

## CHAPITRE 5

# LA DISTRIBUTION

## FAITS SAILLANTS

**Détaillants au Canada.** Pour diminuer les risques d'être achetés par les géants américains et pour augmenter leur compétitivité, les détaillants optent pour l'acquisition. Empire a acquis les filiales du groupe Oshawa, Loblaw a acheté la division Bolands et complété l'acquisition de Provigo. Métro-Richelieu a racheté de Loblaw 41 magasins Loeb. Loblaw et Sobey's-IGA, (propriété d'Empire) détiennent 45 % des ventes canadiennes.

**Détaillants au Québec.** 70 % de la distribution est détenue par Loblaw, Métro-Richelieu et Sobey's-IGA.

Les achats de viande de Loblaw se font au siège social, mais la mise en marché est sous la responsabilité de chaque bannière (Loblaws, Provigo, Maxi). Les petites bannières (Axep, Intermarché, Jovi, Proprio, Provi-soir et la division Dellix) s'approvisionnent auprès des distributeurs autorisés par Loblaw.

Boeuf Mérite, de Métro-Richelieu, emploie 450 personnes et assure l'approvisionnement, l'entreposage et la distribution de la viande, par l'intermédiaire de sa division Éconogros pour toutes les bannières (Ami, Gem, Alimentation couche-tard et le réseau HRI).

Sobey's-IGA centralise ses achats au bureau de Montréal Nord. La viande est livrée à partir d'un centre de distribution ultramoderne et est soumise à un programme de qualité connu sous le nom Canada Select Beef.

Les marges prises par les détaillants sur la viande sont d'environ 18 %, et peuvent atteindre 35 % pour la charcuterie. Les détaillants ont transféré leurs tâches aux transformateurs, qui doivent maintenant fournir des viandes prédécoupées en caisses selon les spécifications des détaillants. Ces derniers préfèrent acheter des marques des distributeurs plutôt que privées, ce qui leur permet de contrôler la promotion du produit.

**Grossistes au Québec.** En 1999, 180 grossistes se partagent la majorité de la distribution du bœuf. Ils achètent, entreposent et distribuent aux détaillants. Quatre vingt dix pour cent du bœuf est commandé par les trois plus importantes chaînes. Le reste est commercialisé par Chatel, Lauzon et Québec Packers.

**Coutiers et maisons de commerce.** 7 courtiers mettent en relation les fournisseurs et 12 maisons de commerce vendent le bœuf à l'étranger

**Distributeurs au Québec.** Ils jouent un rôle déterminant dans le domaine HRI (hôtels, restaurants, institutionnel). Les quatre plus importants sont Dellix, Distall, Éconogros et Distagro.



*Il est important de comprendre le réseau complexe et bien organisé de la distribution pour suivre les étapes par où transige le boeuf. Le réseau de détail est non seulement contrôlé par les détaillants, mais également par les grossistes, les courtiers et les maisons de commerce.*

*Le libre-échange et la mondialisation des marchés ont également des répercussions sur l'organisation du réseau. On assiste à une consolidation et à un grossissement des entreprises de détail. Le réseau du service alimentaire est lui aussi bien organisé afin de joindre l'hôtellerie, la restauration et le marché institutionnel des maisons d'enseignement, des centres hospitaliers et d'hébergement ainsi que les institutions de détention et les bases militaires.*

## 5.1 : Réseau du détail

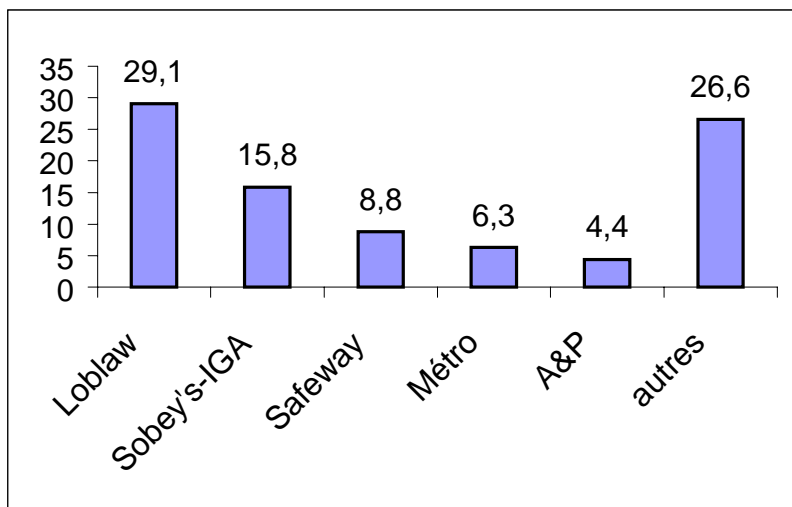
### 5.1.1 : Détaillants

#### *Les détaillants au Canada*

Au Canada, on assiste depuis peu à l'acquisition des détaillants. En effet, Empire a acquis les filiales du groupe Oshawa, Loblaw a acheté d'Empire la division Bolands et vient de compléter l'acquisition de Provigo, tandis que Métro-Richelieu a racheté de Loblaw 41 magasins Loeb. Selon certains analystes, cette tendance à l'acquisition au Canada devient nécessaire afin de diminuer les risques par les détaillants d'être acheté par les géants américains, augmentant ainsi leur compétitivité face aux nouveaux décideurs américains qui pourraient venir s'installer au Canada.

Ces acquisitions placent la compagnie Loblaw au premier rang des détaillants canadiens suivie de Sobey's-IGA propriété du groupe Empire. Ces deux détaillants détiennent directement ou indirectement 45 % des ventes canadiennes de produits d'épicerie (ventes au détail des magasins corporatifs et l'équivalent de ventes au détail des franchisés, affiliés et indépendants desservis par leurs services de gros) (figure 102).

**Figure 102 : Part du marché de l'épicerie en pourcentage pour 1999, au Canada**



Sources : Canadian Food Retailers Review, Lévesque Beaubien Goeffrion inc., 8 mai 1998, p. 18.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, Direction de la recherche économique et scientifique.

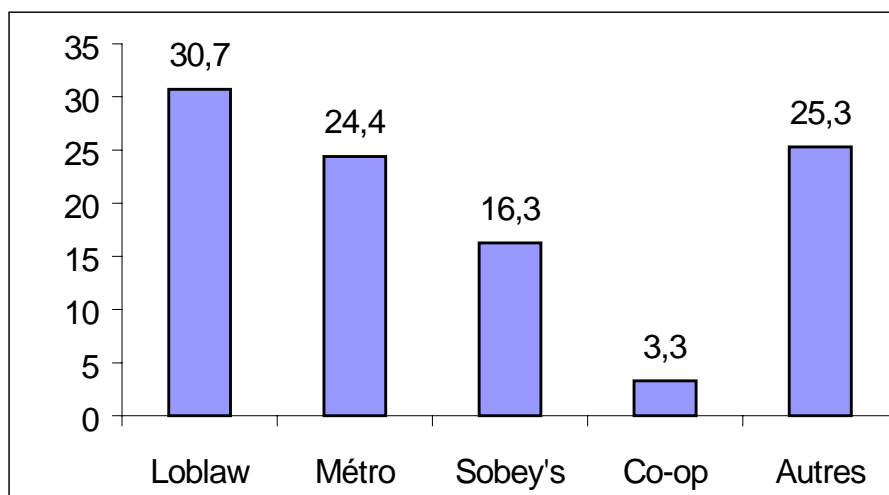
Par ailleurs, les magasins non traditionnels (pharmacies, Wal-Mart, Costco) ont augmenté leur part de produits d'épicerie de 12 % depuis 1984. Ils représentent près de 20 % du marché (12 milliards de dollars en 1997). Costco Canada pourrait augmenter ses ventes de 1 milliard de dollars en ouvrant de nouveaux magasins et en offrant de nouveaux produits alimentaires. Wal-Mart évalue la possibilité d'implanter des nouveaux magasins réservés aux produits alimentaires.

### **Les détaillants au Québec**

Au Québec, par leur taille et leur rayonnement, les trois grands (Loblaw, Sobey's-IGA et Métro-Richelieu) constituent le cœur de la distribution alimentaire (figure 103). Leurs politiques d'achat influencent grandement l'approvisionnement de l'ensemble du secteur.

On voit apparaître également des magasins de moyenne surface attrayants tels que les marchés Tradition (500 à 1500 m<sup>2</sup>). Ce type de supermarché mise davantage sur des produits frais de grande qualité et sur les plats cuisinés. On désire créer un décor chaleureux où les produits frais occupent la moitié de la superficie.

**Figure 103 : Part du marché de l'épicerie en pourcentage pour 1999, au Québec**



Sources : Canadian Food Retailers Review, Lévesque Beaubien Goeffrion inc., 8 mai 1998. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, Direction de la recherche économique et scientifique.

Au Québec, le bœuf haché occupe 40 % du marché de la viande de boeuf, suivi des biftecks et des rosbifs. Ces viandes sont offertes en majorité dans la section libre-service des détaillants.

Les achats de viande chez Loblaw se font par l'entremise du bureau de Montréal, mais la mise en marché et le référencement sont sous la responsabilité de chaque bannière majeure (Loblaws, Provigo, Maxi). Loblaw exploite des centres de distribution à Laval et à Québec. Le groupe-détail gère une division de transformation de viandes fraîches pour la découpe et possède un centre de transformation, géré par un partenaire, qui effectue la découpe et l'emballage sous vide de la charcuterie (disponible au comptoir). Les plus petites bannières telles qu'Axep, Intermarché, Jovi, Proprio, Provi-Soir et la division Dellixo du service alimentaire, s'approvisionnent auprès de distributeurs autorisés par Loblaw. Il est à noter que le concept « Alberta Beef », mis sur pied il y a trois ans dans les chaînes Provigo, fonctionne bien. Ce succès repose sur les attentes d'une clientèle ciblée.

La division Boeuf Mérite assure l'approvisionnement, l'entreposage et la distribution de la viande et des produits surgelés pour toutes les bannières de Métro-Richelieu. Elle exploite deux centres de distribution et celui de Montréal

assume les achats. Notons que Boeuf Mérite est certifié HACCP depuis peu. Cette certification garantit une sécurité alimentaire aux consommateurs. Boeuf Mérite emploie environ 450 personnes. La division Éconogros de Métro-Richelieu dessert les petites surfaces, dont AMI, Gem, Alimentation Couche-Tard et le réseau des hôtels, des restaurants et des institutions (HRI).

Les achats chez Sobey's-IGA sont centralisés au bureau de Montréal-Nord, d'où les commandes sont envoyées globalement aux fournisseurs autorisés. La viande est livrée à partir d'un centre de distribution ultramoderne, qui approvisionne les épiciers affiliés. Sobey's-IGA possède un programme de contrôle de qualité du bœuf selon des règles strictes qui devrait entrer en vigueur au Québec sous peu. Ce programme se nomme Canada Select Beef.

Selon le Guide d'accès au marché de détail de 1997, les marges prises par les détaillants sur la viande sont de 17 % à 19 %, tandis que pour la charcuterie, la marge peut atteindre 35 %. Ces pourcentages sont des moyennes par catégorie de produits. Les marges peuvent varier selon les saisons, la rapidité de rotation des produits et les coûts absorbés par le distributeur.

La demande des détaillants auprès des transformateurs a changé au cours des dernières années. Les détaillants ont transféré des tâches aux transformateurs. Ces derniers doivent maintenant fournir des viandes prédécoupées en caisses selon les spécifications du détaillant. Le détaillant exige davantage du transformateur en ce qui concerne l'entreposage, la gestion de la chaîne de production et la collecte des données. Afin de réduire davantage leurs coûts d'approvisionnement, le détaillant et le responsable du service alimentaire souhaiteraient faire affaire avec un fournisseur offrant une variété de produits.

Les détaillants préfèrent acheter des marques de distributeurs au détriment des marques privées. Ils peuvent ainsi contrôler la promotion du produit. En conséquence, une promotion de marque n'est pas encouragée par les détaillants. Ce type de promotion n'est rentable qu'à long terme pour le transformateur, puisqu'il doit assumer les coûts de recherche et d'introduction du nouveau produit. Par contre, afin de se démarquer de la concurrence, un détaillant pourrait adhérer à un concept de mise en valeur du bœuf, comme Alberta Beef.

Afin d'être compétitif, le détaillant doit satisfaire aux besoins de ses clients, les consommateurs. C'est pourquoi le bœuf d'aujourd'hui contient 21 % moins de cholestérol et 49 % moins de gras que celui d'il y a 15 ans. Les consommateurs sont-ils au courant ? Ils ont également des préoccupations en matière d'innocuité, du côté pratique, d'uniformité et de tendreté auxquelles le détaillant doit satisfaire en collaboration avec les transformateurs et ces derniers, avec les producteurs.

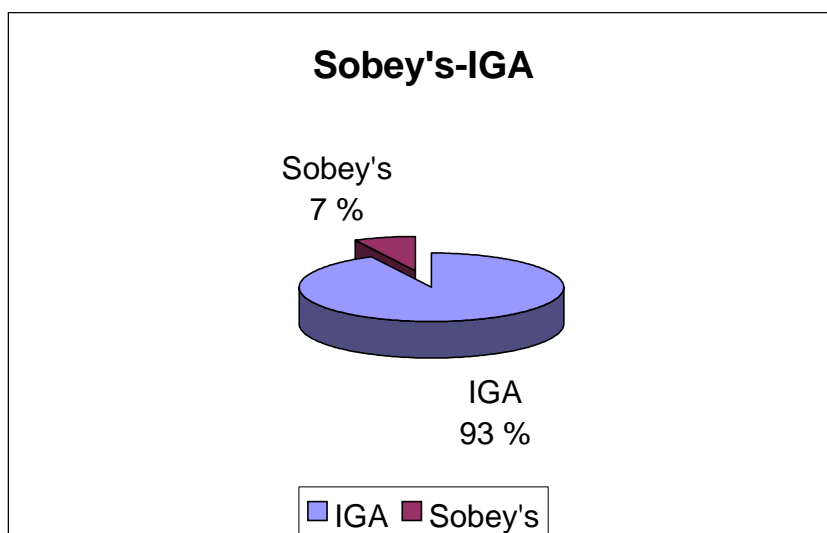
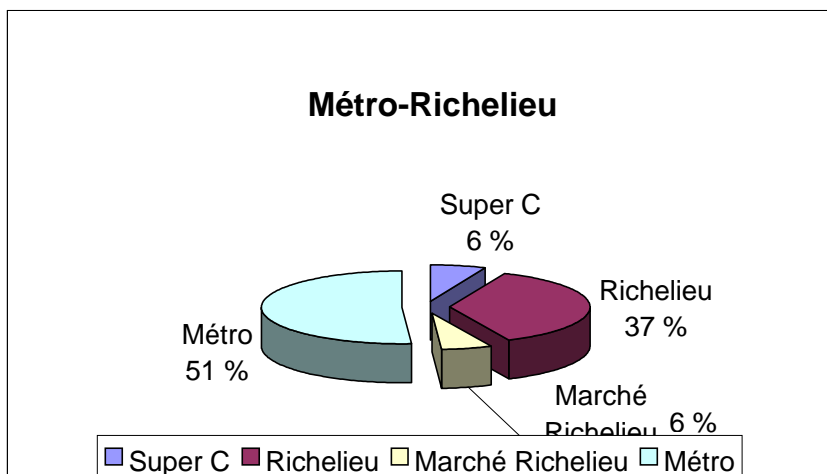
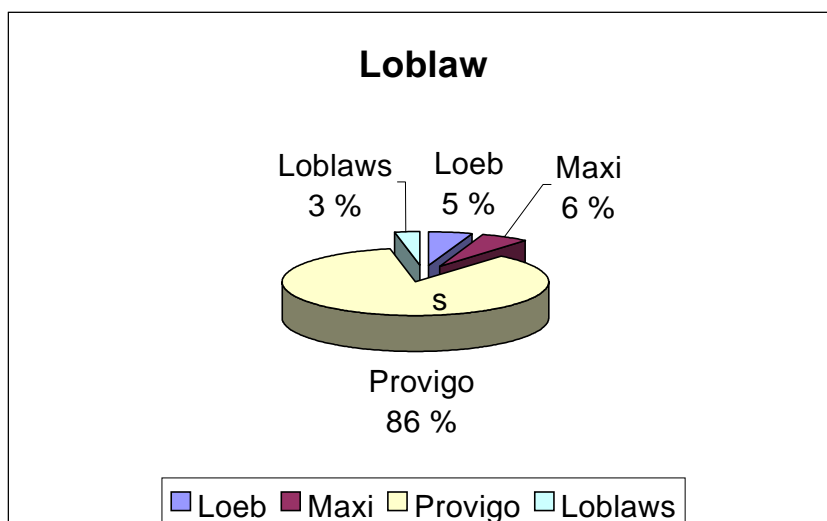
Selon la Direction générale de la qualité des aliments et de la santé animale (QASA) du MAPAQ, le Québec compte 1 750 épicerie-boucheries et 578 boucheries.

### **5.1.2 Grossistes**

Au Québec, la distribution du boeuf est contrôlée en majorité par les grossistes (figure 104). Ces derniers achètent une gamme complète de produits alimentaires auprès de fournisseurs choisis. Ils entreposent et distribuent ces produits aux détaillants. Au Québec, près de 90 % du bœuf est commandé par les trois plus importantes chaînes de détaillants. Le reste est commercialisé surtout par les trois principaux grossistes de boeuf, soit Chatel, le Groupe Lauzon et Québec Packers.

En 1999, le Centre de recherche industriel du Québec (CRIQ) a dénombré près de 180 grossistes québécois spécialisés surtout dans le bœuf frais ou congelé (49 %) et la charcuterie (43 %). Quant aux grossistes spécialisés dans la saucisse, les viandes préparées en portions normalisées, les brochettes, les bâtonnets de pepperoni et la viande fumée, ils occupent 8 % du marché de la distribution du bœuf au Québec. Les activités de ces grossistes se limitent généralement à leur région immédiate ou aux produits spécialisés.

Figure 104 : Portrait des principaux grossistes et de leurs bannières supermarchés au Québec, été 1999



Source : Association des détaillants en alimentation du Québec, été 1999

### 5.1.3 Courtiers

Les courtiers mettent en relation des fournisseurs (locaux et surtout étrangers) avec des acheteurs du Québec. Ils n'entrent pas en possession des produits. Leur taux de commission est de 2 % à 7 % ou de 1/3 cent la livre ou 1 cent le kilo. Il est négociable selon le volume et le niveau de travail demandé. Selon les données du CRIQ de 1999, environ sept courtiers sont inscrits dans la catégorie « viande ».

### 5.1.4 Maisons de commerce

Il existe au Québec une douzaine de maisons de commerce transigeant entre autres du bœuf. Soulignons également le dynamisme de *l'Association Canada Beef Export Federation*, qui a le mandat de promouvoir l'industrie du bœuf du Canada à l'étranger.

## 5.2 Réseau du service alimentaire

Les distributeurs de services alimentaires jouent un rôle déterminant dans les réseaux des hôtels, des restaurants et des institutions.

Les plus importants détaillants possèdent des filiales qui agissent comme distributeurs-grossistes spécialisés. Les quatre plus importants distributeurs sont : Dellix, services alimentaires, appartenant à Loblaw's; Distall inc. appartenant à Gordon Foodservice; Éconogros et Distagro appartenant à Métro-Richelieu; et Services Alimentaires Serca appartenant à Sobey's Canada.

Le fabricant doit fournir une fiche technique du produit ainsi qu'un plan marketing, comme point de référence, pour que la viande soit vendue par le distributeur.

Certains opérateurs du réseau HRI achètent par contrat afin de s'assurer d'un approvisionnement régulier.

L'arrivée au Canada de mégadistributeurs américains a obligé les grossistes canadiens à former des coopératives d'achat pour accroître leur pouvoir de négociation. Certaines sont même affiliées à des coopératives américaines. Il reste à valider ce constat pour le bœuf.

### 5.2.1 Hôtellerie

Les produits carnés sont achetés en moyenne deux fois par semaine de plusieurs fournisseurs et la livraison est effectuée par des distributeurs spécialisés. Les achats de produits carnés surgelés représentent entre 20 % et 30 % des achats totaux. Par contre, les hôtels de plus de 201 chambres peuvent acheter tous les jours leurs produits carnés ou selon les besoins. Les produits carnés surgelés représentent 15 à 20 % du total des achats. Il existe des contrats pour les produits carnés surgelés ou frais; leur durée est en moyenne de six mois. Les critères d'achat du réseau de l'hôtellerie de 41 à 200 chambres reposent sur la qualité du produit, le service offert par le fournisseur, le service offert par le distributeur et les modalités de paiement.

### 5.2.2 Restauration

Selon les données de la QASA, le Québec compte 14 259 restaurants, dont 12 % de service rapide. On dénombre également 234 brasseries, 2 292 cafétérias et 3 878 casse-croûte.

L'achat de produits alimentaires de restaurants de type familial s'effectue auprès de distributeurs de services alimentaires. La majorité des restaurateurs répartissent leurs achats entre deux ou trois distributeurs réguliers afin de stimuler la concurrence et répartir leur crédit. Certains sont membres de regroupements d'achat. Les critères d'achat du réseau de la restauration familiale reposent sur la qualité du produit (vieillesse, persillage), le prix de vente, la disponibilité et la standardisation du produit, le délai de livraison et le service offert.

Afin d'exercer un contrôle sur le produit offert, les chaînes de restauration rapide centralisent leurs services d'achat. Le degré de centralisation varie d'une chaîne à l'autre. Les critères d'achat par ordre d'importance sont : la qualité du produit, la régularité du fournisseur pour la qualité, le service offert, la capacité de production, l'homogénéité du produit, le prix de vente et le délai de livraison.

### **5.2.3 Institutionnel**

Le réseau institutionnel compte environ 4 300 établissements. On retrouve des établissements des domaines de l'enseignement et de l'hospitalier, des centres d'hébergement et de détention provinciaux, des prisons et des bases militaires fédérales. Il existe deux types de service alimentaire. Le service en concession, géré par une entreprise spécialisée, et le service autogéré, dont l'entreprise participe à la gestion du service alimentaire. Quel que soit le type d'exploitation, le produit doit répondre aux critères de qualité, de prix, de goût, de rendement et de disponibilité.

Afin de satisfaire aux goûts de plus en plus sophistiqués des Canadiens, le réseau de la restauration peut offrir de nouveaux plats procurant une aventure gastronomique. Le boeuf en lanières se prête bien à de nouveaux plats combinés, comme les pâtes à la szechuanaise ou les salades garnies. Comme le boeuf peut entrer dans la composition de diverses recettes, il est donc possible d'ajouter des ingrédients et des épices afin d'élaborer des mets internationaux. Ne pas oublier que les tapas, bouchées et entrées connaissent une hausse de consommation dans le réseau des bars.

Les abats tels que le foie, les rognons et la langue pourraient être davantage mis en valeur par le biais de recettes ethniques comme le pâté de boeuf et rognons. Pourquoi ne pas élaborer des menus haut de gamme avec des coupes de boeuf bon marché ? Il existe aussi des coupes de boeuf innovatrices permettant la réalisation de biftecks.

### **5.3 Fabricant**

Plusieurs transformateurs commercialisent le boeuf comme denrée de base. Cette stratégie repose essentiellement sur les coûts au détriment des produits à valeur ajoutée. La concurrence entre transformateurs s'effectue donc essentiellement sur le plan des prix. On peut déduire que les marges brutes sont faibles dans l'industrie de la transformation. Comme les bénéfices sont faibles, les transformateurs doivent diminuer les dépenses indirectes telles que la publicité, la recherche et le développement de nouveaux produits, les immobilisations, etc. Cette situation oblige les transformateurs à faire certains choix comme investir pour devenir plus rentables, se fusionner avec d'autres, opter pour des niches commerciales ou quitter l'industrie.

Environ 90 % de la transformation alimentaire est sous inspection fédérale. Selon les données du CRIQ de 1999, une vingtaine de transformateurs exercent des activités dans la fabrication de produits à base de boeuf (charcuterie, saucisses, brochettes) et/ou de viandes préparées en portions normalisées.

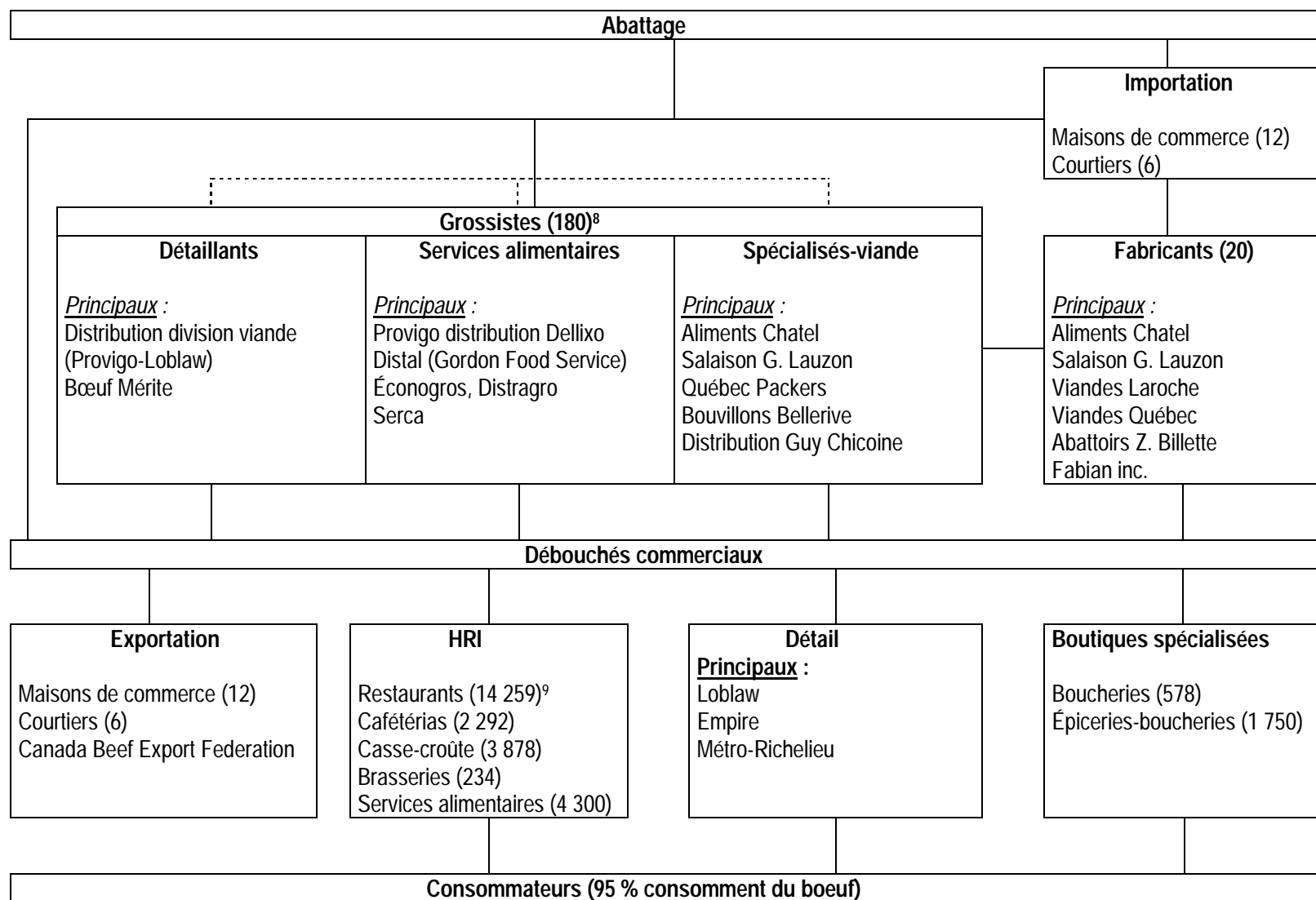
La plupart des entreprises de deuxième transformation de la viande ne possèdent pas d'installations d'abattage. Ces fabricants achètent des abattoirs ou importent leurs découpes primaires et secondaires afin de les transformer en produits finis.



Un examen attentif des besoins des consommateurs par ces fabricants, jumelé à une collaboration avec le réseau du détail et du service alimentaire, entraînerait une augmentation de la consommation intérieure de boeuf. Déjà, nous savons que le consommateur désire être rassuré sur la provenance, la composition, la manutention et le conditionnement du produit. Avant d'arriver à fabriquer et à commercialiser un produit satisfaisant aux exigences du consommateur, l'industrie doit investir d'importantes sommes et établir des liens entre le fabricant et le producteur, tout en gardant à l'esprit qu'une demande de changement sur du bétail vivant prend environ deux ans et demi à se réaliser. Mais les fabricants peuvent aussi offrir des produits de deuxième ou de troisième transformation n'affectant pas la génétique du bétail.

Enfin, une évaluation de la demande mondiale de boeuf permettrait peut-être aux fabricants d'ouvrir de nouveaux débouchés pour l'industrie du boeuf du Québec. Des pays comme le Japon, la Corée du Sud, Hong Kong, Taiwan, la République populaire de Chine, le Mexique et les États-Unis mériteraient une attention particulière.

Figure 105 : Portrait de la distribution alimentaire de la viande bovine au Québec, été 1999



124

Sources : CRIQ, 1999  
MAPAQ, Direction de l'appui à l'inspection des aliments  
Guide d'accès au marché de détail, 1997

<sup>8</sup> Grossistes : viande de bœuf, viande fraîche et congelée, charcuterie, saucisse, brochette et portion normalisée.

<sup>9</sup> Incluant les restaurants au réseau de l'hôtellerie.