du groupe d'achats justifiait un rabais de 5 % sur le prix d'achat, chacun des membres recevrait une part de la valeur de ce rabais calculée sur sa proportion des ventes totales du groupe d'achats. Les principaux groupes d'achats sont United Grocers Inc. (dont les membres sont, notamment, A&P, Métro Richelieu Overwaitea, Thrifty et Sobeys), IGA (qui comprend Agora et H.Y. Louie), et Safeway et Distribution Canada Inc. (dont les membres sont des épiciers indépendants non affiliés). Sans doute à cause de leur pouvoir d'achat comme entreprises, Loblaws et Provigo ne font pas partie de groupes d'achats. La récente acquisition d'Agora par Sobeys's pourra modifier la composition des groupes.

### **Les canaux d'approvisionnement**

Les produits alimentaires s'écoulent vers les tablettes du supermarché depuis des sources intérieures et internationales en passant par deux canaux d'approvisionnement principaux (**Figure 2**). Environ 25 % à 30 % de l'inventaire d'un magasin est livré directement au détaillant par l'entreprise de transformation; c'est la livraison directe au magasin. Les produits périssables et faciles à endommager, comme les biscuits, les grignotises, le pain, la viande et les produits laitiers sont livrés de cette façon. Les boissons gazeuses sont aussi expédiées directement. Le restant des produits passe généralement par les entrepôts des grossistes, avant d'aboutir aux points de vente.

Les produits sont vendus aux grossistes et aux détaillants par l'équipe de vente de l'entreprise de transformation elle-même, ou par des courtiers représentant ces entreprises. Environ 31 % des produits passant par les grossistes sont vendus par des courtiers à commission. La plupart des courtiers canadiens ont des gammes de produits auxquelles ils prennent titre et qu'ils exploitent sur une base d'achat-vente.

D'ordinaire, les grossistes achètent des produits fournis par les entreprises de transformation, en prennent possession et les revendent. Les grossistes peuvent appartenir à 100 % à une chaîne de détail (par ex., National Grocers), à un groupe coopératif (par ex., La Coopérative fédérée), être un grossiste volontaire auquel les détaillants s'associent (par ex., IGA), ou un indépendant qui dessert des magasins de détail non affiliés ou indépendants, comme les petits grossistes de spécialités établis au niveau local. Quel que soit leur type, les grossistes remplissent des fonctions semblables; principalement l'achat, l'entreposage et le transport de produits, ainsi que les services associés de traitement des données et de comptabilité. En plus, ils peuvent offrir aux détaillants un assortiment de services administratifs, financiers et techniques.

La plupart des grands détaillants d'épicerie du Canada exploitent des divisions de gros et de services alimentaires, et opèrent dans plus d'une province ou d'une région. Seulement deux entreprises de gros et de détail opèrent à un niveau essentiellement national; ce sont Loblaws et Agora (même si Agora n'opère pas en Colombie-Britannique et que Loblaws vient seulement d'arriver sur le marché du Québec). Les divisions de gros exclusives des entreprises de gros et de détail approvisionnent les magasins appartenant à leur propre compagnie, ainsi que des indépendants affiliés ou des concessionnaires fonctionnant sous diverses bannières, et des comptes d'indépendants et de services alimentaires non affiliés.

Les coopératives comme la Fédérée, l'Interprovinciale et Co-Op Atlantic se distinguent par le fait que leurs opérations de gros appartiennent aux détaillants membres. Par exemple, la Federated Co-Operatives Ltd., la plus importante coopérative canadienne, fournit des services centralisés de grossiste à environ 300 coopératives de détail appartenant à des populations locales de l'ouest du Canada et du nord-ouest de l'Ontario. Les détaillants membres des coopératives sont à leur tour la propriété des individus membres des coopératives, dont on estime le nombre à 900 000 personnes.

### La concentration des entreprises

Sous la plupart des aspects, la vente au détail de produits alimentaires est caractérisé au Canada par une forte concentration des entreprises.<sup>8</sup> Après la récente vague d'importantes acquisitions de l'industrie, les quatre plus grandes entreprises d'épicerie au détail représentent environ 55 % des ventes d'épiceries nationales, tous canaux de distribution compris, par comparaison à 45 %, avant les acquisitions. Les huit principales entreprises représentent environ 70 % de ces ventes. Dans la plupart des régions, plus de 70 % des ventes proviennent des trois entreprises les plus importantes. Au Québec, les deux sociétés les plus importantes, Provigo et Métro Richelieu, se partagent environ 70 % des ventes. Le marché n'est pas aussi concentré aux États-Unis, au niveau national, où huit sociétés contrôlent environ 35 % du marché national de l'épicerie, bien que le sous-secteur de l'alimentation au détail continue à consolider ses activités rapidement. Toutefois, dans la plupart des régions des États-Unis, le niveau de concentration est du même ordre que ce qu'on trouve au Canada, alors que de trois à cinq entreprises contrôlent la masse des ventes d'épicerie.

Étant donné le niveau élevé d'intégration entre les exploitations de détail et de gros de la plupart des grandes entreprises canadiennes d'épicerie, les ventes au détail et en gros ne font ordinairement pas l'objet de rapports séparés par les entreprises de produits alimentaires au détail et en gros de produits alimentaires. C'est pourquoi il est très difficile de déterminer la portée de la concentration de la vente en gros de produits alimentaires au Canada. Mais on croit que ce sous-secteur est caractérisé par un degré de concentration comparable à celui du secteur de la vente au détail.

De façon générale, le sous-secteur de la vente en gros des aliments, aux États-Unis, est beaucoup moins concentré qu'il ne l'est au Canada. En 1992, les dix entreprises de gros les plus importantes des États-Unis étaient responsables d'environ 15 % du total des ventes en gros, tandis que dans le commerce général des grossistes, les huit entreprises américaines les plus importantes représentaient environ 44 % des ventes, pour la même année. De plus, il existe beaucoup moins d'intégration des grossistes américains dans le commerce de détail. Aux États-Unis, la plupart des importants grossistes en alimentation, comme Fleming Cos. et Supervalu, ne sont pas d'importants détaillants en alimentation. Mais, tout comme le sous-secteur américain de l'alimentation au détail, le secteur du commerce en gros est aussi en train d'effectuer une rapide consolidation dans ce pays.

### CONDUITE

Au cours de la dernière décennie, l'alimentation au détail et en gros a évolué pour mieux répondre à la demande du consommateur. Auparavant, ce sous-secteur avait tendance à refléter l'image du système traditionnel de la chaîne d'approvisionnement, dont le moteur était la poussée de l'industrie de transformation. Aujourd'hui, le système d'approvisionnement se transforme en une chaîne de demande, dont le moteur est la demande du consommateur.

Selon l'approche traditionnelle de la chaîne d'approvisionnement, les entreprises de transformation étaient capables de développer une forte loyauté de marque au moyen de programmes de commercialisation complets et coûteux. Ces mêmes entreprises étaient également responsables d'effectuer la plus grande part de l'étude de marché continue sur les besoins des consommateurs et sur les tendances globales du marché de détail. Les détaillants se fiaient aux entreprises de transformation pour déterminer quelles marchandises vendre et, dans de nombreux cas, à quel prix.

---

8. Étant donnée l'intégration des opérations de gros et de détail, la part de marché des entreprises est rapportée selon les entreprises, c'est-à-dire, Ventes totales de l'entreprise/valeur totale du marché de l'épicerie au Canada.

Toutefois, des facteurs comme l'augmentation de la concurrence sur le marché de l'épicerie au détail, le fléchissement des ventes d'aliments, la consolidation au sein du secteur de l'épicerie au détail et en gros, les nouvelles formules de magasins et les marques privées ont modifié les relations traditionnelles entre les fournisseurs et les détaillants.

Au cours de la dernière décennie, sous la poussée de la prise de conscience des consommateurs en matière de valeur, les détaillants ont révisé leurs opérations et réagi avec des innovations qui permettraient au consommateur d'avoir plus de choix, de commodité, une meilleure qualité ou des prix plus bas. La technologie a aidé les détaillants à recueillir des renseignements sur les nouvelles tendances des consommateurs. Par exemple, comme réaction initiale à l'accent mis par le consommateur sur la valeur, les détaillants ont examiné à la loupe les principaux coûts qu'ils devaient assumer et contrôler (par ex., les coûts variables de la main-d'oeuvre et des stocks). L'information sur le consommateur sera de plus en plus appliquée à l'amélioration de la capacité concurrentielle à l'aide de la micro-commercialisation (par ex., établissement d'une correspondance entre les schémas de dépenses au niveau du magasin et les données de profil du consommateur).

### **Les nouvelles formules**

En réponse au changement des tendances du consommateur et des stratégies de commercialisation, de nouvelles formules de vente au détail (par ex., les clubs d'entrepôts) sont apparues, parallèlement à l'introduction des produits alimentaires dans des points de vente non traditionnels (par ex., les grandes surfaces). Ces formules attirent les consommateurs hors du supermarché traditionnel en leur offrant des prix plus bas et la commodité de pouvoir concentrer leurs achats en un seul et même endroit. Les épiciers traditionnels, chaînes et indépendants, doivent maintenant de plus en plus être en concurrence, dans les catégories d'alimentation, avec les grandes surfaces, les clubs d'entrepôts, les opérateurs à forte remise, les pharmacies et les autres points de vente où les aliments ne constituent pas la principale activité. Ces formules non traditionnelles capitalisent sur une rotation d'inventaire très rapide, des marges bénéficiaires très faibles, des coûts immobiliers très réduits, un minimum de service à la clientèle, une variété moins grande de produits et la livraison directe des marchandises. Les marges brutes de ces formules peuvent baisser jusqu'à 8 à 11 %, par comparaison aux marges ordinaires de 20 % des supermarchés.

Même si la chaîne Wal-Mart n'est pas un des principaux intéressés dans l'alimentation au détail au Canada, on estime qu'elle se place aux environs du troisième rang des détaillants d'épicerie aux États-Unis. Certains analystes prévoient qu'elle sera le plus gros détaillant d'épicerie aux États-Unis au tournant du siècle, avec une part de 10 % du marché de l'alimentation. Wal-Mart a récemment ajouté des produits d'épicerie réfrigérés à certains de ses points de vente canadiens, geste qui a fait penser que la chaîne pourrait, à

l'avenir, intensifier ses efforts dans le domaine de l'épicerie au Canada, au moins dans le cadre actuel de sa formule de magasin à rayons.

### **Les nouvelles formule<sup>9</sup>**

La commercialisation de marques de distributeurs, ou marques de contrôle, a été une stratégie de produit efficace pour les détaillants en alimentation et une des sources de leur influence croissante. La marque de distributeur existe depuis des décennies. Par le passé, le

---

9. Connue également comme "marque de revendeur", "marque du magasin", "produit sous étiquette de contrôle", "marque de détaillant", "marque de compagnie" ou "marque exclusive", les produits sous étiquette privée "appartiennent" en exclusivité à des détaillants, des grossistes, des coopératives, des restaurateurs, des distributeurs de services alimentaires ou des traiteurs, et/ou sont font l'objet d'une licence avec ces derniers, pour distribution dans leur segment de marché.

développement et la commercialisation de produits étaient les domaines exclusifs des entreprises de transformation. De plus en plus, les détaillants se chargent des fonctions de grande valeur et potentiellement lucratives du développement de produits, de conception d'emballage, de commercialisation et de publicité, dont ils prennent le contrôle en donnant à contrat à l'extérieur la production de produits à valeur ajoutée de haute qualité, qui jouissent d'un avantage marqué sur les marques nationales en termes de prix. En conséquence, les principaux détaillants d'alimentation exercent maintenant une forte influence et un solide contrôle sur près de 20 % du développement des produits et des marques d'aliments et de boissons au Canada.

À mesure que la concurrence augmente, les détaillants, comme Loblaws, sont devenus conscients que la vente de produits de marque sous la marque du distributeur présentait trois avantages : l'augmentation des marges et des profits, l'amélioration de l'efficacité des négociations avec les entreprises de transformation et le renforcement de l'image du détaillant et de la loyauté du consommateur. Les détaillants reconnaissent également le potentiel que représente l'exportation des produits sous la marque du distributeur. Par exemple, les produits President's Choice de Loblaws se vendent aux États-Unis, à Hong-Kong, dans les Caraïbes et en Israël.

La part de marché des marques de distributeurs (si on exclut la viande de poids aléatoire, les fruits et légumes et les produits laitiers de poids aléatoire), au Canada, a augmenté pour passer de 14 %, en 1986, à environ 25 % des ventes d'épicerie en 1997; on s'attend à ce que cette part atteigne un plateau à moyen terme, à environ 30 %. La popularité grandissante des marques de distributeur au début des années 1990 était en partie due à la récession. L'évidence montre que la part de marché des marques de distributeur est en rapport inverse avec le revenu disponible. Toutefois, cette relation s'est affaiblie au cours des années. La qualité des marques de distributeurs s'améliore constamment et les détaillants canadiens ont habilement développé leurs produits de marque de distributeur et offrent maintenant une gamme qui va des denrées génériques modestes, axées sur le prix, de qualité moyenne, jusqu'aux articles haut de gamme, de luxe, qui se différencient par leur haute qualité. En conséquence, une majorité des consommateurs croient, aujourd'hui, que les marques de distributeurs ont une qualité et une valeur équivalentes aux marques nationales.

La pénétration de la marque de distributeur a été également soutenue par les progrès technologiques et des données complètes sur les points de vente qui confèrent aux grands détaillants un avantage concurrentiel sur les entreprises de transformation lorsqu'il s'agit de décider quels nouveaux produits lancer et de déceler les produits dont le rendement est insuffisant. Un plus grand nombre de décisions d'acheter une marque de distributeur (souvent estimé à plus de 80 %) sont prises au point de vente, ce qui réduit l'efficacité de la publicité faite par le biais des mass-médias par les marques nationales et accorde un avantage concurrentiel supplémentaire aux détaillants. La loyauté du consommateur joue un rôle de premier plan dans les stratégies des détaillants. En général, environ 20 à 35 % des clients des épiceries en Amérique du Nord génèrent de 70 à 85 % des profits d'un détaillant. Les stratégies actuelles insistent sur la satisfaction des besoins du client et encouragent l'achat répété et l'augmentation des dépenses. La marque de distributeur et l'information sous forme de données électroniques sont les volets clés pour connaître et conserver le consommateur; en outre, ils permettent au détaillant de se différencier de la concurrence et sont une des composantes principales de la loyauté du consommateur.

### **L'efficacité continuellement renouvelée (ECR)**

Pendant de nombreuses années, la connaissance du consommateur était le domaine exclusif de l'entreprise de transformation. Cette connaissance était glanée à partir de groupes de discussion et de recherche sur les consommateurs. Cette tâche s'est un peu déplacée vers le détaillant, mais on s'attend aussi à ce que l'entreprise de transformation s'intéresse activement aux préférences du consommateur et réponde efficacement aux habitudes d'achat dans un magasin

donné. Cette relation forme la base de mise en oeuvre de l'initiative appelée Efficacité continuellement renouvelée (ECR), non seulement en Amérique du Nord, mais dans le monde entier. L'alimentation au détail est le premier maillon de la chaîne de la demande, mais il peut aussi être le plus important, parce que c'est le point de départ du flux d'information qui va du consommateur vers la production.

En 1992, une grande étude de l'industrie américaine a déterminé que les marchands de rabais et les concurrents comme Wal-Mart pouvaient demander des prix plus bas non pas à cause de prix préférentiels offerts par les entreprises de transformation, mais parce que leur logistique était plus avancée. C'est ce qui faisait que leurs coûts de distribution étaient plus bas que ceux de leurs concurrents, par une marge allant jusqu'à 2 % des ventes. Étant donné l'intensité de la concurrence au sein de l'alimentation au détail, entre les épiceries traditionnelles et non traditionnelles, pour maintenir ou augmenter les profits, les détaillants en alimentation ont dû se concentrer sur la réduction des prix à l'intérieur du système de distribution. Par la suite, l'ECR a été lancée par l'industrie canadienne de la distribution alimentaire, en 1993. Un comité directeur de l'ECR, composé de représentants de l'industrie de transformation, de la distribution et des courtiers a été mis sur pied pour prendre la tête de l'initiative. L'industrie s'aligne ainsi à d'autres initiatives d'efficacité et approches de réingénierie (par ex., la livraison « juste-à-temps » [JAT]) mises en place par des industries comme celle de la fabrication d'automobiles.

En général, l'ECR vise à réduire les coûts externes du système au moyen de l'interaction des entreprises de transformation, des grossistes et des détaillants formant le système d'approvisionnement de l'agroalimentaire, en améliorant la coordination entre ces entités pour leur permettre de répondre de façon plus efficace aux diverses demandes des consommateurs, ce qui, essentiellement, élimine les coûts superflus et les inefficacités qui encombrant la chaîne d'approvisionnement.

L'ECR met en jeu un ensemble d'outils ou de pratiques commerciales non exclusives dans le but de faciliter la création d'un bénéfice mutuel entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Cette initiative envisage les mesures suivantes :

- une gestion des niveaux d'inventaire et de l'offre de produits de façon à réduire les niveaux d'inventaire et d'assurer un bon équilibre entre les produits et les profits, au moyen de la gestion par catégorie<sup>10</sup>;
- la mise sur pied de programmes de réapprovisionnement continu des produits pour améliorer le service à la clientèle en diminuant la fréquence des produits en rupture de stock;
- la promotion des stocks de transbordement (par ex., assemblage des livraisons faites aux magasins en provenance des transporteurs, sur le quai même de l'entrepôt, plutôt qu'en les tirant des stocks d'inventaire), ce qui accroît l'efficacité de l'écoulement des produits aux entrepôts;
- des politiques uniformes et transparentes d'établissement des prix des fournisseurs pour décourager l'accumulation des stocks par les grossistes et les détaillants.

La première étape critique sera la communication efficace de la demande du consommateur à travers la chaîne d'approvisionnement. Cette étape exigera l'implantation du codage à barres

---

10. La gestion par catégories est une méthode de commerce au détail qui analyse des groupes de produits étroitement liés entre eux dans le but de trouver un mélange efficace de produits et de profits..

universel sur chaque produit et, éventuellement, sur les caisses de produits et les palettes de caisses. En même temps, il faudra implanter l'utilisation d'une technologie d'information compatible entre les secteurs du système.

Dès le départ, au Canada, on a estimé que les économies annuelles découlant de l'implantation de l'ECR seraient au moins de 3 milliards de dollars. En plus, l'industrie a estimé initialement que l'ECR pourrait réduire à 61 jours le temps qu'il faut pour faire passer les produits de l'entreprise de transformation jusqu'au consommateur, présentement de 104 jours, et, en cours de route, faire diminuer les prix de 10 %. Toutefois, à l'heure actuelle, on s'attend à ce que le niveau des avantages obtenus soit beaucoup moindre que ces 3 milliards de dollars et qu'il soit impossible de le répartir directement entre les intervenants individuels de la chaîne d'approvisionnement. De plus, l'implantation de l'ECR amènera indubitablement des coûts liés au système, autant que des bénéfices, et que, dans certains cas, l'incidence des coûts et des bénéfices peut ne pas être égale pour chaque partie de la chaîne d'approvisionnement. Cette situation peut signifier que l'ECR sera implantée par étapes, en mettant l'accent initial sur des mesures où tous y gagnent.

L'ECR met l'accent sur la transition, à partir d'une commercialisation basée sur l'offre, vers une commercialisation basée sur la demande, ou d'une promotion des ventes par les fournisseurs à une offre de produits axés sur la demande du consommateur. L'ECR aura également un effet sur la façon dont l'industrie mesure son rendement. Le secteur cessera de se servir d'indicateurs de volume (par ex., revenu brut, marge brute, ventes par unité), comme mesure du rendement, pour adopter des mesures qui portent attention aux éléments suivants :

- la satisfaction du consommateur;
- les temps de réapprovisionnement des produits;
- le rendement (% de produits perdus, de produits vendus à plein prix, etc.);
- la fiabilité (prévisions, livraison JAT);
- des mesures financières basées sur le rendement des actifs et sur le calcul des coûts sur la base d'activités.

Si on se fie aux projets pilotes, les répercussions possibles de l'ECR sont importantes. Par exemple, un projet pilote de programme de réapprovisionnement continu, chez Quaker Oats et Agora, a rapporté d'importantes économies et d'importants gains au niveau du service. Les détaillants et les entreprises de transformation ont fait des progrès considérables en identifiant les agents déclencheurs et les éléments techniques de l'initiative ECR, et en reconnaissant qu'une masse critique de participation sera nécessaire pour réaliser des gains substantiels. Jusqu'à date, cependant, les progrès accomplis dans l'implantation de l'ECR sont restés limités.

Les efforts se sont concentrés principalement sur le développement des normes du code à barres et de l'échange électronique des données (EED). À peu près tous les produits alimentaires au détail portent maintenant les codes à barres qui peuvent être balayés avec précision dans les magasins de détail et l'industrie s'est engagée à lancer des ensembles d'EED (par ex., les commandes d'achat et la facturation) en mai 1999. Des dates cibles de mise en oeuvre ont aussi été fixées pour l'apposition de codes à barres sur les caisses et les palettes de produits.

On a instauré une initiative de carte de pointage de l'ECR pour l'industrie, pour mesurer l'état de préparation de l'ECR et le progrès qui s'y rattache. Pour le moment, il n'est pas clair si l'industrie canadienne est en avance ou en retard sur l'industrie américaine, bien que l'industrie ait le

sentiment qu'il s'est accompli plus de progrès au Canada, particulièrement dans le secteur du codage à barres et dans la gestion par catégories. Certains observateurs croient que l'implantation des initiatives d'ECR n'amènera pas nécessairement une baisse des prix pour les consommateurs, mais qu'elle pourra aider à soutenir les prix et la part de marché des détaillants traditionnels en alimentation.

L'adoption d'emblée de l'ECR par l'industrie a été retardée, alors que les intervenants s'affairent à évaluer les coûts et les avantages associés à chaque initiative. Les autres initiatives ont tendance à être plus exclusives, et l'ECR pourra devoir être adoptée intégralement plutôt qu'à la pièce.

L'immobilité du niveau des ventes, le faible taux d'inflation et la baisse du revenu disponible réel ont amené les détaillants à concentrer leur attention sur les inefficacités. Les principaux détaillants reconnaissent rapidement l'importance de l'ECR basée sur le calcul des coûts sur une base d'activités et sur l'analyse de la valeur de la chaîne. Certains détaillants font d'importants investissements dans la technologie de l'information et adoptent l'extraction des données pour étayer des stratégies de commercialisation et des programmes de loyauté du consommateur. Également, la présence croissante des grandes surfaces dans les ventes d'aliments au Canada peut être le catalyseur qui déclenchera l'adoption à grande échelle de l'ECR.

L'initiative ECR exige la communication, la coopération et l'intégration, plutôt que l'isolement et la méfiance. C'est ainsi que l'ECR est en train de modifier dramatiquement la façon dont l'industrie de l'agroalimentaire fonctionne et de transformer la relation fondamentale acheteur-fournisseur.

### **Substitut au repas maison<sup>11</sup>**

On tient généralement pour vrai que le temps est la monnaie des années 1990 et du prochain siècle. De plus en plus, les consommateurs et les ménages débordants d'activités sont à la recherche de façons commodes et faciles de préparer les repas. Mais ces consommateurs veulent tout de même manger chez eux même s'ils n'ont pas le temps, le goût ou l'habileté de préparer des repas maison.

Un sondage récent a indiqué que la plupart des Canadiens aimaient faire l'épicerie mais que la rapidité et la facilité de préparation sont des considérations importantes dans la décision des aliments à acheter. Une autre recherche indique que la plupart des Américains aimeraient que le dîner soit prêt dans 15 à 30 minutes. Aujourd'hui, les consommateurs désirent plus des aliments frais que surgelés, des « repas » plutôt que des ingrédients, et ils veulent se procurer ces articles à leur supermarché, mais avec la commodité des repas-minute. La manifestation de cette tendance est maintenant désignée comme substitut du repas maison (SRM), solutions repas et, récemment, solutions consommateur.

Tout comme l'étude américaine de 1992 sur l'efficacité de la distribution de Wal-Mart, qui a galvanisé le mouvement de l'industrie vers l'ECR, une autre étude américaine intitulée *Foodservice 2005: Satisfying America's Changing Appetite* (Restauration 2005 : satisfaire l'appétit changeant de l'Amérique) a attiré l'attention du secteur de la vente au détail sur la réponse à ces besoins changeants du consommateur. Cette étude a provoqué l'étonnement en prévoyant que virtuellement toute la croissance excédentaire de l'industrie alimentaire aux États-Unis serait captée par le secteur de la restauration. Les auteurs écrivaient dans leur rapport que les exploitants de supermarchés devraient réagir en suivant la tendance des aliments préparés ou bien souffrir d'importantes pertes de leur part du marché de l'alimentation.

---

11. L'expression Substitut du repas maison (SRM) ou Solutions commodes aux repas (SCR) désignent des repas qui sont entièrement ou partiellement préparés à l'extérieur de la maison et consommés chez soi. On y trouve des articles frais, surgelés et réfrigérés.

Les détaillants ont reconnu que cette tendance présente une occasion de transformer de plus en plus les supermarchés, de leur état de pourvoyeurs d'ingrédients à celui de planificateurs de « solutions repas » et, éventuellement, de préparateurs de repas. Les détaillants en alimentation occupent une position avantageuse pour répondre à cette tendance, étant donné la fréquence élevée des visites des clients, leur connaissance des marques de distributeur (comme moins de produits SRM peuvent porter une marque) et leur important pouvoir d'achat. Les détaillants ont réagi suivant deux fronts : l'un consiste à offrir des repas préparés ou presque préparés (frais ou surgelés), que les consommateurs emportent et réchauffent chez eux, l'autre à la préparation complète du produit et/ou des ingrédients alimentaires cuits (par ex., pains de viande, patates, légumes), complètement préparés, qui sont déjà chauds et prêts à assembler à la maison.

Dans le cas de la première approche, les compagnies les plus importantes souligneraient le fait d'une valeur ajoutée à l'expérience de l'achat des aliments en insistant davantage sur les solutions repas et moins sur les ingrédients à repas. On s'attend à ce que de nombreux supermarchés changeront leur allocation d'espace, au détriment des allées de marchandises emballées, pour agrandir le choix d'aliments frais préparés, « presque prêts », à emporter et à consommer sur place.

Les épiciers canadiens réagissent à la seconde stratégie en lançant de nouvelles formules, comme celle du Marché IGA d'Agora, à Oshawa. La popularité accrue des aliments préparés frais et réfrigérés pourrait poser un défi aux catégories des aliments surgelés et en boîte, dans la bataille pour s'approprier l'espace de vente au détail, et faire appel au développement et au raffinement de méthodes nouvelles de sourcing et de transformation de produits dont la durée de conservation est plus courte.

Le sondage récent du Conseil canadien de la distribution alimentaire sur les opérations de la vente au détail indiquait que le nombre des sections d'aliments préparés dans les épicerie canadiennes avait augmenté, et que près des trois quarts des chaînes américaines d'épicerie au détail avaient augmenté leur allocation d'espace d'étalage pour les aliments préparés et les solutions repas. Les détaillants canadiens de l'alimentation ont multiplié par trois leur part de vente d'aliments préparés, de 2 à 6 % entre 1995 et 1996. Par comparaison, les ventes d'aliments préparés représentent environ 10 % des ventes des détaillants américains. En 1996, les dîners et les plats surgelés ont connu une augmentation de 16 % des ventes et de 13 % de leur volume.<sup>12</sup>

En 1995, les détaillants en alimentation du Canada n'ont fourni qu'environ 2 % des ventes totales de repas préparés (par comparaison avec les détaillants américains, à 5 %). Environ 5 % des repas au Canada visent ordinairement des produits à emporter; ainsi, l'industrie doit comprendre et interpréter soigneusement la signification de cette tendance chez les consommateurs et ce qu'elle sera pour les supermarchés. La tendance aux SRM peut vouloir dire un continuum de produits, du presque-maison, au prêt-à-réchauffer, au prêt-à-emporter.

Le SRM représente une stratégie visant à augmenter la part de marché des détaillants aux dépens des entreprises de restauration. Toutefois, cette occasion favorable ne va pas sans défis. Le rétrécissement, l'importance des coûts de main-d'oeuvre, la formation, l'investissement en magasin, la nécessité de changement à la culture de l'entreprise (c'est-à-dire que la vente d'aliments n'est pas la même chose que la vente d'épicerie) et les mesures de rendement ont présenté d'importants défis au SRM. Le sourcing est également une des principales préoccupations dans la demande de solutions repas. Potentiellement, les détaillants disposent de plusieurs choix pour les solutions de repas maison :

---

12. Western Grocer (A.C. Neilsen), Jan/Feb 1998.

- préparer les produits sur place, ce qui peut nécessiter un personnel consacré à cette opération, de l'emballage et un nouvel équipement pour la cuisson et la présentation des étalages, ainsi que d'importants coûts de formation et d'investissements ;
- confier le travail à un commissariat central exploité par une petite entreprise locale de transformation ou un traiteur, ce qui suppose de nouvelles préoccupations logistiques comme le transport, le facteur temps et un nouvel équipement nécessaire au maintien de l'intégrité du produit;
- établir leur propre commissariat, ce qui pourrait vouloir dire un investissement immobilier en plus des autres facteurs déjà mentionnés ;
- développer leur propres solutions repas sous marque de distributeur, ce qui pourrait nécessiter des contrats avec des entreprises de transformation, le développement de lignes directrices de spécifications, le maintien et l'amélioration de la qualité du produit ;
- le sourcing directement de l'entreprise de transformation, ce qui met le détaillant à la merci de ce dernier pour le maintien de la qualité de produits de marque de distributeur (moins de 10 % des aliments préparés sont fournis par une entreprise de transformation sous marque aux détaillants, au Canada) ;ou
- développer des alliances avec un exploitant de la restauration (par ex., Loblaws et les restaurants Mövenpik).

Les détaillants sont également préoccupés de la question de savoir dans quelle mesure le SRM cannibaliserait les ventes du magasin plutôt que de diminuer la part occupée par les services alimentaires dans l'alimentation. Une étude américaine récente indiquait que, en moyenne, les exploitations de services alimentaires de type SRM faites par les détaillants avaient pour résultat une perte nette de 2 %. La situation est analogue au Canada. Il ne fait pas de doute que le secteur est aux prises avec une importante courbe d'apprentissage en rapport avec cette stratégie.

Étant donné l'intense attention accordée au potentiel lucratif du SRM, plusieurs intervenants sont en lice pour ce marché. Les supermarchés ont senti cette pression concurrentielle venant d'une prolifération d'options à l'heure des repas et les nouvelles formules qui ont empiété sur leur commerce de marchandises emballées. Traditionnellement, la différence entre le « détail » et le « service alimentaire » se fondait sur les aliments préparés « à la maison », comparativement à ceux qui l'étaient « à l'extérieur ». Toutefois, cette distinction est en voie de s'estomper de plus en plus, à mesure que les départements de charcuterie évoluent vers les articles de repas-minute, comme le poulet préparé et la pizza préparée, et que les restaurants commercialisent des repas presque prêts à manger, qui sont « préparés » à la maison. Vu ces nouvelles formes de concurrence répandues par les tendances changeantes des consommateurs, on s'attend à ce que ce brouillage entre le détail et les services alimentaires aille en s'accroissant.

### **Dépenses commerciales ou allocations de promotion**

Les dépenses commerciales ou allocations de promotions comprennent une vaste gamme de mécanismes d'incitation ou de paiement offerts par les entreprises de transformation aux détaillants des marchés d'alimentation pour faire la promotion et l'inscription de leurs produits. Ces remises, allocations et rabais se réfèrent en premier lieu aux fonds déboursés par les entreprises de transformation pour des achats en volume, les efforts de promotion au nom du produit et des conditions d'achat favorables. Essentiellement, les remises réduisent le prix des marchandises et augmentent la marge brute disponible aux grossistes et aux détaillants. Dans

certain cas, les incitatifs sont offerts par les entreprises de transformation; dans les autres cas, les détaillants demandent de tels paiements. Par exemple, les grands magasins de vente au détail imposent ordinairement des frais d'étalage pour compenser les coûts ponctuels associés à l'introduction de nouveaux produits, comme l'étiquetage (l'inscription d'un article dans le système d'inventaire) et le risque inhérent à l'allocation d'un espace de tablette précieux à un produit qui n'a pas fait ses preuves. La valeur des allocations d'étalage peut être assez importante, selon le produit et le détaillant ou le grossiste.

Les Fabricants de produits alimentaires et de consommation du Canada (FPACC) ont estimé que les dépenses commerciales en 1991 rendaient compte d'environ 19 % des ventes produites par les entreprises de traitement des aliments et des boissons. Les FPACC ont également estimé qu'environ 70 % des produits alimentaires et des boissons à ce moment-là étaient vendus à des grossistes ou des détaillants à un prix de vente ou à escompte, au Canada. Les allocations et les revenus provenant des entreprises de transformation étaient estimées représenter 0,6 % des ventes, pour un détaillant moyen, en 1991. Ces allocations sont importantes, vu que les marges de l'épicerie au détail sont d'environ 1 %.

À part les inquiétudes à l'effet que l'argent de promotion commerciale ne soit que des subsides aux détaillants, les allocations sont contestées par les entreprises de transformation dans l'espoir d'introduire une méthode plus efficace de promotion commerciale, de répondre aux préférences des consommateurs et non pas aux demandes des distributeurs. Actuellement, les chaînes de supermarchés peuvent faire des achats anticipés (c'est-à-dire, acheter des produits en vrac à l'avance des ventes pour obtenir des escomptes de volume ou d'autres allocations commerciales.) Ces produits sont ensuite entreposés pour être utilisés lorsque la demande devient plus forte. Ces pratiques créent des inefficacités de production<sup>13</sup> pour les entreprises de transformation et un excès d'inventaires dans le système. Toutefois, les distributeurs prétendent que l'achat anticipé offre aux supermarchés un avantage concurrentiel qui leur permet de résister aux grandes surfaces et aux clubs d'achats en gros, qui ne font pas des achats anticipés dans la même proportion que les exploitants de supermarchés. Les études commerciales rapportent qu'un programme d'achats anticipés bien géré pourrait avoir pour résultat une augmentation de 3 à 4 % des marges brutes du détaillant.

Les fournisseurs peuvent aussi préparer la voie à cette situation en concentrant leurs efforts sur la promotion commerciale plutôt que sur la publicité pour augmenter leur part de marché. Généralement, les consommateurs réagiront plus rapidement à une promotion de prix qu'à une augmentation des dépenses de publicité. Ce qui est intéressant, c'est le fait qu'une des plus importantes entreprises de transformation des produits céréaliers a récemment décidé de revenir sur sa décision de réduire les dépenses commerciales suite à une forte diminution de sa part de marché.

L'élimination de l'achat anticipé serait compliquée. On croit que son élimination résulterait en une amélioration de la logistique, ce qui bénéficierait à tous les distributeurs; toutefois, ce ne sont pas tous les grossistes ou détaillants qui se livrent à l'achat anticipé. Ainsi, les grossistes ou détaillants qui pratiquent l'achat anticipé perdraient leur avantage relatif parce que les bénéfices seraient distribués sur l'ensemble du système. C'est là un autre exemple des difficultés causées par l'implantation à la pièce de l'ECR.

Selon une étude récente de AC Nielsen effectuée aux États-Unis sur les dépenses de promotion, les entreprises de transformation et les détaillants américains ont montré des points de vue tout à fait divergents quant à l'efficacité de telles dépenses, celle-ci variant de 30 à 90 %. On s'attend à

---

13. Ces inefficacités peuvent être exagérées dans le cas des produits alimentaires à cause des fluctuations de la production agricole et des économies de la production en lots.

ce que cette situation se répète au Canada. Sur la base des tendances américaines, on estime que les dépenses commerciales annuelles au Canada sont de 300 à 400 millions de dollars.

Généralement, la plupart des dépenses commerciales sont orientées vers les grossistes et on s'attend à ce que ceux-ci partagent ces paiements avec les détaillants. Les détaillants d'aliments non traditionnels, comme Wal-Mart et Costco, qui ne fonctionnent pas ordinairement par l'intermédiaire des grossistes, ne reçoivent pas explicitement de telles allocations et demandent plutôt le prix net le plus bas pour les marchandises achetées des entreprises de transformation. La question reste particulièrement délicate dans les relations entre les entreprises de transformation et les détaillants.

### PERFORMANCE

Le sous-secteur de l'alimentation au détail est en concurrence avec celui des services alimentaires (segment commercial seulement) pour l'ensemble du marché de l'alimentation. En 1988, l'alimentation au détail était redevable d'environ 70 % des dépenses des consommateurs sur les produits alimentaires ; en 1997, cette proportion avait fléchi légèrement, pour atteindre 67 %.<sup>14</sup> Toutefois, exprimée en termes réels, la part de l'alimentation au détail a augmenté de 69 à 70 % au cours de la même période, ce qui indique que, en volume, la part des produits alimentaires vendus en passant par un point de vente au détail a augmenté d'environ 1 %.

Étant donné que la dernière décennie a été caractérisée par la diminution du revenu disponible réel, la faiblesse des taux d'inflation et une vigoureuse concurrence entre les canaux de distribution (par ex., les épicerie traditionnelles contre les points de vente non traditionnels, comme les grandes surfaces, les postes d'essences et les clubs d'entrepôt), entre 1988 et 1996, les marges bénéficiaires nettes totales des supermarchés au détail<sup>15</sup> ont diminué de 1,2 % à 0,8 % des ventes (**Tableau 6**). En conséquence, le rendement moyen sur les actifs du sous-secteur est tombé de façon considérable, de 6 % qu'il était entre 1988 et 1991, à 1,4 % entre 1994 et 1996. L'investissement immobilier exprimé en pourcentage des ventes a diminué, d'une moyenne de 2 % entre 1988 et 1992, à 1,5 %, entre 1992 et 1996.

Toutefois, les 10 entreprises d'épicerie les plus importantes, qui dominent le sous-secteur, ont fait montre d'une performance au-dessus de la moyenne. Les marges bénéficiaires nettes et le rendement sur les actifs<sup>16</sup> furent remarquablement plus élevées entre 1995 et 1996 qu'elles ne le furent entre 1988 et 1992 (**Tableau 7**). Deloitte and Touche ont rapporté une tendance semblable en se basant sur leur examen de la performance financière des six entreprises d'épicerie canadiennes les plus importantes sur les marchés boursiers entre 1991 et 1997. Au cours de cette période, les recettes, les marges et le rendement des actifs se sont améliorés considérablement pour ces entreprises. L'indice des magasins d'alimentation du *Financial Post* a eu un meilleur rendement que l'indice du marchandisage général entre 1988 et 1997, mais pas l'indice composé global 300 de la bourse de Toronto.

### Comparaison avec les États-Unis

Si on les compare aux supermarchés américains, les entreprises canadiennes sont moins profitables; les marges brutes et les profits nets qu'elles génèrent sont plus bas. Entre 1992 et

---

14. Le sous-secteur du marché de l'alimentation au détail possède 60 % de la part du marché des produits alimentaires et des boissons; dans ce cas-ci, seuls les produits alimentaires sont considérés.

15. Les marges nettes de profit représentent le profit après impôt exprimé sous la forme d'un pourcentage des ventes.

16. Le rendement des actifs représente les profits nets sous la forme d'un pourcentage des actifs totaux.

1996, la marge de profit nette des exploitations américaines était, en moyenne, de 1 % des ventes, comparativement à 0,4 % au Canada (**Tableau 8**). La marge brute, au Canada, est généralement de 1 à 2 % moindre qu'aux États-Unis, et on prétend que c'est dû au coût plus élevé de la distribution au Canada.

En se basant sur l'important sondage de référence de l'industrie effectué par le Conseil canadien de la distribution alimentaire (CCDA) et du *Food Marketing Institute* (FMI), les supermarchés canadiens ont amélioré leurs économies. Celles-ci se reflètent dans l'augmentation des roulements moyens d'inventaire (ventes divisées par la valeur de l'inventaire) entre 1988 et 1996, lesquels ont augmenté d'un rapport moyen de 16,2, de 1988 à 1992, et de 17,7, de 1992 à 1996. Les ventes réelles par pied carré ont augmenté d'environ 23 % entre 1991 et 1996. Les exploitations canadiennes semblent aussi comparables aux données de référence américaines en termes de ventes par pied carré, roulement de l'inventaire et ventes par heure de main-d'oeuvre.

Pour donner une autre illustration des détaillants en alimentation du Canada et des États-Unis, la performance des plus grands détaillants, Loblaws et Kroger, respectivement, a été mesurée (**Tableau 9**). Même si, de 1991 à 1997, les ventes de Loblaws n'ont été, en moyenne, qu'à un niveau de 40 % de celles de Krogers, la performance moyenne des deux entreprises est semblable en terme de marges de profit rapportées, de rendement sur les actifs et de roulement d'inventaire. Les ventes par pied carré et la superficie moyenne des magasins étaient également comparables en 1997.

### **Le commerce de gros**

Comme les principales entreprises canadiennes d'épicerie intègrent les opérations de détail et de gros, il est difficile de faire une description de la performance du sous-secteur du gros, mise à part l'observation que, en 1994, la marge moyenne de profit d'exploitation de l'industrie des opérations de gros au Canada était comparable à celle des grands grossistes américains. Toutefois, les roulements d'inventaire se sont améliorés depuis 1991, et la moyenne de l'industrie, à cet égard, dépasse la performance des principaux grossistes des États-Unis, comme Fleming et Supervalu. Sur la base des données récentes du sondage du CCDA et du FMI, le nombre de caisses expédiées par heure totale de main-d'oeuvre, au Canada, se situait à 80 % de la valeur américaine. Encore une fois, il faut prendre soin de s'assurer que le profil des centres de distribution soit comparable. Le sous-secteur américain du commerce de gros offre un plus grand nombre de grossistes spécialisés (par ex., les produits surgelés), qui tiennent généralement en stock moins d'articles et qui, de ce fait, ont tendance à être plus productifs que les grossistes de gammes plus générales, qui sont plus nombreux au Canada. Les niveaux réels d'inventaire du sous-secteur du commerce de gros du Canada ont augmenté d'environ 3,5 % de 1994 à 1995 ; cependant, cette croissance s'est ralentie, jusqu'à environ 1,5 % de 1995 à 1996, peut-être à cause de la concentration de l'industrie sur un effort de réduction des stocks.

### **Comparaison au sein de la chaîne agroalimentaire**

Une grande partie de la discussion, dans le système canadien de l'agroalimentaire, a porté sur la performance relative du sous-secteur de l'alimentation au détail comparativement à d'autres secteurs du système agroalimentaire. Même si ces comparaisons ne sont pas directes, il est possible de faire quelques observations. En termes de bénéfices d'exploitation totaux<sup>17</sup>, l'alimentation au détail a généré des profits d'environ 15,5 milliards de dollars entre 1988 et 1995, un montant légèrement plus élevé que celui des services alimentaires (13,5 milliards de dollars), mais beaucoup moindre que le niveau des bénéfices d'exploitation engendrés par le secteur de la

---

17. Le bénéfice d'exploitation est constitué des gains avant intérêt, taxes et amortissement. Le bénéfice d'exploitation est utilisé comme exemple de la part des profits répartis dans l'ensemble du système de l'agroalimentaire.

## LE SOUS-SECTEUR DE L'ALIMENTATION AU DÉTAIL ET EN GROS

---

transformation des aliments (32 milliards de dollars) ou du secteur de l'agriculture (45 milliards de dollars) (**Tableau 10**).

Au chapitre de la performance financière, le rendement moyen sur les actifs qui est généré dans le sous-secteur de l'alimentation au détail, entre 1988 et 1996, était de 3,12 %, comparativement à 4,10 % dans la transformation des aliments et 2,89 % dans le sous-secteur des services alimentaires. Une comparaison analogue avec l'agriculture est difficile à faire à cause du manque d'uniformité dans l'évaluation d'une année à l'autre des actifs agricoles et non agricoles. Au cours de la période qui va de 1994 à 1996, l'écart de la performance relative de l'alimentation au détail et du secteur de la transformation des aliments s'est élargi encore plus, avec le rendement sur les actifs des détaillants qui a chuté jusqu'à 1,4 %, alors que celui du secteur de la transformation était de 3,6 %, une différence d'environ 2 %, le double de la différence qui existait entre 1988 et 1996 (**Tableau 6**).

Cependant, une comparaison de la performance des 10 plus grandes entreprises du sous-secteur de l'alimentation au détail et du secteur de la transformation des aliments indique que, sur la base d'un rendement moyen sur les actifs, entre 1988 et 1992, les 10 plus grandes entreprises du sous-secteur de l'alimentation au détail ont eu une moyenne d'environ 60 % de celle des 10 principales entreprises de transformation des aliments; toutefois, entre 1995 et 1997, leur moyenne s'est située à environ 101 % des rendements des entreprises de transformation. Ce qui est intéressant, c'est que, chez les grands détaillants, la marge de profits d'exploitation s'est améliorée depuis 1988, alors qu'elle restait relativement stable dans le cas des grandes entreprises de transformation. Cette observation peut indiquer que les détaillants ont réussi à obtenir des économies d'exploitation, mais pas nécessairement en « comprimant » les prix d'au moins les plus grosses entreprises de transformation. En plus, les entreprises de l'alimentation au détail ont augmenté l'efficacité d'exploitation en terme de roulement de l'inventaire, de 13,6, en 1988, à 14,7, en 1997, alors que le roulement de l'inventaire des entreprises de transformation connaissait un certain fléchissement (**Tableau 7**).

### PERSPECTIVE MONDIALE

Les changements démographiques et technologiques qui ont poussé les consommateurs canadiens à devenir plus axés sur la valeur et les entreprises canadiennes à devenir plus concurrentielles sont un phénomène aux dimensions mondiales. Les détaillants en alimentation du monde entier ont répondu au moyen de consolidations, par le biais de fusions et d'acquisitions, et en développant des produits sous marque de distributeur.

En Allemagne et au Royaume-Uni, les trois plus importants détaillants contrôlaient environ la moitié de tout le marché. Les marchés des États-Unis et du Japon sont moins concentrés (les trois plus grands y contrôlant respectivement 20 % et 9 % du marché), mais, sur une base régionale, la concentration est plus élevée. La croissance des ventes est très faible dans ces marchés, mais, à la différence de ceux du Canada et des États-Unis<sup>18</sup>, les détaillants de l'Europe de l'ouest et du Japon prennent de l'expansion dans d'autres pays, et même sur d'autres continents. En conséquence, d'après l'exemple américain, trois des neuf principaux détaillants en alimentation sont la propriété entière ou partielle d'intérêts étrangers, alors que la chaîne la plus importante de dépanneurs, 7-Eleven, appartient à Ito-Yokado, du Japon.<sup>19</sup> Les détaillants en alimentation de l'Europe de l'ouest sont les plus « transnationaux »; le Carrefour, entreprise française, opère non seulement dans d'autres pays européens, mais aussi en Asie et en Amérique du Sud.

---

18. À l'exception de Winn-Dixie (US), qui possède une petite chaîne dans les Bahamas..

19. Euromonitor, p. 17.

La pénétration des marques de distributeurs est légèrement plus élevée au Canada (25 %) qu'aux États-Unis (20 %),<sup>20</sup> mais plus faible qu'au Royaume-Uni (29 %).<sup>21</sup> La marque de distributeur est très développée en Europe de l'ouest ; par exemple, l'ensemble des transactions de Marks & Spencer en alimentation se fait sous la propre marque de l'entreprise, St-Michael. La présence de produits sous marque de distributeur est ordinairement le signe d'un marché relativement sophistiqué. Également, ces produits se trouvent généralement seulement sur les marchés où les marchandises de marque sont largement distribuées. C'est ce qui fait que, dans des pays comme le Japon et Taïwan, le marché des marques de distributeurs a connu une croissance supérieure à 10 % au cours des années 1990, alors que dans des pays comme la Chine et l'Inde, la marque de distributeur est totalement absente.

L'ECR n'est pas une initiative exclusive à l'Amérique du Nord, mais elle a des répercussions sur la conduite des affaires dans le monde entier. La demande mondiale de valeur a été le moteur de l'activité ECR à diverses étapes de développement partout dans le monde. Des ententes commerciales comme l'ALÉNA et la présence de vieux routiers de l'ECR, comme Wal-Mart et Carrefour sur les marchés en voie de développement devraient aiguillonner la croissance de l'ECR dans le monde entier. C'est ce qui fait que l'ECR est aussi devenue une affaire d'exportation (c'est-à-dire, demandes en matière de technologie, transactions en ligne, codage à barres, codage de palettes).

Dans les efforts qu'ils déploient pour attirer les clients, les détaillants en alimentation sont en voie de diversifier les services qu'ils offrent à leurs clients. Certains détaillants en alimentation offrent des services financiers (comme Loblaws au Canada), nombreux sont ceux qui offrent des cartes de « loyauté »,<sup>22</sup> tandis que d'autres vendent même de l'essence (particulièrement au Royaume-Uni et en France) et des pagettes (comme Spencer's et Nanz, en Inde).<sup>23</sup> Cette approche constitue une indication supplémentaire de la concurrence de plus en plus serrée dans la vente d'aliments au détail, où les détaillants ont recours à des techniques de commercialisation accrocheuses pour gagner un avantage concurrentiel.

### RÉPERCUSSION SUR LE SYSTÈME DE L'AGROALIMENTAIRE

#### Consolidation

La restructuration et les contrôles des coûts qui ont commencé pour le marché canadien de l'alimentation au détail au cours des années 1990 continuera et ira peut-être en s'intensifiant. En l'absence d'une inflation des prix, les détaillants continueront à contrôler les coûts et à se consolider parce qu'il leur sera impossible de passer des coûts supplémentaires aux consommateurs par le biais d'augmentations de prix. Les analystes s'attendent à ce que, à moyen terme, l'alimentation au détail ou en gros soit dominé par un nombre encore plus restreint d'entreprises au Canada.

En conséquence, un important pouvoir d'achat restera aux mains des grandes entreprises canadiennes de détail ou de gros en alimentation. Dans une certaine mesure, cet effet de levier a été compensé par la présence croissante des entreprises non traditionnelles de vente d'alimentation au détail. La poursuite de la consolidation et des fusions et acquisitions

---

20. *Grocery Marketing*, March 1997, p. 6.

21. Euromonitor, p. 219.

22. Grâce à ces cartes, l'acheteur accumule des points calculés à partir du montant des commandes d'épicerie. Les points sont convertis au moyen de bons, d'Air Miles, de rabais, etc.

23. <http://www.expressindia.com/fe/daily/19971121/32555193.html>

correspondantes veulent également dire que les entreprises de transformation des aliments peuvent avoir besoin de réinstaurer de nouvelles relations à moyen terme.

### **L'efficacité continuellement renouvelée (ECR)**

La mise en place et le succès de l'ECR exigeront que l'on forge des relations plus fortes et plus coopératives entre les producteurs, les entreprises de transformation et le secteur de la distribution. Les rôles et les relations entre les détaillants et les fournisseurs doivent changer. Les secteurs de la production, de la transformation et de la distribution doivent partager l'information, devenir partenaires et former des alliances stratégiques s'ils veulent réussir. Pour atteindre la masse critique nécessaire, les petites entreprises de transformation doivent également mettre sur pied des initiatives d'ECR. Éventuellement, les entreprises de transformation des aliments qui choisissent de ne pas participer aux systèmes d'information appropriés pourraient compromettre de futures occasions d'affaires.

Les stratégies d'ECR ont aidé le secteur de l'alimentation au détail à réduire les stocks et à utiliser l'espace de tablettes de façon plus efficace ; il s'ensuit que la performance des entreprises de transformation sera soumise à un examen plus serré. De plus en plus, les produits seront évalués et conservés sur les listes sur la base de leur contribution unitaire aux profits, tel que déterminé par un calcul des coûts basé sur l'activité,<sup>24</sup> plutôt que simplement sur les volumes de vente ou les marges brutes. Ainsi, il se peut que les produits ne restent plus sur les tablettes seulement à cause des dépenses de promotion.

### **La marque de distributeur**

Étant donné les avantages importants des marques de distributeurs pour les détaillants, la pénétration des produits sous marque de distributeur se poursuivra, bien qu'à une cadence moins rapide. Les produits sous marque de distributeur signifient que, pour les entreprises de transformation des aliments, leurs clients sont maintenant devenus leurs concurrents. Les produits de marques de distributeur représentent une concurrence continue aux entreprises de transformation de produits de marque. Cette situation forcera les entreprises de transformation à répondre avec des stratégies appropriées, comme le contrôle des coûts et les améliorations à la valeur. Toutefois, les sociétés de biens de consommation de marque conserveront sans doute un intérêt dans la production de marques de distributeurs pour utiliser leur capacité excédentaire, exploiter les économies d'échelle, solidifier leurs relations avec les détaillants et éliminer leurs concurrents. Pour certaines petites entreprises de transformation, la production de marques de distributeur peut s'avérer être la seule façon de percer dans un nouveau domaine.

### **Formules de remplacement**

Les nouveaux canaux de distribution au détail peuvent exiger une adaptation supplémentaire dans la chaîne de l'approvisionnement. Wal-Mart est un des principaux exemples de ce phénomène. Ce canal de distribution est en expansion et il influence le sourcing des produits, l'emballage et le mouvement dans l'ensemble du système d'approvisionnement en alimentation.

Les formules et canaux de distribution de remplacement introduisent un autre concurrent sur le marché de l'alimentation, et offre un autre marché pour les produits alimentaires de transformation. Les magasins de type clubs d'entrepôts (par ex., Costco) offrent un exemple de la façon dont les canaux non traditionnels de vente au détail de produits alimentaires peuvent avoir une influence sur la chaîne d'approvisionnement. Ces formules ont tendance à s'approvisionner directement auprès des entreprises de transformation et, souvent, à avoir des exigences particulières d'emballage et de format. Le prix est un facteur essentiel du sourcing.

---

24. Le calcul des coûts sur base d'activité mesure la valeur ajoutée en prenant l'ensemble des coûts comme base.

### **Le substitut du repas maison (SRM)**

L'initiative du SRM exigera de nouvelles alliances stratégiques et de nouvelles relations de gestion de catégories entre les détaillants et les entreprises de transformation au moment où les principaux fournisseurs et distributeurs déplacent leurs activités de base de la distribution de l'épicerie vers une commercialisation d'ingrédients repas. Cette situation présentera un défi majeur ainsi qu'une occasion intéressante pour les entreprises de transformation. Par exemple, les entreprises américaines de transformation de produits alimentaires croient que le défi le plus grand, le plus important et, peut-être, le plus profitable porte sur la place qu'occupera celui qui sera le principal fournisseur de produits de solutions repas vendus par l'entremise des détaillants en alimentation.

Les détaillants, tout comme les entreprises de transformation, doivent s'efforcer de rétablir et de maintenir le contact avec les consommateurs. Cela veut dire développer l'approche de vente du système de type « pull », dictée par le consommateur, par opposition à l'approche d'achat du système de type « push », dictée par l'approvisionnement. L'amélioration des relations entre les détaillants et les entreprises de transformation aidera à atteindre cet objectif. En combinant les données de vente au détail du point de vente pour obtenir les habitudes d'achat des consommateurs avec les habiletés des entreprises de transformation de développer de nouveaux produits, l'entrée de ces produits devrait être plus efficace et plus profitable.

### **L'information sur le consommateur**

Dans l'environnement concurrentiel complexe d'aujourd'hui, il devient particulièrement important d'avoir des renseignements plus détaillés sur le consommateur. Les détaillants en alimentation développeront des bases de données très évoluées qui permettront de retracer les achats des consommateurs ainsi que les analyses des dimensions démographiques et des données sur les comportements. Ces renseignements aideront les détaillants et les fournisseurs à commercialiser plus efficacement et à créer avec plus de succès des stratégies de gestion de catégories. Par exemple, les données tirées des programmes de loyauté des consommateurs utilisés par certains détaillants en alimentation indiquent qu'un petit groupe de consommateurs représente la masse de la base de vente d'un magasin. Les stratégies qui visent à cibler ou, au moins, à conserver ces consommateurs seraient critiques pour l'augmentation des niveaux de profits.

L'échec apparente de la commercialisation de masse traditionnelle veut dire que le développement d'une connaissance détaillée du consommateur pourrait être le prochain avantage concurrentiel stratégique. Avec l'assistance d'une technologie de l'information sans précédent, la collecte de données, bien qu'elle ne soit pas actuellement pratiquée par les détaillants en alimentation, peut éventuellement fournir des idées nouvelles et lucratives sur les préférences des consommateurs. Ces relations pourraient mener à l'augmentation des offres de produits adaptés dans les magasins et être attachées à des initiatives côté demande en terme de prévision de nouveaux produits, de commandes et de réapprovisionnement.

Les entreprises de transformation et les producteurs agricoles, eux aussi, seraient fortement intéressés par de telles informations et approches de commercialisation qui seraient susceptibles de donner une image plus claire et plus vraie de la demande du consommateur. Comme la source de cette information se trouverait chez les détaillants, les fournisseurs pourraient avoir besoin de considérer forger de nouvelles relations au sein du secteur de la distribution pour développer, partager les coûts et utiliser cette information sur le consommateur. En cours de route, les détaillants et les fournisseurs reconnaissent de part et d'autre que l'équilibre des forces, au sein du système de l'agroalimentaire, se trouvera éventuellement aux mains du consommateur.

### **Les emplettes par voie électronique**

L'autoroute électronique et le télémarketing peuvent réduire le besoin de points de vente traditionnels et faire la promotion des programmes « passez en direct » de la part des entreprises de transformation. Les emplettes à domicile font partie des tendances futures qui pointent à

l'horizon pour la commercialisation des aliments. Le fait de court-circuiter les systèmes traditionnels de distribution permettrait une communication directe des entreprises de transformation avec les consommateurs. Tandis que la technologie de l'information sous la forme de scannage, de codes à barres, etc., est en train de changer la façon dont les produits s'écoulent à travers le système d'approvisionnement; cette technologie pourrait également changer la face traditionnelle de la vente au détail des aliments. On estime que, d'ici 2005, de 10 % à 20 % des ventes d'aliments aux États-Unis seront faites par voie d'achats électroniques depuis la maison, par Internet.

En combinaison avec le vieillissement de la population, le magasinage à domicile pourrait éventuellement inverser la tendance vers les hypermarchés et diminuer les coûteux investissements immobiliers engloutis dans les points de vente d'épicerie à grandes surfaces. Aux fournisseurs qui se trouvent en aval, ce pourrait être l'occasion de court-circuiter le détaillant, en remplissant les commandes directement à partir d'un entrepôt ou d'un dépôt central. Les marques nationales ont tendance à gagner un plus fort avantage dans ce scénario que dans les marques de distributeur concurrentielles qui sont associées à la bannière d'un détaillant.

---

## LE SOUS-SECTEUR DES SERVICES ALIMENTAIRES (RESTAURATION)

Le sous-secteur des services alimentaires, qu'on désignera ici comme la restauration, offre aux consommateurs des aliments préparés hors de la maison et représente environ 35 % des dépenses du consommateur sur les produits alimentaires et les boissons (**Figure 3**), y compris les dépenses faites dans les restaurants, les cafétérias, les pubs et les commandes chez les traiteurs. Il existe un nombre beaucoup plus important d'établissements de restauration que de vente au détail en alimentation; par conséquent, les entreprises de transformation des aliments ont plus d'occasions d'effectuer des ventes, en particulier les petites et moyennes entreprises qui peuvent adapter leurs produits aux besoins de leurs clients de la restauration.

La taxe sur les produits et services (TPS), selon les entreprises de restauration, a eu un effet importun sur ce secteur. La distinction entre les aliments taxables préparés hors de la maison et les aliments non taxables préparés à la maison devient floue à cause des nouveaux produits prêts-à-chauffer disponibles dans les épiceries. Au vu de cette concurrence de l'alimentation au détail, la restauration souligne la valeur ajoutée qu'elle offre, comme la préparation des repas, la commodité et l'ambiance.

### IMPORTANCE

En 1997, les ventes de la restauration se sont élevées à 32 milliards de dollars pour les aliments, les repas, les collations et les boissons (y compris les boissons alcooliques) préparés et, en général, servis dans les quelque 120 000 établissements de restauration du Canada (**Tableau 11**). Même si ce sous-secteur ne soit pas la principale source d'achats d'aliments et de boissons du consommateur, c'est l'un des employeurs les plus importants du Canada et le plus important de la chaîne d'approvisionnement de l'agroalimentaire, fournissant environ 875 000 emplois (dont une bonne part sont des jeunes et des femmes) et générant plus de 12 milliards de dollars de valeur ajoutée, une activité économique dont la valeur est comparable au secteur de l'agriculture ou à celui de la fabrication des aliments et boissons au Canada.

La restauration joue également un rôle en tant qu'entreprise de transformation des aliments parce que ses exploitants font souvent la transformation des ingrédients alimentaires dans la préparation de produits de consommation. La restauration est un important acheteur d'ingrédients à base d'aliments transformés et de produits de plat principal, ainsi que de produits agricoles canadiens. Par exemple, en 1995, la restauration a acheté environ 10 milliards de dollars de produits du système agroalimentaire, 9,3 milliards de dollars des entreprises de transformation des aliments et boissons et environ 0,7 milliard de dollars de produits agricoles. L'Association canadienne des restaurateurs et des services alimentaires (ACRSA) rapporte que ce sous-secteur achète actuellement environ 75 % du fromage mozzarella et environ 40 % des poulets produits au Canada.

### STRUCTURE

Au Canada, la restauration est ordinairement classifiée en deux divisions majeures, commerciale et non commerciale, selon que l'achat d'aliments est la fonction première de l'établissement, ou la fonction secondaire ou accessoire au but premier de l'établissement. À l'intérieur de chaque division, il existe une gamme diversifiée de concepts d'entreprise, comme l'illustre le Tableau 11.

#### La restauration commerciale

La division commerciale est la composante la plus importante, responsable de 75 % des ventes de restauration et de 45 % des points de vente en 1997.<sup>25</sup> Cette division est la partie du sous-secteur que les consommateurs voient le plus souvent. Les cinq segments ou concepts d'entreprises suivants, tels que définis par Statistique Canada, composent la restauration.

## LE SOUS-SECTEUR DES SERVICES ALIMENTAIRES (RESTAURATION)

---

- *Les restaurants avec permis d'alcool* : Ces établissements détiennent un permis d'alcool et servent surtout de la nourriture. Les restaurants avec permis se divisent en deux concepts : le grand restaurant et le restaurant familial ou sans cérémonie (par ex., Chalet suisse). Les restaurants avec permis constituent de loin la composante la plus importante de la division commerciale et répondent de presque 50 % des ventes commerciales et de 36 % des ventes totales de la restauration.
- *Les restaurants sans permis d'alcool* : Ce segment est le deuxième en importance, représentant environ 18 % des ventes de la restauration. Dans l'industrie, on l'appelle le restaurant à service rapide, qui ne servent pas d'alcool, mais qui ont des sièges pour leurs clients (par ex., McDonald's, Harvey's, Second Cup). Pour répondre à l'augmentation de la demande du consommateur pour la commodité, le service à la voiture a augmenté régulièrement dans ces établissements, au détriment des services d'aliments à emporter.
- *Établissements d'aliments à emporter et à livrer* : Ces établissements ne servent pas d'alcool et ils offrent une quantité limitée de sièges pour leurs clients (par ex., Pizza Pizza, KFC).
- *Traiteurs sociaux et contractuels* : Sociétés commerciales qui offrent un service de traiteur dans les cafétérias des écoles, des hôpitaux, des maisons d'aînés, etc., ou pour des événements spéciaux et qui servent de traiteur à l'extérieur de leur établissement (par ex., Versa Services, Beaver Foods, Canada Catering).
- *Pubs et tavernes* : Même si ces exploitants servent de la nourriture, la majeure partie de leurs ventes proviennent des boissons alcooliques.

Les restaurants avec et sans permis d'alcool et les points de vente de repas à emporter représentent la masse (65 %) des ventes de la restauration. Les catégories de menus et les repas qu'ils offrent varient largement et sont très diversifiés. Les unités à menu complet ne représentent qu'environ 20 % des unités. Le reste représente une gamme étendue de catégories de menus spécialisés, comme la pizza, les mets orientaux et les steaks.

Les points de vente commerciaux sont généralement approvisionnés par les distributeurs<sup>26</sup> de la restauration mais certains produits peuvent être obtenus directement des producteurs agricoles et des entreprises de transformation des aliments. En plus, la restauration commerciale est le lieu traditionnel de concepts de restauration très concurrentiels et portant une marque (par ex., Harvey's, Swiss Chalet, Pizza Hut) et de produits alimentaires de marque (par ex., Coke, Pepsi, Heinz).

Une croissance supérieure à la moyenne est en train de se produire dans les nouveaux segments et canaux de distribution comme des endroits non traditionnels pour les points de vente des restaurants à chaîne (par ex., McDonald's chez Wal-Mart et Harvey's chez Home Depot), des alliances de SRM (par ex., Mövenpik chez Loblaw's) et les clubs d'entrepôts.

---

25. Infostats de l'Association canadienne des restaurateurs et des services alimentaires et Statistique Canada

26. Le terme "distributeur" est utilisé en restauration pour décrire les mêmes activités que celles du courtier en alimentation.

### La restauration non commerciale

Les exploitations non commerciales de restauration représentent 55 % des points de vente de la restauration. Traditionnellement décrits comme institutionnels, ces établissements servent des aliments par nécessité, ou comme service, sans compensation directe pour la livraison du produit. Dans de nombreux cas, les consommateurs de la division de la restauration non commerciale sont considérés comme formant une clientèle « quasi-captive », leur compte de restauration étant habituellement intégré à un compte général où une multitude de frais de service sont pris en bloc. Toutefois, la division non commerciale a depuis ce temps été élargie pour inclure toutes les exploitations qui servent des produits alimentaires et des boissons comme exploitations auxiliaires ou complémentaires à d'autres affaires ou d'autres activités de service. L'accès à ces services alimentaires est largement restreint aux gens qui travaillent dans un service ou une activité d'affaires primaires, ou qui en sont les utilisateurs. En voici des exemples :

- *Hôtels et motels* : Cette catégorie comprend tous les aliments vendus par l'intermédiaire d'hôtels, de motels et de lieux de villégiature (y compris les grands restaurants, les services de traiteur et le service rapide).
- *Institutionnel* : Comprend les prisons, les hôpitaux, les écoles, etc., qui exploitent leur propre service de restauration. Ne comprend pas les institutions qui utilisent un traiteur à contrat pour offrir les mêmes services.
- *Industrie du loisir* : Casse-croûtes des cinémas, des terrains de balle, des arénas, etc.
- *Distributeurs automatiques* : Tous les produits alimentaires vendus au moyen d'équipement de vente automatisé.
- *Magasins à rayons* : Toutes les ventes de restauration qui passent par les magasins à rayon, sauf pour ce qui est des aires louées ou cédées à contrat (par ex., le McDonald's situé chez Wal-Mart ferait partie des « restaurants sans permis d'alcool », tandis qu'une cafétéria chez Eaton's serait incluse dans les totaux des « Magasins à rayons »).

Tout comme la division commerciale, la division non commerciale utilise les distributeurs de services alimentaires comme principale source d'approvisionnement. Le segment institutionnel peut avoir des exigences et des spécifications particulières pour les produits (aliments à faible teneur en sel, aliments en purée, jus en portion individuelles, etc.). Ce segment passe souvent des contrats directement avec les entreprises de transformation des aliments pour des produits comme les produits du lait, les boissons, les pâtisseries et certaines marchandises sèches, habituellement sur une base contractuelle d'un an. Ces produits sont livrés par l'intermédiaire des distributeurs de services alimentaires. À cause de l'espace d'entreposage limité, les hôpitaux et les résidences d'aînés, par exemple, nécessitent une fréquence de livraison plus élevée pour leurs approvisionnements, c'est donc ce facteur, de pair avec le prix et la qualité, qui influence de prime abord le choix du distributeur.

### Composition

La part commerciale des ventes de restauration est passée de 73 %, en 1990, à 75 %, en 1997 (**Tableau 12**). Au cours de cette période, la division commerciale a été conditionnée par la demande de restaurants familiaux simples et les points de ventes à service rapide. Les parts de marché des ventes de restauration des restaurants avec permis d'alcool et des comptoirs d'aliments à emporter ont augmenté de 33 % à 36 % et de 9 % à 11 %, respectivement. Les ventes des traiteurs sociaux et contractuels ont augmenté de façon remarquable (23 %) de 1990 à 1997, principalement à cause de leur pénétration du segment de la restauration institutionnelle. Toutefois, la part des restaurants sans permis d'alcool et de la restauration hôtelière a diminué

## LE SOUS-SECTEUR DES SERVICES ALIMENTAIRES (RESTAURATION)

---

parce que les consommateurs dépensent plus aux restaurants familiaux où on peut dîner sans formalités (par ex., Swiss Chalet, Pizza Hut). Dans la poursuite de la croissance des ventes, le segment des sans permis, en particulier les concepts de marque, se sont récemment introduits dans des endroits non traditionnels, comme les hôpitaux, les écoles et les magasins à rayons.

À comparer au sous-secteur de l'alimentation au détail, la restauration se compose d'un nombre considérablement plus élevé de points de vente, soit environ 120 000 points de vente de restauration, comparativement à environ 27 000 points de vente d'épicerie. Les ventes moyennes par unité d'un point de vente de restauration ne sont qu'environ le dixième de celles d'un point de vente d'alimentation au détail. Comme pour l'alimentation au détail, environ 75 % des besoins de la restauration sont fournis par l'entremise des distributeurs de services alimentaires, et environ 23 % est expédié directement de l'entreprise de transformation. Le reste est acheté des grossistes en épicerie, aux points de vente au comptant sans livraison.

La restauration est à la fois une source et une destination pour les produits à valeur ajoutée. La plupart des points de vente de restauration produisent des articles de menu finis à partir d'ingrédients à l'état brut ou semi-transformés. Toutefois, il y a une tendance croissante, dans la division commerciale tout comme dans la division non commerciale, vers un approvisionnement de repas complets, prêts-à-chauffer (refroidis par circulation de fluide), qu'on n'a qu'à réchauffer, ce qui réduit les coûts de main-d'oeuvre.

En 1992, les indépendants contrôlaient environ 72 % des restaurants, le reste étant la propriété des chaînes<sup>27</sup> et des détenteurs de franchises affiliés. En 1997, la part d'unités des chaînes avait augmenté de 28 % à 34 %. Toutefois, la part des chaînes dans les ventes des restaurants se situe au-delà de 50 % et, avec le segment du service rapide (restaurants sans permis et points de vente d'aliments à emporter) la part des ventes des chaînes dépasse les 80 %. Cette structure est très proche de la situation que l'on retrouve dans le secteur américain de la restauration.

La densité des points de vente, en termes de population par point de vente commercial, qu'on peut interpréter comme une mesure brute de la concurrence, indique que l'intensité de la concurrence dans le segment commercial de la restauration a augmenté. En 1998, il existait un point de vente pour 600 personnes et on a atteint le sommet de 654 personnes par point de vente en 1990. Depuis ce temps, le nombre des points de vente a augmenté de beaucoup et le rapport était d'environ 495 personnes par point de vente en 1997.

Alors que les grandes entreprises d'alimentation au détail intègrent les opérations de détail et de gros, l'intégration verticale par prise de possession ne se trouve pas beaucoup dans la division commerciale de la restauration. Certaines entreprises, comme Cara (Swiss Chalet, Harvey's), McDonald's et Pizza Pizza, ont accu l'intégration verticale en se portant propriétaires de distributeurs de services alimentaires exclusifs, mais cette pratique a tendance à rester limitée à certaines régions, comme l'Ontario.

Les entreprises appartenant à des intérêts canadiens étaient responsables pour environ 80 % des ventes des segments des restaurants avec permis d'alcool et des entreprises de traiteur. Toutefois, la domination d'intérêts multinationaux est évidente dans les points de vente à service rapide, les chaînes de repas-minute qui appartiennent à des intérêts étrangers représentant sept des dix sociétés les plus importantes au Canada. Avec des ventes de presque 1,8 milliard de dollars en 1997, McDonald's of Canada, dont les propriétaires sont étrangers, est de loin la plus

---

27. Le NPD Group définit une chaîne comme étant constituée de trois établissements ou plus sous un nom commun. Les concessionnaires sont indépendants même s'ils sont affiliés à une chaîne et certaines chaînes n'ont aucun lien de parenté entre les sociétés. Une grande proportion des ventes des chaînes peut être représentée par des concessionnaires qui peuvent, ou non, être des opérateurs indépendants.

importante société de restauration de ce sous-secteur. Ses ventes sont presque trois fois plus élevées que celles de la deuxième société, Cara, un des plus importants exploitants et distributeurs de restauration au Canada.

### Concentration

De façon générale, le sous-secteur de la restauration est caractérisé par la fragmentation, les 10 plus importantes entreprises de restauration n'étant responsables que d'environ 25 % des ventes de la restauration en 1997; c'est là une augmentation remarquable, comparativement à 17 %, en 1987. Également, les 50 plus importantes entreprises contrôlaient environ 40 % des ventes en 1997.<sup>28</sup> Dans l'ensemble, il existe une structure analogue dans le sous-secteur de la restauration aux États-Unis, mais avec des niveaux de concentration légèrement plus faibles.

La plupart des opérateurs de la restauration dans la division commerciale sont des restaurants avec permis d'alcool. Les 10 plus grandes sociétés de restaurants avec permis sont des chaînes. Elles n'ont été responsables que de 18 % de l'ensemble des ventes en 1997, niveau qui est resté relativement stable au cours des 10 dernières années. Par contraste, le niveau de concentration dans le segment des restaurants sans permis d'alcool est beaucoup plus important. En 1997, les dix sociétés les plus importantes représentaient environ 85 % des ventes du segment; en 1987, les dix sociétés les plus importantes ne représentaient que 55 % des ventes. De façon analogue, au sein de la division non commerciale, la forte concentration est évidente. Par exemple, trois sociétés (Versa, Marriott, et Beaver) dominent le marché de 250 millions de dollars des services de traiteurs dans les universités.<sup>29</sup> Cinq entreprises représentent environ 80 % des ventes de traiteurs contractuels au Canada.

### Distribution des services alimentaires

Les distributeurs de services alimentaires sont le lien logistique, dans la chaîne de l'agroalimentaire, qui fait l'entreposage et la livraison des produits alimentaires et des boissons pour les exploitants du secteur de la restauration. Les ventes des distributeurs aux points de vente de restauration s'élèvent à quelque 11 à 12 milliards de dollars annuellement.<sup>30</sup> Les distributeurs de services alimentaires sont habituellement classés comme service complet (fournisseurs offrant une large gamme de produits), qui tient une variété de produits, distributeurs de niche (fournisseurs offrant une gamme restreinte de produits) qui se spécialisent dans un petit nombre de gammes de produits, comme la viande, les fruits et légumes, les produits laitiers, etc., et les spécialistes de systèmes, qui desservent principalement les restaurants à chaîne.

À cause de l'échelle relativement petite, mais de l'intensité plus élevée du service demandé par leurs clients, la principale valeur ajoutée des distributeurs de services alimentaires tient à leur capacité de fragmenter et de consolider les expéditions des entreprises de transformation pour les adapter aux commandes des clients sur la base d'une livraison fréquente. Les livraisons des distributeurs contiennent souvent des produits surgelés, réfrigérés et frais, qui sont livrés dans des camions spécialement compartimentés. En plus, certains distributeurs exploitent des points de ventes séparés, au comptant sans livraison<sup>31</sup>, qui sont des entrepôts à gamme de produit limitée, où les produits sont achetés et emportés. Situation unique à ce sous-secteur, la plupart des distributeurs de services alimentaires ont un contingent de vente constitué de représentants des

---

28. CRFA, *Foodservice Facts*, 1998, p. 13.

29. *Macleans*, "The Food Fight," Nov. 25, 1996, p. 57.

30. Sur la base de ce que les distributeurs achètent, et **non pas** de ce que les opérateurs achètent.

31. Les points de vente au comptant sans livraison fonctionnent sur un système de paiements au comptant, où le client emporte lui-même la marchandise.

ventes du distributeur qui vendent les produits à partir de leurs entrepôts. Toutefois, la plus grande part de la commercialisation des produits est faite par l'entremise de l'équipe de vente propre de l'entreprise de transformation des aliments et par des courtiers. Par contraste avec leurs équivalents des ventes au détail, les courtiers des services alimentaires ont tendance à faire la commercialisation de leurs produits auprès des opérateurs de services alimentaires, pour aller ensuite chez les distributeurs avec des commandes, ce qui fait qu'ils tirent (stratégie de type « pull ») le produit à travers le système, au lieu de le faire pousser (stratégie de type « push ») par les distributeurs.

Au niveau national, la distribution des services alimentaires est passablement fragmentée. Les cinq distributeurs les plus importants représentent moins de 20 % des ventes, alors que les 50 plus importants en représentent environ 40 %. Toutefois, sur les marchés les plus importants, les distributeurs sont plus concentrés, alors que les cinq plus importants représentent probablement environ 50 % des ventes.

Jusqu'au début des années 1990, les petites et moyennes entreprises de distribution dominaient le paysage régional. Toutefois, cette image a changé de façon dramatique au cours des quelques dernières années, alors qu'un grand nombre de moyennes entreprises étaient absorbées par les distributeurs plus importants, à arrêt unique, à service complet, offrant une large gamme de produits. Une société, Serca, est devenue la première entreprise nationale de distribution du Canada ; c'est également la plus grande entreprise de distribution de services alimentaires, avec des ventes annuelles estimées à 1,3 milliard de dollars, soit 13 % du marché. De plus, deux importants distributeurs américains, Sysco et Gordon Foodservice, ont pénétré sur le marché canadien. Les distributeurs de gammes restreintes de produits qui se spécialisent dans les viandes, le poisson, les fruits et légumes frais, les produits surgelés et autres services spécialisés sont restés forts au cours des années. De plus, on devrait, de plus, noter qu'un grand nombre de distributeurs de services alimentaires en sont venus à se fier sur les groupes d'achats.

Comme c'est le cas dans le sous-secteur de l'alimentation au détail, les groupes d'achats jouent un rôle important en améliorant les prix au moyen d'achats massifs et transfèrent à leurs membres les économies et les incitations promotionnelles disponibles des entreprises de transformation. Les deux principaux groupes d'achats pour les distributeurs sont *Federated Foods* et *Associated Food Distributors*. L'ACRSA, forte de ses 14 000 membres, a récemment acheté une part de « Groupex », groupe d'achats des services alimentaires qui offre des rabais sur une vingtaine de gammes de produits desservant environ 10 % de ses membres.

### CONDUITE

#### Réponse efficace des services alimentaires

En réaction à l'érosion des marges bénéficiaires, à la concurrence non traditionnelle, aux outils de la nouvelle technologie et aux relations de confrontation dans la chaîne d'approvisionnement, on a développé la Réponse efficace des services d'alimentation (RESA). La RESA ressemble à l'initiative de l'alimentation au détail, l'ECR. Elle est conçue dans le but d'aligner les entreprises de transformation, les courtiers, les distributeurs et les opérateurs et de « faciliter une chaîne d'approvisionnement des services alimentaires, plus concurrentielle, axée sur la demande ». La chaîne d'approvisionnement des services alimentaires touche trois flux imbriqués : le produit, l'information et les fonds. Les flux d'information et de fonds sont connectés au flux des produits, mais ils n'ajoutent aucune valeur inhérente pour le consommateur. Il s'ensuit donc que le mouvement de l'information et des fonds doit être simplifié. En réduisant les coûts du système d'approvisionnement, la RESA est peut-être une importante stratégie de croissance pour le sous-secteur des services alimentaires, puisqu'on estime que, en moyenne, un repas au restaurant coûte environ trois fois plus que le repas maison. Les bénéfices possibles de la RESA au Canada pourraient s'élever à plus de 400 millions de dollars.

## LE SOUS-SECTEUR DES SERVICES ALIMENTAIRES (RESTAURATION)

---

Une étude effectuée en 1996 par le FCPMC Foodservice Council, le Comité de technologie et la firme KPMG, intitulée *EFR: Building a Case for Change*, concluait que la technologie de la chaîne d'approvisionnement pourrait être améliorée. Par exemple, l'étude indiquait que les codes CUP n'existent que pour environ 60 % des produits de services alimentaires et qu'une proportion importante de ceux qui existent sont inadéquats à cause d'un manque de standardisation. La technologie de balayage (scanning) n'est pas utilisée dans la plupart des opérations de distribution, et moins de 2 % des factures et des commandes d'achats sont faites sous forme électronique. La même étude trouvait que la chaîne d'approvisionnement des services alimentaires était plus efficace que le système des épiceries sous l'angle du niveau d'inventaires, qui est plus bas, et de la facturation, qui offre moins d'anomalies.

	SERVICES ALIMENTAIRES	ÉPICERIE
Inventaire de la chaîne d'approvisionnement	52 jours	81 jours
Durée du cycle de commande	1-2 jours	1-3 jours
Anomalies de facturation	12 %	70 %

Source : *EFR: Building a Case for Change*, KPMG, 1996.

Le faible niveau des inventaires est une indication de la bonne performance de la chaîne d'approvisionnement. En moyenne, les opérateurs des services d'alimentation n'ont qu'un inventaire de trois jours à cause d'un besoin prépondérant de la fraîcheur des produits, d'un espace d'entreposage relativement réduit, et du plus faible pourcentage des produits achetés en promotion. Parce que la plupart des opérateurs de la restauration utilisent le même menu sur une période de temps prolongée, il est critique qu'ils reçoivent leurs approvisionnements des distributeurs sur une base régulière; si tel n'est pas le cas, ils peuvent être obligés d'enlever temporairement un article de leur menu, ce qui risque d'ennuyer le consommateur.

Il existe déjà un lien solide entre les distributeurs et les opérateurs, qui exige un temps de réponse bref de la part des distributeurs pour remplir les commandes. Les achats des opérateurs ont tendance à être basés sur la demande réelle (« pull »), plutôt que sur des achats et un approvisionnement à l'avance (« push »). Cette façon de procéder réduit le coût de maintien des inventaires et cause moins d'anomalies de facturation. En conséquence, les bénéfices possibles de la RESA sont proportionnellement moindres que ceux de l'ECR, mais ils sont encore importants, si on considère les marges bénéficiaires très modestes des services alimentaires.

Comme c'est le cas avec l'ECR, le succès de la RESA est fondé sur les responsables ou catalyseurs qui rendent possible une réponse rapide et continue de la part des entreprises de transformation et des distributeurs envers les besoins des opérateurs, l'élimination des coûts excessifs et la fourniture d'un flux d'information électronique exact en temps opportun.

Les principaux catalyseurs de la RESA sont :

- L'implantation par l'industrie des Codes universels des produits (CUP) et des Codes de conteneurs d'expédition (CCE) pour assurer la standardisation de l'identification des produits.

## LE SOUS-SECTEUR DES SERVICES ALIMENTAIRES (RESTAURATION)

---

- L'échange électronique des données (EED) pour promouvoir le commerce électronique, éliminer la paperasse et diminuer les coûts administratifs.
- La prévision de la demande de la chaîne d'approvisionnement pour simplifier l'écoulement des produits et diminuer les niveaux d'inventaire.
- Le remplacement continu des produits (RCP).
- La comptabilité par activité (CPA) pour éliminer les activités qui n'ajoutent rien à la valeur.

La chaîne d'approvisionnement des services alimentaires a donné son accord de principe à ces catalyseurs et les appuie. On a pris un important départ avec la mise sur pied du Comité directeur de la RESA, constitué d'opérateurs, de distributeurs, d'entreprises de transformation et de courtiers. Le comité s'est concentré sur les catalyseurs communs suivants : l'identification des produits et les codes à barres, le commerce électronique et la prévision de la demande dans la chaîne de l'approvisionnement. Présentement, les activités sont en cours pour évaluer la situation dans le sous-secteur, effectuer des projets pilotes et publier des recommandations de « pratiques exemplaires ». On a fixé des cibles touchant le codage à barres des produits et des caisses. Il faudra de 12 à 18 mois pour développer les recommandations de « pratiques exemplaires ».

Comme l'ECR fonctionne depuis plus longtemps et que plusieurs des entreprises de transformation et certains distributeurs de services alimentaires intégrés ont pris part au processus, leur expérience devrait fournir une carte routière pour la RESA. Dans l'ECR, des questions confidentielles comme les dépenses commerciales vont compliquer l'initiative de prévision de la demande de la chaîne d'approvisionnement. La dépense commerciale mène au chargement de l'inventaire dans la chaîne d'approvisionnement des services alimentaires et, avec celui-ci, aux inefficacités qu'il entraîne. Les questions de confiance et de partage d'information sont également au centre de la RESA et de l'ECR.

Plusieurs des grands opérateurs ont déjà créé leur propre version de la RESA. McDonald's et Tricon (Pizza Hut, Taco Bell, KFC) ont déjà réalisé les économies de la RESA en travaillant avec leurs distributeurs, leurs fournisseurs et parfois les agriculteurs. Également, des sociétés comme McDonald's ont eu une influence considérable sur le système vertical de production et de transformation qui les approvisionne en patates frites, en boeuf haché et autres produits. McDonald's se procure environ 12 % du marché annuel de la patate jaune aux États-Unis et, peut-on croire, une part importante de la production canadienne. C'est là un exemple de la façon dont les agriculteurs peuvent avoir besoin d'être plus à l'écoute des spécifications, de la disponibilité et d'autres besoins des services alimentaires.

### Les marques de distributeurs

La plupart des grands distributeurs de services alimentaires exploitent une gamme de produits, sous marque de distributeur, dont ils s'approvisionnent sur le marché mondial. Comme les produits sous marque de distributeur réalisent des marges plus élevées, c'est cette gamme de produits qui fait l'objet d'une promotion intense par les distributeurs auprès des opérateurs de services alimentaires. On croit que la pénétration des produits de marque de distributeur dans le sous-secteur des services alimentaires est plus élevée que dans le sous-secteur de l'alimentation au détail.

## PERFORMANCE

Une grande part de l'attention des services alimentaires se concentre sur la concurrence entre les services alimentaires et les points de vente au détail d'aliments et de boissons pour se tailler une part des dépenses de l'alimentation du consommateur. En 1989, les ventes des entreprises de

## LE SOUS-SECTEUR DES SERVICES ALIMENTAIRES (RESTAURATION)

---

services alimentaires représentaient environ 36 % des dépenses des consommateurs sur les produits alimentaires et les boissons au Canada. En 1991, la part des services alimentaires avait baissé à 33 %, ce que le sous-secteur attribue à l'introduction de la TPS et à la récession. Toutefois, depuis ce recul, les services alimentaires ont, pour la majeure partie, regagné lentement le terrain perdu chaque année et, en 1997, sa part du marché de l'alimentation avait augmenté jusqu'à environ 35 %.

À comparer aux États-Unis, en termes de part des dépenses en aliments et boissons, les services alimentaires sont un peu sous-développés au Canada. En 1996, les opérateurs des services alimentaires des États-Unis contrôlaient 39,1 % des dépenses d'aliments et boissons, à comparer à 35,4 % au Canada, une différence de 3,7 % dans les parts de marché. Toutefois, cette différence s'était amenuisée, à partir d'un sommet de 5,2 %, en 1991. Sur la base des dépenses par personne, les services alimentaires apparaissent aussi sous-développés, avec des niveaux de dépenses, au Canada, représentant environ 90 % des valeurs américaines, en 1996, une diminution par rapport aux valeurs à peu près au pair en 1988 et 1989.

En 1996, la division commerciale des services alimentaires aux États-Unis était responsable d'environ 30 % des ventes, comparativement à environ 25 % au Canada. La relation semble provenir des effets combinés du léger sous-développement de la division non commerciale au Canada (laquelle peut être due en partie à la sous-déclaration des activités au Canada) et au sur-développement de la division commerciale au Canada. En 1991, les parts de segment étaient semblables au Canada et aux États-Unis.

Les entreprises de services alimentaires au Canada croient que le sous-développement qui est apparu au début des années 1990 est le résultat des facteurs suivants : la TPS, les niveaux moindres de revenu relatif disponible (les niveaux canadiens sont à environ 80 % des valeurs américaines) et les coûts plus élevés des intrants, en particulier, les coûts des ingrédients au Canada. Ce qui aggrave la situation, ce sont les changements d'attitude envers la consommation de boissons alcooliques et la conduite automobile, et les réductions des déductions de taxes d'affaires admissibles pour les repas.

Dans la foulée de la tendance du partage dans la part de l'estomac, les ventes des services alimentaires, en dollars de 1992, ont augmenté de 1 % entre 1988 et 1990, mais elles ont décliné d'environ 15 % en 1991. Les ventes réelles ont diminué régulièrement depuis ce temps. En 1997, le niveau des ventes réelles était revenu aux niveaux de 1988, mais il restait au-dessous des niveaux de pointe des ventes réelles atteints en 1990. Les ventes réelles par personne des services alimentaires se sont améliorées, mais la valeur de 1997 reste encore environ 11 % au-dessous de sa valeur de 1988 (**Tableau 13**).

Toutefois, le segment commercial des services alimentaires a connu une croissance réelle d'environ 14 % entre 1988 et 1997. Bien que ce segment ait également montré un minimum des ventes réelles en 1991, les ventes réelles tombant de 17 % depuis le niveau sommet de 1990, les ventes réelles ont connu une reprise de 24 %. Les ventes réelles par personne des services alimentaires commerciaux en 1997 sont d'environ 1 % supérieures à ce qu'elles étaient en 1988.

L'emploi dans les services alimentaires a suivi un schéma semblable d'expansion, de contraction et de croissance subséquente. Les niveaux d'emploi étaient environ 13 % plus élevés en 1997 qu'en 1988.

La tendance cyclique de la croissance des ventes dans les services alimentaires se manifeste également dans la performance de la productivité de la main-d'oeuvre. Les ventes réelles par heure de travail ont augmenté d'environ 19,50 \$, en 1988, jusqu'à environ 20,90 \$, en 1990, une augmentation de 7 %, mais elles ont fléchi jusqu'à 19 \$ en 1991. Toutefois, depuis ce moment-là, la productivité de la main-d'oeuvre s'est, dans la majeure partie des cas, améliorée de façon

## LE SOUS-SECTEUR DES SERVICES ALIMENTAIRES (RESTAURATION)

---

régulière. En 1997, les ventes réelles par heure de main-d'oeuvre avaient augmenté jusqu'à environ 21,50 \$, ce qui représentait une amélioration de 10 % depuis 1988. Les améliorations dans la productivité de la main-d'oeuvre reflètent les efforts d'un sous-secteur pour contenir les coûts face à une chute de la demande à cause des facteurs déjà mentionnés.

L'investissement de la division commerciale a également souffert par suite de la chute du sous-secteur au début des années 1990. Entre 1988 et 1992, l'investissement en pourcentage des ventes représentait un impressionnant 4,7 % des ventes, mais entre 1992 et 1996 l'intensité de l'investissement est tombé à 3,7 %. En 1996 et 1997, l'investissement semble être retourné à des niveaux d'environ 4 %.

À cause de la nature du commerce des services alimentaires, où l'accent critique est mis sur la fraîcheur, les niveaux de roulement de l'inventaire sont les plus élevés de la chaîne agroalimentaire, au moins trois fois plus élevés que ceux de l'alimentation au détail et de la transformation. Les niveaux moyens du roulement des inventaires au cours de la période de 1988 à 1996 sont restés inchangés, à environ 41,5.

Dans l'ensemble, entre 1988 et 1996, les marges bénéficiaires nettes, pour les entreprises de services alimentaires commerciaux, furent en moyenne de 1,4 % des ventes. Les marges moyennes, entre 1988 et 1991, ont été les plus fortes, à 2,2 % et ont connu une chute importante au cours de la période de 1991 à 1996, pour atteindre 0,8 %. La tendance récente, entre 1995 et 1997, est le reflet d'une amélioration des marges bénéficiaires nettes d'environ 0,9 % à 1,5 %. Le rendement des actifs a suivi un mouvement analogue. Au sein du secteur post-production, au cours de la période de 1988 à 1996, les services alimentaires affichaient le rendement des actifs le plus faible, environ 70 % à 90 % des rendements respectifs de la transformation des aliments et de l'alimentation au détail. (**Tableau 6**)

### PERSPECTIVE MONDIALE

De nombreuses chaînes multinationales ayant leur siège aux États-Unis (par ex., McDonald's et Burger King) opèrent au Canada d'une façon et selon une formule semblables à leurs opérations mondiales. Même si un grand nombre des tendances des consommateurs qui influencent les services alimentaires aux États-Unis sont semblables au Canada, le sous-secteur des services alimentaires au Canada est un fort reflet des éléments démographiques et des goûts de ce pays. Par exemple, certains ingrédients et thèmes de menus que l'on retrouve aux États-Unis n'ont pas autant cours au Canada (par ex., Tex Mex, Espagnol, Cajun).

Comme on l'a dit plus haut, les services alimentaires au Canada ne sont pas aussi développés que leurs équivalents américains pour ce qui est de la part de marché. Les deux marchés sont, toutefois, axés vivement sur l'évolution de tendances positives du consommateur en ce qu'elles affectent leur marché. Par exemple, une importante étude américaine a prédit que la plus grande part de la croissance future dans les dépenses des consommateurs pour l'alimentation serait captée par les services alimentaires. Le consommateur de l'avenir sera de plus en plus porté sur le service.

Les États-Unis et le Japon mènent le monde dans les dépenses sur les aliments préparés hors de la maison (division commerciale des services alimentaires) avec, respectivement 252 et 211 milliards de dollars US. Sur une base par personne, le Canada se classe au sixième rang dans le monde, derrière le Japon, l'Espagne, les États-Unis, l'Italie et le Royaume-Uni. La place qu'occupe le Canada s'explique en partie par le fait que la nourriture est généralement moins chère en Amérique du Nord qu'elle ne l'est en Europe et au Japon.<sup>32</sup>

---

32. *The Globe and Mail*, le 5 octobre 1998, p. B2.

### RÉPERCUSSIONS SUR LE SYSTÈME AGROALIMENTAIRE

Il s'est produit une importante consolidation au sein du sous-secteur de la distribution des services alimentaires au cours des 10 dernières années et on s'attend à ce que cette tendance se poursuive. Pour les fournisseurs, cette tendance vers une diminution du nombre de distributeurs et d'acheteurs pour leurs produits continuera à exercer une pression sur les marges des fournisseurs et à souligner la dimension concurrentielle. Pour rester dans la course, les entreprises de transformation devront implanter des stratégies de commercialisation plus efficaces, comme celle d'encourager les opérateurs de services alimentaires à annoncer des produits de marque sur leurs menus. L'augmentation de la concentration dans les services alimentaires changera les relations de longue date entre les fournisseurs, les distributeurs et les opérateurs.

Ce qui vient compliquer la question de la concentration, c'est l'arrivée sur le marché des grands distributeurs américains, des clubs d'entrepôt, des organisations de vente au comptant sans livraison et les spécialistes de segments, qui essaient tous de gagner une position avantageuse. Comme c'est le cas de la tendance dans le sous-secteur de l'alimentation au détail, l'augmentation des attentes de l'acheteur en termes de pression pour obtenir des rabais et des allocations et un soutien aux ventes plus étendu pourrait conduire à des diminutions de la marge du fournisseur dans les services alimentaires. On s'attend également à ce que, dans les services alimentaires, les marques de distributeurs offrant une large gamme de produits continueront à poser un défi aux fournisseurs des produits canadiens manufacturés de marque. Les opérateurs des services alimentaires à chaîne exigeront que les distributeurs tiennent plus de produits exclusifs adaptés qui peuvent mener à des occasions de commercialisation pour les petits et moyens fournisseurs. Les opérateurs de grands distributeurs ou chaînes multinationaux vont également continuer à mettre l'accent sur les produits de sourcing au niveau mondial ou, au moins, sur une base nord-sud, particulièrement pour ce qui est des produits sous marque de distributeur. En conséquence, on continuera à mettre de plus en plus l'accent sur l'avantage concurrentiel des fournisseurs canadiens.

Le marché concurrentiel, l'implantation de la TPS et la récession du début des années 1990 ont créé une attente de valeur à la fois chez le consommateur et chez les opérateurs. Bien que les services alimentaires soient encore à récupérer la part la plus importante de l'estomac du consommateur qu'ils avaient en 1989, les indications sont qu'ils sont prêts à poursuivre la croissance. Cette croissance veut dire la fourniture de produits alimentaires que les consommateurs ne prépareraient pas chez eux, en plus grandes portions et à des prix raisonnables. Même s'il semble que la masse des nouvelles idées de produits provienne des opérateurs de services alimentaires, on s'attendra à ce que les fournisseurs constituent une source majeure de développement de produits.

Les opérateurs des services alimentaires s'attendent à ce que les entreprises de transformation portent plus attention à la valeur au consommateur et au développement et à la fourniture d'un plus grand nombre de produits à valeur ajoutée. Une telle innovation de produits doit porter sur les réductions des intrants de main-d'oeuvre « domestique » (par ex., un meilleur choix d'aliments préparés), sur les améliorations aux marges de l'opérateur, sur la différenciation des produits et sur l'amélioration de la flexibilité des produits. Par exemple, l'arrivée des produits à valeur ajoutée, comme les croûtes à pizza surgelées, de qualité comparable à celles des croûtes préparées, permet aux opérateurs de comprimer les coûts de main-d'oeuvre et d'étendre les offres des menus, mais pas au détriment de la qualité du produit.

L'adoption de la RESA va dans le sens de l'engagement des services alimentaires à améliorer la valeur au consommateur et à restaurer et améliorer sa part de marché. Comme le sous-secteur de l'alimentation au détail semble engagé à réduire les coûts du système au moyen de l'ECR, les services alimentaires doivent en faire autant pour conserver ou augmenter leur avantage

## LE SOUS-SECTEUR DES SERVICES ALIMENTAIRES (RESTAURATION)

---

concurrentiel. En conséquence, les nouvelles sociétés qui entrent dans le jeu doivent avoir de l'expérience et s'engager à utiliser la technologie pour diminuer les coûts de distribution et pour augmenter l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. On s'attend à ce que les grands distributeurs de services alimentaires poussent les fournisseurs d'aliments vers l'implantation de la RESA en exigeant les codes universels de produits (CUP), un réapprovisionnement continu et une gestion par catégorie.

Des occasions d'obtenir des produits et des services proactifs offerts par les fournisseurs sont en voie de développement dans les services étendus des segments existants, comme les services de traiteur, à cause de l'accroissement du sourcing extérieur des services alimentaires institutionnels et hôteliers. Le déplacement de ces services peut vouloir dire une augmentation de la demande de produits à valeur ajoutée qui sont économiques pour les ressources institutionnelles et transfèrent la valeur ajoutée des institutions aux fournisseurs.

Étant donné la nature régionale et relativement fragmentée des services alimentaires, l'accès et le soutien au vendeur resteront un défi pour les fournisseurs. Ces relations entre opérateur et fournisseur peuvent être renforcées au moyen d'améliorations dans la technologie de l'information et les communications. Toutefois, la reconnaissance de l'accent mis sur le marché local doit être maintenue ou soulignée.

Les services alimentaires ont également un impact important sur la production agricole. Les opérateurs des services alimentaires ont des demandes spécifiques pour leurs ingrédients de base (par ex., variété de patates, grosseur des poulets, spécifications des légumes). Parce que leurs menus sont fixés pour de longues périodes de temps, les opérateurs des services alimentaires comptent sur la réception des ingrédients de base de façon régulière. Il est également important que ces produits soient disponibles le plus longtemps possible. Par exemple, à Toronto, un certain nombre de chefs d'hôtels ont passé contrats avec des producteurs locaux pour leur fournir des produits de serre à l'année.

La distinction entre le produit et le canal s'estompe de plus en plus. Étant donné l'ampleur de l'intérêt et de l'attention accordés au SRM par les détaillants en alimentation, il est probable que les différences entre les canaux vont continuer à s'estomper. Dans une tentative de capter une part de marché par les opérateurs des services alimentaires, les détaillants en alimentation offrent des produits concurrentiels allant des produits frais et surgelés presque prêts à manger aux produits alimentaires prêts à manger, et vont même jusqu'à inclure des offres spécifiques de services alimentaires dans les points de vente au détail (par ex., Mövenpik chez Loblaws). Même si l'évolution de cette tendance n'est pas claire, les détaillants peuvent de plus en plus se tourner vers les chaînes établies de services alimentaires pour mener leurs opérations de SRM. Des alliances de ce genre exigeront que les transformateurs de services alimentaires développent des produits et des systèmes de distribution en conséquence.

Toutefois, la concurrence provenant du SRM soulignera de nouveau la nécessité critique, pour les services alimentaires, de porter attention à la constance dans l'établissement des prix des ingrédients et à la disponibilité de l'approvisionnement. Par exemple, la structure de prix des ingrédients de produits du lait comprend le prix spécial pour l'utilisation du fromage dans la préparation de la pizza surgelée offert par les détaillants alimentaires de SMR, mais pas pour l'utilisation dans les produits frais offerts par les opérateurs de services alimentaires. Ce genre de pressions peuvent mener les opérateurs à chercher d'autres sources d'approvisionnements ou d'ingrédients, ou à tenter d'atteindre une plus grande flexibilité au sein du système actuel d'approvisionnement.

---

## LES COURTIERS EN ALIMENTATION

Les courtiers en alimentation sont le lien de commercialisation entre les transformateurs d'aliments et de boissons et leur base de consommateurs du marché au détail et des services alimentaires. En tant qu'agents des transformateurs d'aliments, les courtiers offrent une gamme de ventes de produits et de services de commercialisation, y compris la vente au détail et au siège de l'entreprise, la promotion auprès des consommateurs, la gestion des catégories et la préparation des factures. Les courtiers touchent à tous les secteurs où un produit alimentaire peut être vendu (par ex., les détaillants, les grossistes, les grandes surfaces, les grossistes en pharmacie et confiserie, les dépanneurs). En particulier, la valeur ajoutée des courtiers est leur connaissance du marché local, combinée à l'utilisation des techniques innovatrices d'aujourd'hui et à leur connaissance détaillée et en profondeur des catégories en ce qu'elle s'applique à un endroit ou à une région en particulier. Dans certains cas, les courtiers jouent un rôle dans l'étude préliminaire de la viabilité de nouveaux produits alimentaires, et dans l'éducation et les conseils aux transformateurs d'aliments néophytes concernant les réalités du marché et les habiletés, particulièrement les ressources financières, qui sont nécessaires pour traiter efficacement avec la réalité du marché.

### IMPORTANCE

Les courtiers représentent les produits dans 279 des 500 catégories qu'on trouve dans une épicerie, environ 16 000 articles d'épicerie. Ils représentent actuellement environ 31 % des produits, surtout les marchandises sèches (y compris les jus) et les produits d'épicerie surgelés, ainsi que des produits de services alimentaires, qui passent par les entrepôts des distributeurs d'épicerie. Les courtiers ne représentent généralement pas les produits livrés directement aux magasins (le lait, les boissons gazeuses, le pain) ou les denrées comme les fruits et légumes frais, la viande fraîche et les oeufs. On croit que la représentation du courtier dans les services alimentaires est à l'égal du sous-secteur de l'alimentation au détail. Les courtiers peuvent également représenter plus de petites et moyennes entreprises dans les services alimentaires que leurs vis-à-vis du commerce au détail. Les entreprises de courtage en alimentation emploient plus de 7 000 Canadiens et produisent environ 460 millions de dollars en revenus de commissions. Les transformateurs étrangers d'aliments et de boissons qui exportent des produits vers le Canada utilisent souvent les services de courtiers en alimentation canadiens.

### STRUCTURE

Suivant la tendance générale de la chaîne de l'agroalimentaire, le courtier en alimentation a évolué, pour passer des courtiers d'abord actifs au niveau des provinces à des courtiers régionaux (l'Ouest canadien, l'Ontario, le Québec, et l'Atlantique) en passant par une série de fusions. La centralisation des points d'achats des détaillants et des opérateurs et la demande du consommateur pour une représentation de source unique (c'est-à-dire, une firme représentant l'entreprise de transformation auprès de l'acheteur) ont motivé ces fusions. On estime que le nombre des maisons de courtage a diminué de 50 % depuis 1991.

Les courtiers ne constituent pas un groupe homogène. La taille des opérations et le niveau de raffinement varient largement. Toutefois, comme dans bien d'autres domaines, 20 % des maisons de courtages canadiennes représentent probablement 80 % de l'ensemble du tonnage vendu par l'industrie.

### CONDUITE

Même s'il n'existe présentement pas de maison de courtage au niveau national, au Canada, les entreprises tentent d'offrir à leurs mandants une couverture nationale au moyen d'affiliations de maisons de courtage.

La plupart des maisons de courtage ne prennent habituellement pas titre au produit, mais quelques maisons se sont intégrées au point où ils fabriquent le produit ou prennent titre aux produits des transformateurs, entreposent et transportent les produits. De cette façon, ces maisons forment un autre maillon de la chaîne de distribution agroalimentaire.

La commission de courtage moyenne au Canada est de 4 % à 5 % des ventes. Ce taux se compare avantageusement au coût moyen estimé de l'équipe de vente directe d'un transformateur, qui est d'environ 7 % des ventes.

### PERFORMANCE

De 1991 à 1997, le volume de l'épicerie et des services alimentaires représenté par les courtiers s'est accru de 33 %, pour passer de 22,5 % à 30,9 % des articles entreposés. Au fur et à mesure que l'approvisionnement à rabais devient de plus en plus acceptée et que l'Amérique du Nord devient plus homogène dans ses stratégies d'approche du marché, on s'attend à ce que cette tendance se poursuive. L'industrie croit que les courtiers pourraient représenter 50 % des catégories d'entrepôt d'ici l'an 2000.

### PERSPECTIVE MONDIALE

On estime que les courtiers américains représentent jusqu'à 60 % des produits qui passent par les entrepôts. Un certain nombre de facteurs contribue au plus haut niveau de développement aux États-Unis:

- une base de consommateurs beaucoup plus grande, avec beaucoup plus de points de contact;
- un plus large assortiment de produits tenus dans les magasins au détail;
- plus des entreprises de transformation, plusieurs avec un accent régional;
- généralement, un marché beaucoup plus grand;
- des volumes plus importants et une structure de commission moins élevée.

La tendance à la consolidation des maisons de courtage se voit au Canada et est également présente sur le marché américain. De nombreux transformateurs canadiens de produits alimentaires s'en remettent à des courtiers en alimentation ayant leur siège aux États-Unis pour pénétrer le marché américain et d'autres marchés mondiaux.

La majorité des courtiers européens prennent titre aux produits qu'ils représentent. Ce sont des entreprises de vente/commercialisation/logistique à services complets, qui exercent vraiment leurs activités sur le continuum commercial tout entier.

En Australie, l'industrie du courtage n'est pas aussi bien développée qu'au Canada. On estime que moins de 15 % des produits semblent être représentés par des courtiers.

### RÉPERCUSSIONS POUR LE SYSTÈME DE L'AGROALIMENTAIRE

#### **Consolidation**

L'industrie du courtage en alimentation au Canada a été marquée par les fusions, ce qui a laissé un nombre plus restreint d'entreprises plus grandes, qui disposent de bases de ressources plus fortes avec lesquelles desservir leurs clients. Les observateurs croient que les courtiers de taille moyenne sont encore sous la pression des forces de la concurrence. Éventuellement, le courtage en alimentation sera principalement composé de grandes entreprises nationales et de courtiers régionaux de niches qui desservent les entreprises de transformation sur la base d'une classe de marché spécialisé ou d'une activité commerciale spécialisée (par ex., la gestion des catégories). Ils s'attendent également à ce qu'une plus grande intégration verticale se produise et à ce que les maisons de courtage accueillent de plus en plus des fonctions non traditionnelles.

Suite aux économies réalisées grâce à ces fusions, les courtiers peuvent être mieux placés pour desservir le secteur de la fabrication alimentaire au Canada. En particulier, une gamme plus étendue de services pourra être mise à la disposition des petites et moyennes entreprises. Par ailleurs, comme la consolidation donne lieu à un nombre plus restreint de maisons de courtage, le choix des courtiers est réduit pour les entreprises de transformation et l'effet de levier des courtiers est augmenté.

#### **Efficacité constamment renouvelée / Réponse efficace des services alimentaires**

Grâce à sa participation au Comité directeur national de l'ECR, le courtage en alimentation travaille avec les autres membres de la chaîne de l'agroalimentaire à apporter des économies à la chaîne d'approvisionnement. Les courtiers ont fait des investissements dans la technologie et les ressources pour faire du commerce électronique et la gestion des catégories au nom des petites et moyennes entreprises, qui peuvent manquer des ressources nécessaires pour profiter des avantages qu'offre l'ECR. Parmi les bénéfices de cet investissement, on trouve la capacité possible des courtiers de faire un suivi des dépenses de commerce (de promotion) faites au nom de leurs mandants, qui seront encore améliorées au fur et à mesure que l'activité des entreprises de transformation deviendra disponible par voie électronique. Parce que les dépenses de commerce préoccupent beaucoup les transformateurs, les courtiers peuvent offrir des informations de gestion en temps opportun. Les courtiers sont également actifs sur le comité national de la RESA et dans tous les domaines de la RESA.

#### **Le marché nord-américain**

Avec la mondialisation de l'industrie de transformation des aliments, il est possible que les mêmes stratégies d'approche du marché soient utilisées dans toute l'Amérique du Nord. Dans ce cas, le Canada aurait besoin de se rapprocher des niveaux américains de recours au courtage. Des compagnies comme H.J. Heinz, Pillsbury, Campbell et Kraft utilisent des courtiers aux États-Unis, mais pas au Canada. Comme présage de cette activité, une entreprise de transformation d'aliments multinationale dont le siège est aux États-Unis a récemment entrepris une recherche de courtiers à travers le Canada.

Il est question que les courtiers américains entrent au Canada, soit par acquisition, soit par l'extension de leurs propres opérations au Canada. C'est ce qui se produirait si un détaillant ayant son siège aux États-Unis déménageait la fonction achats de ses opérations canadiennes aux États-Unis, ou si un important détaillant américain faisait une acquisition canadienne. Dans ces cas, il est vraisemblable que les courtiers suivraient leurs clients. À mesure que la mondialisation et la consolidation se poursuivent, les courtiers américains ont suivi leur base de clients sur les nouveaux marchés.

---

## CONCLUSION

Le secteur de la distribution des aliments joue un rôle de plus en plus important dans le système canadien de l'agroalimentaire en générant une activité économique importante et en contribuant à fournir l'une des sources d'approvisionnement d'aliments les plus abordables au monde. En plus, comme premier maillon de la chaîne de demande du consommateur, le secteur de l'agroalimentaire aide à faire l'interprétation des tendances actuelles et futures et à répondre à ces tendances, et, ce faisant, il donne la direction au reste du système d'approvisionnement de l'agroalimentaire.

La dernière décennie a vu ce secteur complexe déchiffrer les besoins changeants des consommateurs et se développer, pour dépasser sa situation de pourvoyeur de produits alimentaires et d'ingrédients, et se transformer en un agent de commercialisation et de planification de solutions au problème de préparation des repas. Mais en faisant ce travail, le secteur de la distribution a su astucieusement percevoir l'accent que les consommateurs continuent à mettre sur la valeur. Comme résultat de cette démarche, le secteur continue à se restructurer en changeant ses formules, ses produits et services, en consolidant le nombre des entreprises et en implantant des mesures d'efficacité technologique. En cours de route, la ligne traditionnelle de concurrence entre canaux, qui faisait la démarcation entre le sous-secteur de l'alimentation au détail et celui des services alimentaires, s'est estompée.

Les importants changements survenus dans le secteur de la distribution ont inévitablement des répercussions sur les entreprises de transformation des aliments et sur les producteurs agricoles. De plus en plus, la plupart des entreprises de transformation des aliments ont dû transiger avec des détaillants en alimentation sur un pied de concurrence sur les produits de marque, plutôt que seulement comme des fournisseurs qui vendent leurs produits. Au même moment, on demande aux fournisseurs de travailler plus étroitement avec les détaillants en alimentation pour examiner et supprimer les coûts inutiles de la chaîne d'approvisionnement. Pendant ce temps, la diminution du nombre de détaillants en alimentation entraîne une diminution du nombre des acheteurs, ce qui crée un milieu d'affaires plus exigeant.

Des conditions macro-économiques difficiles, jumelées à l'éclosion de tendances bénéfiques chez le consommateur, ont contribué au flux et reflux de la croissance des services alimentaires. Le sous-secteur des services alimentaires réagit au même rythme que celui de l'alimentation au détail en utilisant une stratégie de croissance analogue : consolidation des entreprises, adoption de la technologie de l'information et orientation fortement axée sur le consommateur.

Par le passé, les courtiers en alimentation ont pu être perçus comme la ressource quelque peu sous-utilisée de l'information sur le consommateur, sur le marché et sur les catégories. Aujourd'hui, étant donné leur sophistication et leur influence croissantes, les courtiers en alimentation sont prêts à offrir au Canada un service plus complet, particulièrement avec les petites et moyennes entreprises de transformation des aliments.

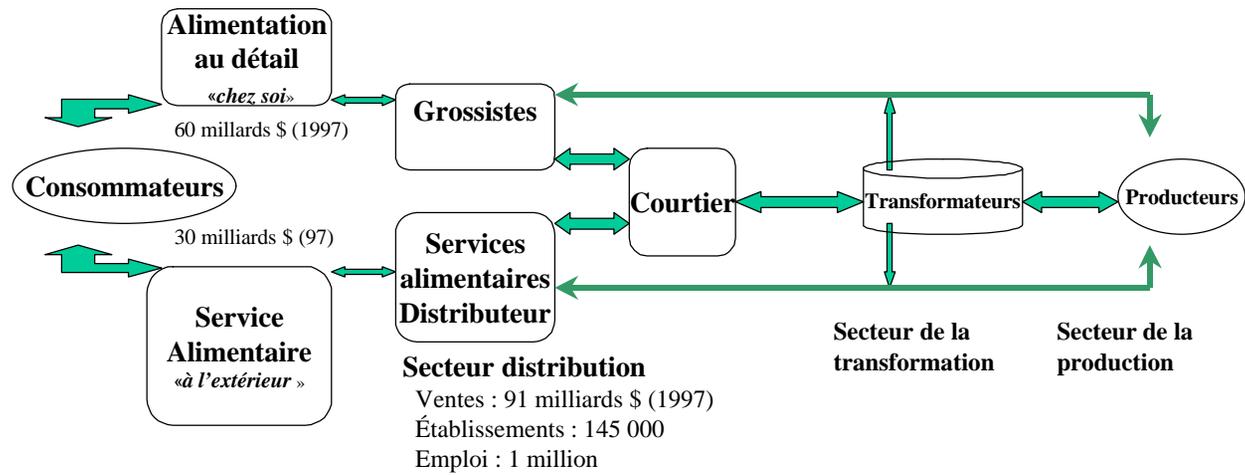
Les fournisseurs trouveront des occasions d'aider le secteur de la distribution à répondre aux besoins des consommateurs en mettant l'accent sur la valeur ou en réagissant au brouillage de la concurrence entre canaux de distribution, entre l'alimentation au détail et les services d'alimentation.

Le système canadien de l'agroalimentaire commence et finit avec le consommateur; le changement est la seule constante qui soit. Le secteur de la distribution demeure un important annonciateur de ces changements. En conséquence, les entreprises de transformation des aliments et les producteurs agricoles doivent continuer à reconnaître ces changements, à les comprendre et à y répondre, s'ils désirent conserver un avantage concurrentiel.

# GRAPHIQUES

FIGURE 1

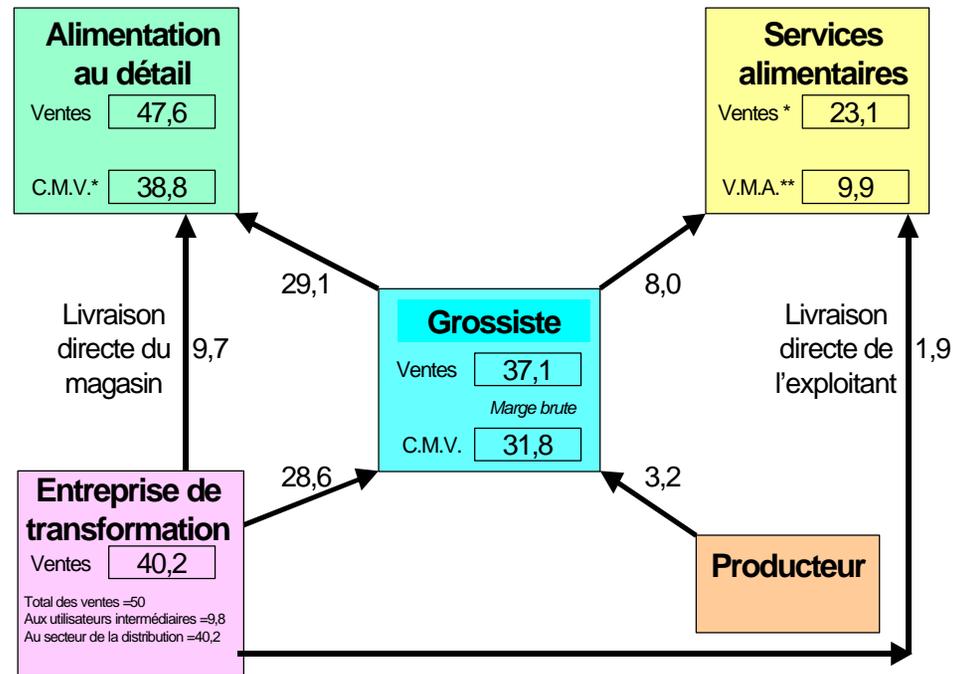
### Système agroalimentaire canadien



Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada, Bureau des aliments

FIGURE 2

**FLUX DU REVENU ESTIMÉ  
ALIMENTS ET BOISSONS NON ALCOOLIQUES**  
(comprend le poisson)  
en milliards de \$ (1996)



\* C.M.V. : Coût des marchandises vendues  
 \*\* V.M.A. : Valeur des marchandises achetées

FIGURE 3

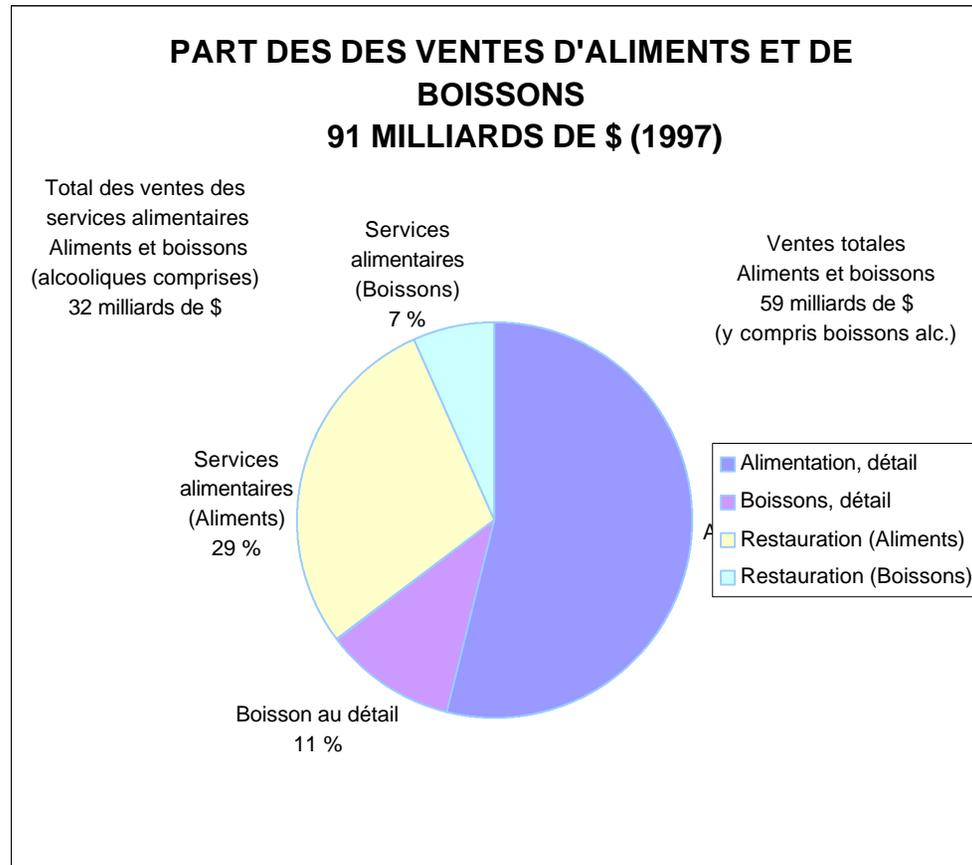
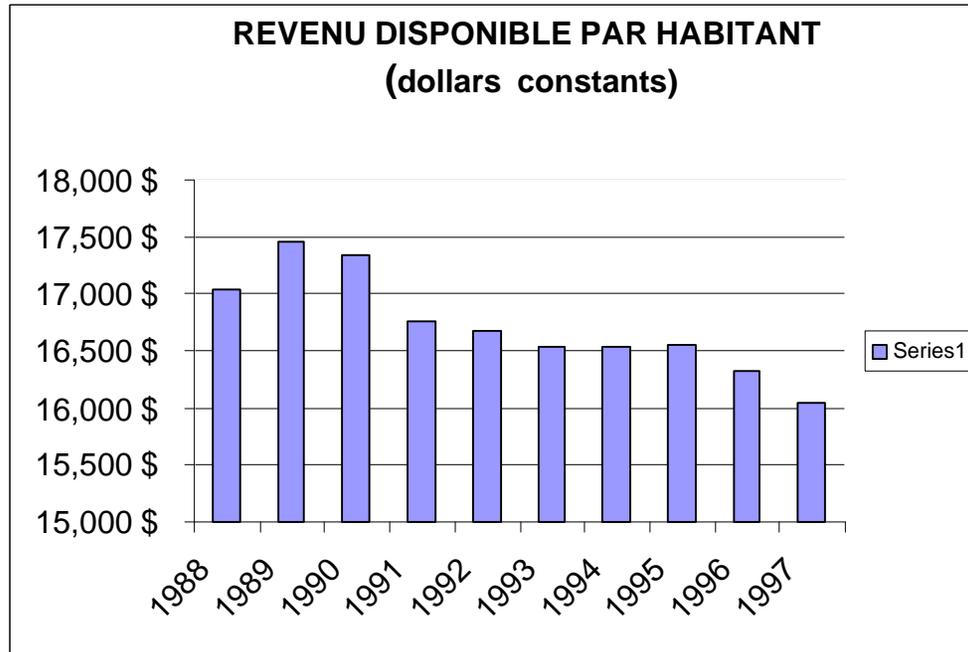


FIGURE 4



# TABLEAUX

**TABLEAU 1**  
**SYSTÈME AGROALIMENTAIRE CANADIEN**  
**1994**

	<b>Ventes*</b> <b>(millions de \$)</b>	<b>PIB</b> <b>(millions de \$)</b>	<b>Profits commerciaux</b> <b>(millions de \$)</b>	<b>Emplois</b>
Détaillants	45 000	7 000	1 000	342 117
Services alimentaires	28 000	13 000	1 600	875 000
Grossistes	44 000	3 900	400	68 223
Courtiers	460	s.o.	s.o.	7 000
Entreprises de transformation	58 000	12 000	4 700	249 000
Producteurs	25 800	12 000	6 600	425 000

*\*Les ventes en gros et au détail ne comprennent pas les boissons alcooliques.*

**TABLEAU 2**  
**VENTES DE PRODUITS ALIMENTAIRES AU DÉTAIL**

	<b>\$ actuels</b>	<b>\$ constants (1992)</b>	<b>% d'aug. sur l'année préc.</b>	<b>\$ constants par habitant</b>
1988	37 170	40 140	x	1 492
1989	38 957	40 835	1,7	1 491
1990	41 108	41 440	1,5	1 491
1991	42 858	42 225	1,9	1 502
1992	42 560	42 560	0,8	1 492
1993	44 107	43 327	1,8	1 499
1994	44 832	43 996	1,5	1 503
1995	46 290	44 254	0,6	1 494
1996	47 580	44 929	1,5	1 500
1997	49 104	45 678	1,7	1 508

Source : Statistique Canada, CANSIM matrices 6434, 6535, 0001.

**TABLEAU 3**  
**PART DU RÉSEAU DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE AU DÉTAIL**  
**1996**  
(Pourcentage)

Supermarchés/épiceries	82,8
Magasins de spécialités alimentaires	8,0
Pharmacies	1,5
Clubs d'entrepôts	4,4
Grandes surfaces (incl. mag. à rayons)	1,2
Postes d'essence et autres	2,1
Aliments et boissons non alcooliques	100,0

Source : *Statistique Canada/AAC*

**TABLEAU 4**  
**VENTES DES MAGASINS D'ALIMENTATION TRADITIONNELS**  
**(COMPRED LES ALIMENTS ET AUTRES ARTICLES)**  
**1997**

		Nombre de magasins, 1997	% du total des magasins	Ventes (millions de \$)	% du total des ventes
<u>Chaînes</u>	Supermarchés	1 611	5	25 763	45
	Dépanneurs	6 290	18	3 500	6
<u>Indépendants</u>	Groupes volontaires	5 212	15	19 918	35
	Sans affiliations	13 217	37	3 270	6
<u>Magasins de spécialités alimentaires*</u>		9 203	26	4 197	7
<b>TOTAL</b>		<b>35 533</b>	<b>100</b>	<b>56 648</b>	<b>100</b>

\* Nombre de points de vente, tiré de Statistique Canada (1994)

Source : *Canadian Grocer*, "The Canadian Grocery Industry, 1997," p. 6.

**TABLEAU 5  
POPULATION PAR ÉPICERIE SUR LES PRINCIPAUX MARCHÉS AMÉRICAINS ET CANADIENS**

<i>Rang*</i>	<i>Ville</i>	<i>Nombre de magasins</i>	<i>Population</i>	<i>Densité**</i>	<i>Pays</i>
1	<b>Hamilton</b>	<b>19</b>	<b>650</b>	<b>34 211</b>	<b>Canada</b>
2	Minneapolis	99	2 790	28 182	É.-U.
3	<b>Toronto</b>	<b>160</b>	<b>4 445</b>	<b>27 781</b>	<b>Canada</b>
5	Boston	214	5 817	27 182	É.-U.
6	<b>Vancouver</b>	<b>87</b>	<b>1 891</b>	<b>21 736</b>	É.-U.
7	New York	412	8 573	20 808	É.-U.
15	Chicago	467	7 789	16 679	É.-U.
16	Los Angeles	552	9 159	16 592	É.-U.
18	<b>Calgary</b>	<b>53</b>	<b>852</b>	<b>16 075</b>	<b>Canada</b>
19	Miami	133	2 061	15 496	É.-U.
21	Grand Rapids	70	1 015	14 500	É.-U.
31	San Francisco	127	1 664	13 102	É.-U.
33	<b>Montréal</b>	<b>260</b>	<b>3 359</b>	<b>12 919</b>	<b>Canada</b>
35	<b>Kitchener</b>	<b>32</b>	<b>403</b>	<b>12 594</b>	<b>Canada</b>
40	Washington	374	4 612	12 332	É.-U.
45	<b>Edmonton</b>	<b>77</b>	<b>892</b>	<b>11 584</b>	<b>Canada</b>
46	Portland	156	1 778	11 397	É.-U.
47	<b>Ottawa</b>	<b>71</b>	<b>777</b>	<b>10 944</b>	<b>Canada</b>
51	Syracuse	71	746	10 507	É.-U.
54	Atlanta	351	3 579	10 197	É.-U.
56	<b>Victoria</b>	<b>47</b>	<b>313</b>	<b>6 660</b>	<b>Canada</b>
57	<b>Québec</b>	<b>112</b>	<b>698</b>	<b>6 232</b>	<b>Canada</b>
60	Reading	57	352	6 175	É.-U.
61	Omaha	113	682	6 035	É.-U.

\*Tableau abrégé; l'original comprend 61 villes

\*\*Densité = population par magasin

Sources : "Distribution Study of Grocery Store Sales", Supermarket News; et Statistique Canada

**TABLEAU 6**  
**PERFORMANCE FINANCIÈRE - SYSTÈME AGROALIMENTAIRE (APRÈS PRODUCTION)**  
(Pourcentage)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Moyenne			
										Période	1988-1991	1991-1996	1994-1996
<b>Aliments en gros / détail</b>													
Marge bénéficiaire d'exploitation	1,74	1,95	1,83	1,65	1,25	1,16	0,91	1,90	1,85	1,58	1,79	1,45	1,55
Marge bénéficiaire nette	1,17	0,87	2,49	0,64	0,54	0,22	-0,49	0,80	0,76	0,78	1,29	0,41	0,36
Rendement des actifs	4,47	3,28	10,24	2,78	2,15	0,89	-2,04	3,39	2,94	3,12	5,19	1,68	1,43
Rendement de l'avoir propre	14,64	10,36	38,26	10,84	7,91	3,54	-8,76	14,64	12,58	11,56	18,52	6,79	6,15
Rendement du capital	5,26	5,17	8,03	5,91	4,95	4,17	3,28	5,39	8,39	5,62	6,09	5,35	5,69
<b>Services alimentaires</b>													
Marge bénéficiaire d'exploitation	4,55	4,84	3,84	2,98	3,12	2,54	2,31	3,38	5,16	3,64	4,05	3,25	3,62
Marge bénéficiaire nette	3,10	3,02	1,92	0,85	0,77	0,35	0,50	0,89	1,24	1,41	2,22	0,77	0,88
Rendement des actifs	6,62	6,68	4,18	1,71	1,41	0,65	0,97	1,85	1,90	2,89	4,80	1,41	1,57
Rendement de l'avoir propre	23,46	22,32	14,53	6,71	5,37	2,56	3,92	7,56	7,97	10,49	16,76	5,68	6,48
Rendement du capital	12,20	12,23	9,45	6,65	5,24	4,40	4,48	5,70	5,73	7,34	10,13	5,37	5,31
<b>Transformation des aliments</b>													
Marge bénéficiaire nette	2,24	2,06	2,13	1,96	2,08	2,03	2,19	1,66	1,87	2,02	2,10	1,97	1,91
Rendement des actifs	5,28	4,54	4,49	3,98	3,9	3,87	3,99	3,16	3,67	4,10	4,57	3,76	3,61
Rendement du capital	13,07	11,66	11,44	9,99	9,3	8,77	8,9	7,28	8,68	9,90	11,54	8,82	8,29

Source : Statistique Canada, Statistiques financières trimestrielles.

**TABLEAU 7**  
**LES 10 ENTREPRISES LES PLUS LUCRATIVES SELON LE REVENU BRUT D'EXPLOITATION**  
(Pourcentage)

<b>Industrie de l'alimentation au détail :</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>Moyenne</b>				
											<b>Période</b>	<b>1988-1992</b>	<b>1993-1997</b>	<b>1995-1997</b>	
<i>Marge bénéficiaire d'exploitation</i>	2,72	3,31	3,33	3,50	3,09	2,70	3,36	4,12	4,04	3,89	3,41	3,19	3,62	4,02	
Marge de profits d'exploitation	1,90	2,42	2,40	2,37	1,89	1,47	2,02	2,79	2,74	2,65	2,26	2,19	2,33	2,72	
Marge bénéficiaire nette	1,18	1,08		0,92	1,15	0,17		1,42	1,30	1,37	1,07	1,08	1,06	1,36	
Rendement de l'avoir propre	11,22	9,23		16,00	15,04	2,06		16,46	14,34	14,33	12,34	12,87	11,80	15,05	
Rendement des actifs	3,93	3,52		3,27	3,82	0,54		4,67	4,48	4,71	3,62	3,64	3,60	4,62	
<i>Bénéfices d'expl./avoir net</i>	18,04	20,67	41,93		24,78	18,08	24,26	32,34	30,32	27,66	26,45	26,36	26,53	30,11	
<i>Bénéfices. d'expl./actifs</i>	17,26	20,85	24,49	24,15	19,31	11,89	17,34	22,06	25,23	23,05	20,56	21,21	19,91	23,45	
<i>Roulement de l'inventaire</i>	13,28	12,85	13,61	13,81	14,39	14,56	14,39	14,49	14,39	15,27	14,10	13,59	14,62	14,72	
<b>Industrie de la transformation des aliments et des boissons non alcooliques :</b>												<b>Moyenne</b>			
											<b>Période</b>	<b>1988-1992</b>	<b>1993-1997</b>	<b>1995-1997</b>	
<i>Marge bénéficiaire d'exploitation</i>	5,54	6,14	7,32	6,44	7,14	6,14	7,43	6,14	6,54	6,54	6,54	6,64	6,69	6,62	
Marge de profits d'exploitation	4,14	4,57	5,53	4,63	4,83	3,94	5,28	3,97	4,34	4,36	4,56	4,74	4,38	4,23	
Marge bénéficiaire nette	2,69	2,21	2,78	2,79	2,60	1,20	2,75		2,10	2,16	2,37	2,62	2,05	2,13	
Rendement de l'avoir propre	19,61	13,59	13,44	14,77	9,97	4,71	10,62		10,83	11,38	12,10	14,28	9,39	11,10	
Rendement des actifs	7,47	5,77	5,69	7,19	4,22	2,29	5,36		4,53	4,57	5,23	6,07	4,19	4,55	
<i>Bénéfices d'expl./avoir net</i>	30,15	28,02	26,70	24,51	18,51	15,51	20,37	24,10	22,40	22,98	23,32	25,58	21,07	23,16	
<i>Bénéfices d'expl./actifs</i>	22,94	26,54	31,28	27,62	23,11	21,23	27,28	22,37	25,40	24,72	25,25	26,30	24,20	24,16	
<i>Roulement de l'inventaire</i>	11,83	11,73	11,68	14,37	11,39	10,86	10,76	11,54	10,58	11,28	11,60	12,20	11,00	11,13	

Les cellules vides ne sont pas disponibles pour des raisons de confidentialité.

Source : Statistique Canada - Tabulation spéciale.

**TABLEAU 8**  
**PERFORMANCE DE L'INDUSTRIE AMÉRICAINE DU SUPERMARCHÉ**  
(Pourcentage)

	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>Moyenne</b>
Marge brute	24,9	24,5	25,2	25,2	25,1	25,0
GAIIA (% des ventes)	3,72	4,14	4,7	4,75	4,72	4,4
Marge bénéficiaire nette	0,49	0,93	1,14	1,2	1,08	1,0
Rendement des actifs	2,23	3,15	4,24	3,63	3,95	3,4
Rendement de l'avoir propre	8,72	13,23	16,24	13,58	16,33	13,6
Investissement/ventes			2,54	2,71	2,86	2,7
Roulement de l'actif	4,55	3,39	3,72	3,03	3,66	3,7
Roulement de l'inventaire	15,8	15,5	16,0	17,8	17,2	16,5

**TABLEAU 9**  
**COMPARAISON DU RENDEMENT DES PLUS IMPORTANTS DÉTAILLANTS D'ALIMENTATION**  
**AU CANADA ET AUX ÉTATS-UNIS**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Période	Moyenne 1993/1997	1995/1997
<b>Loblaws</b>										
Ventes (millions de \$)	8 533	9 262	9 356	10 000	9 854	9 848	11 008	9 694	10 013	10 237
Revenu net (millions de \$)	105	80	93	127	147	174	213	134	151	178
Dép. d'invest. (millions de \$)	154	198	315	339	302	389	517	316	372	403
Invest/ventes	1,80	2,14	3,37	3,39	3,06	3,95	4,70	3,2	3,7	3,9
GAIIDA/ventes	3,80	3,40	3,50	4,10	4,60	4,90	5,20	4,2	4,5	4,9
Résultat net/ventes	1,23	0,86	0,99	1,27	1,49	1,77	1,93	1,4	1,5	1,7
Résultat net/actifs	4,4	3,2	3,4	4,3	4,6	4,9	5,3	4,3	4,5	4,9
Roulement de l'inventaire	13,8	14,4	14,3	14,3	16,2	14,9	15,6	14,8	15,1	15,6
<b>Ratio cours/bénéfices</b>						<b>17,3</b>				
<b>Ventes/pi. car.</b>							<b>534</b>			
<b>Taille moy. des magasins</b>							<b>43 600</b>			
<b>Kroger</b>										
Ventes (millions de \$)	21 351	22 145	22 384	22 959	23 938	25 171	26 567	23 502	24 204	25 225
Revenu net (millions de \$)	101	101	171	269	319	353	444	251	311	372
Dép. d'invest. (millions de \$)					726	734	612	691	691	691
Invest/ventes					3,03	2,92	2,30	2,8	2,8	2,8
GAIIDA/ventes		4,40	4,06	4,29	4,80	4,86	5,20	4,6	4,6	5,0
Résultat net/ventes	0,47	0,46	0,76	1,17	1,33	1,40	1,67	1,0	1,3	1,5
Résultat net/actifs	2,5	2,3	3,8	5,7	6,3	6,0	7,0	4,8	5,8	6,4
Roulement de l'inventaire	13,8	14,2	14,2	14,2	14,7	14,7	14,7	14,4	14,5	14,7
<b>Ratio cours/bénéfices</b>						<b>17,9</b>				
<b>Ventes/pi. car.</b>							<b>537</b>			
<b>Taille moy. des magasins</b>							<b>49 418</b>			

Source : Rapports annuels des sociétés.

**TABLEAU 10**  
**PROFIT D'EXPLOITATION AGROALIMENTAIRE AU CANADA**  
(milliards de \$)

	Agriculture	Transformation des aliments et boissons	Détail et gros	Services alimentaires	Commercialisation
1988	2,9	3,4	1,8	1,7	3,5
1989	3,1	3,6	2,1	1,9	4,0
1990	6,2	3,6	2,0	1,7	3,7
1991	6,0	3,8	1,9	1,5	3,5
1992	6,2	4,4	1,7	1,6	3,2
1993	6,5	4,3	2,1	1,5	3,6
1994	6,6	4,7	1,5	1,6	3,1
1995	7,5	4,5	2,4	2,0	4,3
Moyenne	5,6	4,0	1,9	1,7	3,6
<b>Total</b>	<b>45,0</b>	<b>32,2</b>	<b>15,5</b>	<b>13,5</b>	<b>29,0</b>
Par secteur	0,42	0,30	0,15	0,13	0,27

*Profit d'exploitation :*

*Gains avant intérêt, impôts, dépréciation et amortissements (GAIIDA)*

*Sources : AAC et Statistique Canada.*

**TABLEAU 11**  
**VENTES DES SERVICES ALIMENTAIRES**  
**1997**

	<b>Ventes (millions de \$)</b>	<b>% du total services alimentaires</b>	<b>% du segment</b>
<b>Commercial</b>	24 295	75	100
Restaurants avec permis	11 605	36	48
Restaurants sans permis	5 866	18	24
Prêt-à-emporter et livraison	3 407	11	14
Traiteurs sociaux et contractuels	1 958	6	8
Pubs, tavernes et clubs de nuit	1 459	5	6
<b>Non-commercial</b>	7 915	25	100
Hôtellerie	3 400	11	43
Institutions	2 463	8	31
Industrie du loisir	1 003	3	13
Distributrices automatiques	267	1	3
Magasins à rayons	240	1	3
Autres	542	2	7
<b>Total</b>	<b>32 210</b>	<b>100</b>	

Source : CFRA, *Foodservice Facts*.

**TABLEAU 12**  
**VENTES DES SERVICES ALIMENTAIRES**  
(millions de \$)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Commercial</b>								
Restaurants - avec permis	8 741	7 978	8 291	8 848	9 132	10 669	11 218	11 605
Restaurants - sans permis	5 218	4 904	5 194	5 273	5 660	5 602	5 822	5 866
Prêt-à-emporter	2 470	2 249	2 296	2 445	2 738	3 008	3 193	3 407
Traiteurs sociaux et contractuels	1 634	1 558	1 624	1 579	1 597	1 703	1 738	1 958
Pubs et tavernes	1 244	1 164	1 165	1 297	1 410	1 309	1 349	1 459
Sous-total	19 307	17 853	18 570	19 442	20 537	22 291	23 320	24 295
<b>Non-commercial</b>								
Hôtellerie	3 405	3 131	3 173	3 016	3 006	3 327	3 398	3 400
Institutions	2 231	2 465	2 490	2 352	2 258	2 663	2 665	2 463
Loisirs	875	915	909	932	964	979	969	1 003
Distributrices automatiques	305	258	222	239	240	252	266	267
Autres	234	224	226	232	242	540	543	542
Magasins à rayons	247	233	231	212	221	231	225	240
Sous-total	7 297	7 226	7 251	6 983	6 931	7 992	8 066	7 915
<b>Total</b>	<b>26 604</b>	<b>25 079</b>	<b>25 821</b>	<b>26 425</b>	<b>27 468</b>	<b>30 283</b>	<b>31 386</b>	<b>32 210</b>

**PART DES VENTES**  
(Pourcentage)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Commercial</b>								
Restaurants - avec permis	0,33	0,32	0,32	0,33	0,33	0,35	0,36	0,36
Restaurants - sans permis	0,20	0,20	0,20	0,20	0,21	0,18	0,19	0,18
Prêt-à-emporter	0,09	0,09	0,09	0,09	0,10	0,10	0,10	0,11
Traiteurs sociaux et contractuels	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Pubs et tavernes	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04	0,04	0,05
<b>Sous-total</b>	<b>0,73</b>	<b>0,71</b>	<b>0,72</b>	<b>0,74</b>	<b>0,75</b>	<b>0,74</b>	<b>0,74</b>	<b>0,75</b>
<b>Non-commercial</b>								
Hôtellerie	0,13	0,12	0,12	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
Institutions	0,08	0,10	0,10	0,09	0,08	0,09	0,08	0,08
Loisirs	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03	0,03
Distributrices automatiques	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Autres	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02
Magasins à rayons	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
<b>Sous-total</b>	<b>0,27</b>	<b>0,29</b>	<b>0,28</b>	<b>0,26</b>	<b>0,25</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>	<b>0,25</b>

Source : CRFA.

**TABLEAU 13**  
**VENTES DES SERVICES ALIMENTAIRES**  
(millions de \$)

	<b>\$ actuels</b>	<b>\$ constants (1992)</b>	<b>% d'aug. sur l'année préc.</b>	<b>\$ constants par habitant</b>
1988	23 806	29 692	x	1 104
1989	24 588	29 141	-1,9	1 064
1990	26 604	30 060	3,2	1 082
1991	25 079	25 565	-15,0	909
1992	25 821	25 821	1,0	905
1993	26 425	26 079	1,0	903
1994	27 468	26 772	2,7	915
1995	30 283	28 939	8,1	977
1996	31 386	29 515	2,0	985
1997	32 210	29 795	0,9	984

Sources : CRFA et Statistique Canada.

---

## BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES

- AC Nielsen, *"Retailer Grocery Watch,"* 1997.
- Association canadienne des courtiers en alimentation (ACCA), <http://www.cfba.com/>
- Association canadienne des restaurateurs et des services alimentaires (ACRSA),
- ibid. *"Foodservice Facts 98."*
- Bray, Keith, *"Food Brokers in Canada,"* étude préparée pour Agriculture et Agroalimentaire Canada, Bureau des aliments, par Keith Bray Associates, 1998.
- Bureau commercial du gouvernement canadien, Cincinnati, Ohio, *"Selling to Kroger,"* 1994.
- Canadian Grocer Magazine,* <http://www.mhbizlink.com/grocer/>
- ibid. Condon, George H. *"The Future for Brokers is Secure,"* June 1998.
- ibid. *"Efficient Consumer Response,"* Feature Supplement May 1998.
- Chain Store Guide Information Services, *"Directory of Wholesale Grocers '96,"* publié par Business Guides Inc., USA. <http://www.csgis.com>.
- ibid. *"A Directory of Canadian Retailers and Distributors '98"*
- ibid. *"Directory of Foodservice Distributors '96"*
- Ibid. *"Supermarket, Grocery & Convenience Store Chains '96."*
- ibid. *"Top 100 Foodservice Operators, 1992-96."*
- Conseil canadien de la distribution alimentaire (CCDA), <http://www.ccgd.ca/>
- "Creating the Future, Human Resources Study of the Canadian Food Retail and Wholesale Sector"* préparé par CLMPC Consulting Services pour le comité directeur du comité des ressources humaines des Canadian Grocery Distributors, 1998.
- Deloitte & Touche, *"Benchmarking for Success, Five Year Financial Performance Trends for Canadian and United States Food Processors - 1997."*
- Dover, Bill, *"Getting the Agri-Food Product to the Foodservice Market,"* étude préparée par Dover Hospitality Consulting Inc. pour Agriculture et Agroalimentaire Canada, Bureau des aliments, 1998.
- "EFR: Building a Case for Change"* par le FCPMC Foodservice Council, le comité de technologie et KPMG, 1996.
- EUROMONITOR plc, *"Global Food Retailing, Strategy 2000,"* 1996.
- European Supermarkets Magazine,* Crier Publications, Kent, UK,
- ibid. Jan/Feb 1998.

## BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES

---

Ibid. "ECR offers huge prizes for some," March/April 1998.

Fédération canadienne des épiciers indépendants (FCEI), <http://www.cfig.ca/>

Fitzell, Philip B., "The Explosive Growth of Private Labels in North America, Past, Present & Future," Global Books LLC, New York, 1998.

Fitzell, Philip B., "Private Label Marketing in the 1990s," Global Book Productions, New York, 1992.

Bureau des aliments, "Le secteur canadien de la transformation des aliments et des boissons : un survol des perspectives et des défis à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle", AAC, DGSIM, Document de discussion, mars 1998.

Food in Canada, Maclean Hunter Publishing, Toronto, <http://www.foodincanada.com/>

ibid. Burn, Doug, "ECR drives demand for third-party solutions," March 1998.

ibid. Young, Lisa, "Three's company: Food manufacturers discuss their success using third party solutions," March 1998.

"Foodservice 2005: Satisfying America's Changing Appetite."

Foodservice & Hospitality Magazine, articles divers, Kostuch Publications Limited, Canada, <http://www.foodservice.ca/>

ibid. Rouleau, Danielle, "The Kitchen's Secret Weapons," May 1998.

ibid. "The Hospitality Market Report," Nov. 1998.

Fortune 500, *The Fortune 500 List*, 1998, <http://pathfinder.com/fortune/fortune500>

George Morris Centre, "Grocery Trade Review," articles divers, Dec. 1997, <http://www.georgemorris.org/index.cfm>

*Grocer Today*, articles divers, CANADAWIDE Magazines & Communications Ltd.

ibid. Barker, Kevin, "The Direct Approach," Jan/Feb. 1998.

ibid. MacNeil, Ian, "Distribution Canada Inc.," Jan/Feb 1998.

Développement des ressources humaines Canada, "Canadian Food Retailing/Wholesale Industry – Current and Emerging Trends Analysis," Feb. 19, 1997. Présenté au comité directeur de DRHC par Tandem International Inc.

KPMG Canada Inc., "1997 Foodservice Operations Report," <http://www.kpmg.ca/>

NPD Group Canada, Inc., North York, Ontario, "Ambler Digest, A Weekly Grocery Marketing News Bulletin," [http://www.npd.com/corp/global/global\\_canambler.htm](http://www.npd.com/corp/global/global_canambler.htm)

O'Neil, Tim, "Sectoral Outlook," Banque de Montréal, Département de l'Économie, 12 mars 1998.

## BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES

---

PL-EB Interchange, *“Exclusive Brands Source Book 97,”* 3rd Edition, Exclusive Brands Publications, Global Book Productions Inc., New York, 1997, <http://www.pl-eb.com>.

Programme d'affectation dans l'industrie de la DGSIM, *“Au-delà de la ferme,”* Séance d'orientation, Mai 1997.

*Progressive Grocer*, Darien, Connecticut, [www.progressivegrocer.com](http://www.progressivegrocer.com)

ibid. *“65th Annual Report of the Grocery Industry,”* Supplement, April 1998.

Retail Food Industry Center, University of Minnesota: working papers, March 14, 1999 <http://trfic.umn.edu/>

Kinsey, Dr. Jean D., *“Concentration of Ownership in Food Retailing: A Review of the Evidence About Consumer Impact,”* Working Paper 98-04, 1998.

Kinsey, Jean D. and Ben Senauer, *“Food Marketing in an Electronic Age, Implications for Agricultural Producers,”* Working Paper 96-02, 1996.

Kinsey, Jean, Ben Senauer, Robert P. King & Paul F. Phumpiu, *“Changes in Retail Food Delivery, Signals for Producers, Processors and Distributors,”* Working Paper 96-03, 1996.

Larson, Ronald B., *“Key Developments in the Food Distribution System,”* Working Paper 97-08, 1997.

*SN Supermarket News*, Fairchild Publications, New York, [www.supermarketnews.com](http://www.supermarketnews.com)

SN May 18, 1998, *“Global Retailing, The Largest Worldwide Food Retailers”*

*“SN Distribution Study of Grocery Store Sales (1997),”* by Fairchild Publications, New York, 1997.

*“SN Retailers and Wholesalers Directory (1997),”* by Fairchild Publications, New York, 1997.

Stanton, John L., St. Joseph's University, *“Marketing to the Masses,”* *Food Processing*, Feb. 1998.

Seymour Cooke, *“Food Distribution in East Asia and Pacific.”*