



SOMMAIRE

Portrait du marché HRI : les services alimentaires, un secteur important	2
Contexte opérationnel du secteur HRI	3
Modes de gestion des approvision- nements dans le secteur HRI	4
Quelle est la place des PME dans l'approvisionnement du secteur HRI?	7
Conclusion	8

Direction des études économiques

200, chemin Sainte-Foy, 10^e étage
Québec (Québec) G1R 4X6

Téléphone : 418 380-2100
Télécopieur : 418 380-2164

Courriel : deef@mapaq.gouv.qc.ca

Internet : www.mapaq.gouv.qc.ca

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 1480-2120
08-0132

L'approvisionnement dans le secteur HRI : quelle est la place des PME?

Par **LE GROUPE MARCHÉ**
Félicien Hitayezu,
Berchmans Ntibashoboye et
Josée Robitaille

Le secteur des services alimentaires au Québec, dont le chiffre d'affaires est estimé à 11,8 milliards de dollars, soit environ 40 % de la demande alimentaire québécoise en 2007, constitue une branche importante pour l'écoulement des produits agroalimentaires. Il est de ce fait un milieu d'affaires à apprivoiser par les industriels de la transformation alimentaire québécoise. Cela est d'autant plus vrai qu'avec la consolidation du secteur de la distribution alimentaire au détail, l'obtention d'une place sur les tablettes est devenue une démarche exigeante. Les grandes entreprises de transformation accaparent les premières places, tandis qu'une autre partie importante des espaces est occupée par les produits fabriqués sous la marque de distributeurs.

De plus, étant donné le contexte de mondialisation et de consolidation que connaissent les secteurs de la distribution et de la transformation, on assiste à la création de grands ensembles dont le pouvoir de négociation et la demande en approvisionnement dépassent de loin la capacité de la plupart des PME agroalimentaires québécoises. Ces dernières se sentent un peu à l'étroit face à ces grands ensembles dont les principaux centres de décision sont, pour une bonne part, loin des régions, voire à l'extérieur du Québec.

Ce sentiment d'impuissance face à ces grands ensembles du domaine de la distribution au détail pousse certaines PME – c'est du moins le cas au Québec – à considérer l'approvisionnement du secteur HRI comme une voie de contournement, une solution de rechange pour l'écoulement de leurs produits par rapport à la distribution au détail. Par contre, ce secteur HRI, contrairement à la distribution traditionnelle, est souvent mal connu, que ce soit dans ses structures, ses mécanismes d'approvisionnement ou dans sa capacité de marché. Les acteurs qui approvisionnent le marché des services alimentaires, tant pour la restauration commerciale que pour les services institutionnels, sont presque inconnus d'un bon nombre de PME. Pourtant, c'est souvent par ces acteurs que les entrepreneurs désireux de diversifier leurs circuits de vente devront passer pour approvisionner le marché HRI.



Le présent numéro de BioClips+ s'adresse à ceux qui veulent découvrir comment fonctionne le secteur HRI. Il trace d'abord le portrait de ce secteur et de sa problématique d'approvisionnement en produits alimentaires. Il présente ensuite les acteurs majeurs impliqués dans la gestion de son approvisionnement. Il se termine par un questionnement sur la place des entreprises locales dans l'approvisionnement du secteur HRI.

Dans ce numéro, l'accent a été mis sur la structure globale du système d'approvisionnement du secteur HRI. Les noms d'entreprises qui y figurent sont donnés à titre d'exemples et ne constituent pas un inventaire des contacts présents sur le terrain.

1. Portrait du marché HRI : les services alimentaires, un secteur important

Qu'est-ce que le secteur HRI?

Le secteur HRI (hôtellerie, restauration et institutions) comprend l'ensemble des services alimentaires qui sont offerts à ces trois segments de marché. Sous l'angle de la clientèle desservie, les services alimentaires peuvent être regroupés en deux catégories, à savoir la restauration commerciale de base et le réseau de la restauration non commerciale.

La restauration commerciale de base

Au Québec, la restauration commerciale de base forme la principale catégorie. En 2007, elle représentait 9,1 milliards de dollars, soit 77 % du chiffre d'affaires de tous les services alimentaires. Elle est constituée des services alimentaires qui se trouvent dans les restaurants, les brasseries, les tavernes ou les bars de même que des traiteurs sociaux et contractuels. Dans ces établissements, au moins 50 % du chiffre d'affaires provient de la vente de nourriture et de boissons.

Il est à noter que les services alimentaires institutionnels à contrat sont considérés comme des services alimentaires commerciaux. Ils incluent les services de distribution automatique.

Le réseau de la restauration non commerciale

Le réseau de la restauration non commerciale est un marché potentiel important qui avoisinait les 2,8 milliards de dollars en 2007. Les services dits non commerciaux sont fournis dans le cadre d'autres activités principales, et cela, pour accommoder des clientèles parfois captives ou des employés de l'entreprise. Ils sont offerts dans les secteurs de la santé et des services sociaux, notamment les centres d'accueil, les hôpitaux, le milieu de l'éducation, le milieu carcéral, les bases militaires, le milieu du travail et les lieux de loisirs.

Les particularités des services alimentaires institutionnels

Il existe deux modes de gestion des services alimentaires institutionnels : les services autogérés ou la gestion par concession. Les services alimentaires autogérés se distinguent par la participation de l'entreprise ou du service gouvernemental à la gestion. Quant à la gestion par concession, elle fait appel à des traiteurs concessionnaires. La gestion du service alimentaire est alors effectuée par une entreprise spécialisée.

Notons qu'en général le coût du repas y est très bas, ce qui a une incidence importante sur la politique et les pratiques d'approvisionnement. Si, dans le secteur de la santé, la restauration reste encore souvent fermée aux entreprises de services alimentaires, ailleurs, notamment dans le secteur de l'éducation, on a plutôt adopté la pratique qui consiste à recourir à la sous-traitance. Les chaînes de services alimentaires et les traiteurs sont donc très présents au sein de ces établissements.

Le poids des services alimentaires dans le secteur HRI : estimation du chiffre d'affaires de la restauration commerciale et de la restauration non commerciale au Québec en 2007

Donnée globale	Pourcentage	Chiffre d'affaires	Importance du coût des aliments, des boissons et autres marchandises	Coût des aliments		Coût des boissons	Coût des autres marchandises
		M\$	M\$ ² (%)	M\$ ³	(%)	M\$	M\$
Total services alimentaires	100 %	11 854	4 340,5 (36,6)	3 527,4 (29,8)		696,2	116,9
Restauration commerciale⁴	77 %	9 127,6	3 352,1 (36,7)	2 657,5 (29,1)		598,5	96,1
Restaurants avec service complet	52,4 %	4 782,8	1 760,0 (36,8)	1 371 (28,7)		350,3	38,7
Restaurants avec service restreint	31,6 %	2 884,3	1 032,5 (35,8)	997,4 (34,6)		14,4	20,7
Traiteurs contractuels (avions, trains, etc.)	4,5 %	410,7	150,7 (36,7)	145,3 (35,4)		3,3	2,1
Traiteurs sociaux, cantines, etc.	3,6 %	328,5	120,5 (36,7)	116,1 (35,4)		2,7	1,7
Débits de boissons alcoolisées	7,9 %	721,0	288,4 (40,0)	27,7 (3,8)		227,8	32,9
Restauration non commerciale⁵	23 %	2 726,4	988,3 (36,3)	869,9 (32,7)		97,7	20,8
Hébergement	45,2 %	1 232,3	453,5 (36,8) ⁶	353,3 (28,7)		90,2	10
Institutions	27,4 %	747,0	267,4 (35,8) ⁷	258,3 (34,6)		3,7	5,4
Services alimentaires au détail	9,1 %	248,1	88,8 (35,8) ⁷	85,8 (34,6)		1,2	1,8
Autres services alimentaires	18,1 %	498,9	178,6 (35,8) ⁷	172,5 (34,6)		2,5	3,6



- La part attribuée à l'achat des aliments représente 29 % du chiffre d'affaires de la restauration commerciale, comparativement à 6,6 % pour l'achat de boissons et 1 % pour l'achat de diverses marchandises.
- La restauration institutionnelle représente seulement 6,3 % des services alimentaires.
- En 2006, au Canada, les chaînes de restaurants occupaient une bonne partie des ventes de la restauration commerciale, soit environ 60 % du chiffre d'affaires, alors qu'elles ne représentaient que 37 % pour ce qui est du nombre d'établissements. Parmi les chaînes de restaurants, les multinationales ont un poids important, notamment McDonald's et Burger King.

2. Contexte opérationnel du secteur HRI

Le contexte opérationnel dans lequel évolue le secteur HRI permet de comprendre la nature des stratégies privilégiées par les acteurs de terrain. De plus, la compréhension de la structure des différents modes d'approvisionnement permet aux entreprises de transformation de saisir les occasions de marché.

Le contexte opérationnel du secteur HRI est tributaire des caractéristiques particulières inhérentes aux réalités de ce secteur, soit une structure de dépenses contraignante, un secteur atomisé, une sensibilité à la situation économique générale et des exigences relatives aux produits.

• Une structure de dépenses contraignante

Les différents coûts qui constituent une partie de la facture dans le secteur de la restauration sont difficilement compressibles. En effet, le coût des aliments et boissons représentait globalement 37 % de la facture pour l'ensemble de la restauration commerciale en 2007. Ce coût est presque constamment à la hausse, même si tous les propriétaires voudraient le maintenir le plus bas possible pour rester dans les affaires.

Le coût de la main-d'œuvre correspond à environ 31 % du chiffre d'affaires et est, lui aussi, difficile à réduire étant donné la forte rotation de la main-d'œuvre dans ce secteur. Les entrepreneurs de la restauration ne disposent que d'une faible marge de manœuvre pour réduire les coûts relatifs à ce poste, parce qu'ils sont obligés, entre autres, d'offrir des formations continues pour maintenir un bon niveau de productivité malgré cette forte rotation de la main-d'œuvre.

Les autres postes de dépenses utiles à l'organisation, notamment les loyers, le marketing, les réparations et l'entretien,

représentent environ 26 % du chiffre d'affaires. Ces coûts sont aussi difficilement compressibles, d'autant plus que, dans bien des cas, l'entrepreneur n'en a pas l'entier contrôle.

• Un secteur atomisé

Malgré la présence de quelques grands joueurs, la restauration est une industrie atomisée. Il s'agit d'un secteur où les entrées et sorties sont omniprésentes et relativement faciles. De fait, le coût d'investissement y est faible et la législation, peu contraignante, ce qui attire de nombreux petits joueurs. Il connaît en conséquence l'un des taux de faillite les plus élevés de l'économie. Le contrôle des coûts, notamment ceux liés à l'approvisionnement, y est donc primordial si l'on veut rester longtemps dans les affaires.

• La consommation au restaurant : un levier d'ajustement du revenu des ménages

Habituellement, quand le contexte économique est très difficile, les consommateurs réduisent d'abord leurs dépenses de consommation au restaurant. Comme les dépenses ayant trait au loyer, aux soins de santé et au transport sont quasi fixes, les consommateurs se serviraient du budget de l'alimentation comme facteur d'ajustement. Souvent, les dépenses relatives au restaurant sont les premières à être touchées.

Pour réduire les effets induits par les changements de la situation économique, les restaurateurs doivent continuellement attirer la clientèle par des produits variés et abordables en plus de leur offrir l'ambiance recherchée. Bien sûr, le prix reste aussi un facteur déterminant. Il l'est tout autant quand il s'agit de choisir les méthodes d'approvisionnement en aliments et boissons. Il conditionne plusieurs gestes et pratiques dans ce domaine.

• Les exigences relatives aux produits et les critères clefs d'approvisionnement⁸

Tant les études qui traitent de la théorie d'approvisionnement que celles qui portent sur les cas pratiques font mention d'exigences de base dans l'approvisionnement en général et dans le secteur bioalimentaire en particulier. Les principes de base du système d'approvisionnement dans le secteur HRI ne sont pas étrangers à ce qui se passe dans les autres industries. Le demandeur du produit veut obtenir de la qualité à l'endroit désiré, dans le temps voulu, le tout au plus bas prix possible. Dans le secteur HRI, certaines exigences restent non négociables dans le choix des produits alimentaires, notamment leur fraîcheur, la fiabilité du producteur, la capacité de production de ce dernier et le respect des délais de livraison. Une étude menée par Raymond Chabot Grant Thornton résume bien ces exigences selon le degré d'importance.



Les facteurs influençant le choix des fournisseurs

Degré d'importance	Facteurs
Très importants	Qualité des produits Prix Disponibilité des produits Variété des produits Régularité d'approvisionnement Service à la clientèle
Moyens	Service de livraison Proximité Personnel de vente
Moins importants	Conditionnement Souplesse des conditions de crédit

Compte tenu de l'atomicité de l'industrie HRI, les facteurs influençant le choix des fournisseurs peuvent être variables .

3. Modes de gestion des approvisionnements dans le secteur HRI

Malgré le caractère important du prix, de multiples canaux et stratégies d'approvisionnement cohabitent dans le secteur HRI, notamment à cause de la structure de l'industrie, de la variété de ses segments, des différents produits offerts au sein d'un même restaurant et de l'instabilité des établissements due à de nombreuses faillites et aux fréquents changements de propriétaire.

Les quatre caractéristiques du contexte opérationnel du secteur HRI, ci-haut, expliquent les modes de gestion qui peuvent être fort différents selon la structure de propriété des entreprises.

De plus, le mode de gestion des approvisionnements dépend fortement de la taille de l'entreprise et du type de propriété. Les modes les plus courants sont le regroupement d'établissements de restauration, le recours à un grossiste, le système d'intégration, la cuisine centrale, l'appel d'offres et l'achat direct.

Différents modes d'approvisionnement dans le secteur HRI et leurs utilisateurs éventuels

Gestion des approvisionnements	Idée	Avantage	Restaurants indépendants	Chaînes	Hôtels	Institution
Regroupement d'achat	Regrouper la demande	Obtention d'escomptes sur les achats et de prix avantageux	X		X	X
Grossistes	Assurer un approvisionnement en volume et en qualité	Acteurs sérieux	X	X	X	
Système	Déléguer une partie ou la totalité de la logistique avec une intégration de l'entreprise ou non	Meilleur contrôle des coûts		X		
Cuisines centrales	Centraliser la préparation des repas	Standardisation des recettes et de la qualité		X		X
Appel d'offres comme pratique dominante dans les institutions	Recourir obligatoirement aux appels d'offres, car il s'agit le plus souvent d'achats gouvernementaux	Obtention du plus bas soumissionnaire		X		X
Achat direct	Effectuer la vente sans intermédiaire	Meilleur contrôle des coûts Lien étroit entre le vendeur et l'acheteur	X		X	X



Regroupement d'achat : centralisation de la demande comme force de négociation

Le regroupement d'achat est une formule très peu utilisée dans la restauration au Québec, puisque tout au plus 2 000 restaurants, soit 1 établissement sur 10, y recourent.

Le regroupement d'achat est l'une des stratégies d'approvisionnement des entreprises, surtout des restaurants indépendants. En mettant en commun leurs besoins en matière d'aliments et boissons, les petites entreprises atteignent une masse critique de quantités commandées. Ainsi, par le regroupement d'achat, ces indépendants peuvent présenter des soumissions en compétition avec des chaînes, ce qui serait impensable individuellement. Répartis surtout dans les grandes villes, les regroupements d'achat les plus connus sont les suivants.

- **QUASEP** : Ce regroupement d'achat exerce ses activités dans les régions de Montréal et de Hull ainsi qu'en Ontario. Il compte actuellement 1 000 membres de différentes catégories de restaurants, notamment dans les auberges, les hôtels, les bars, les bistros, les cafés, les clubs de golf, les centres de ski, les motels, les hippodromes, les établissements paragonnementaux, les résidences et les arénas. http://www.quasep.com/Quasep_Acueil/acueil_fra.html
- **Regroupement d'achat direct (RAD)** : Cette jeune compagnie de courtage permet aux indépendants et aux chaînes de restauration d'obtenir les meilleurs prix. Créée en mars 2006, elle a son siège social à Trois-Rivières. <http://www.radirect.ca/Presentation.html>
- **ARQ-Distal** : Depuis novembre 2006, l'Association des restaurateurs du Québec (ARQ) s'est associée à Distal pour offrir à ses membres un regroupement d'achat et le programme **Achat plus**, leur offrant des ristournes en fonction du volume. Ce regroupement compte actuellement 230 membres et ses achats ont atteint 10 millions de dollars en 2007. <http://www.restaurateurs.ca/index.php?section=news>
- **ARQ-Gadoua** : À partir de mai 2008, l'ARQ et Gadoua ont conclu des ententes permettant d'offrir aux membres de l'ARQ des ristournes en fonction du volume d'achat. <http://www.restaurateurs.ca/index.php?section=news>.

Grossiste en distribution auprès du secteur HRI

Ces marchands en gros achètent et vendent des marchandises pour leur propre compte. Ils peuvent aussi faire le nécessaire pour assurer des services de logistique, de marketing et de soutien tels que l'emballage et l'étiquetage, la gestion des stocks, l'expédition, le traitement des réclamations au titre de la garantie, la promotion interne ou la promotion coop et la formation concernant le produit.

En fait, leur présence dans les services alimentaires est justifiée par leur apport notamment en ce qui a trait à la distribution physique, à la propriété, à la promotion, au financement, au risque, à la prise de commandes et à l'information.

Voici quelques-uns de ces grossistes :

- **Distal**

Distal est un grossiste spécifique dans le système des services alimentaires qui dispose de deux centres d'approvisionnement au Québec, l'un à Boucherville et l'autre à Beauport. Sa force repose sur les stratégies globales de sa compagnie mère, Gordon Food Service (GFS). Cette dernière est présente partout au Canada par ses filiales, dont Food Service en Ontario, Bridge Brand dans les Prairies, Neptune Food Service en Colombie-Britannique, Atlantic Grocery Distributors (alliance stratégique) à Terre-Neuve et M & S Food Service dans les autres provinces maritimes.

GFS dispose aussi de la filiale Gordon Food Service Chain Alliance, qui ne distribue qu'aux chaînes de restaurants. De plus, la compagnie compte plus de 100 magasins, stratégiquement situés dans 4 États aux États-Unis. C'est à partir de ces magasins que la compagnie effectue les livraisons de plus de 3 000 articles parmi les plus largement demandés en ce qui concerne les services d'alimentation, notamment des produits laitiers, des aliments surgelés, des viandes, des fruits de mer, des pâtés, des produits du papier et des décorations pour les fêtes. Ils ont un personnel formé et prêt à planifier les menus et le système de service.

Enfin, Gordon Food Service dispose de marques nationales pour différents produits alimentaires, de recettes (Gordon Signature, Kitchen Essential, Markon Cooperative), de café (Mosaic) et d'une gamme d'épices (Trade East).

- **Distagro**

Propriété à part entière de Metro inc., Distagro est un réseau de centres de distribution qui approvisionne plus de 8 000 clients, dont 2 000 commerces de petite surface ainsi que plusieurs chaînes de restaurants (Subway, Mikes, Burger King, A&W, etc.), des stations-service (Ultramar, Petro-Canada, Olco), des hôtels, des hôpitaux et plusieurs autres établissements.

- **Colabor**

La société Colabor S.E.C. est un réseau intégré de distribution alimentaire et de marketing situé au Québec, en Ontario et dans les provinces de l'Atlantique. Ancrée sur le territoire québécois grâce à ses associés, Colabor est un acteur important dans la distribution alimentaire, autant pour l'industrie des services alimentaires que pour la distribution au détail. Elle entrepose des produits alimentaires qu'elle fournit, sur une base exclusive, à des distributeurs dont certains sont actionnaires de l'entreprise.

Les associés de Colabor sont notamment les Aliments Martel inc., Cadrin Viandex inc., Dubé & Loiselle inc., Dubord & Rainville inc., Geo. Weiner inc., le Groupe La Cantinière, Impérial Snacking Équipement, Jean-Paul Beaudry Itée, LPM Supérieur, Marcotte Alimentation (1980), Raymond Rousse inc., T. Lauzon Itée, Ben Deshaies inc., D. Bertrand & fils inc., Distribution alimentaire R. T. Itée, Edrefx inc., Roger Tremblay (1984) Itée et Roland & frères.

Le profil du réseau de distribution de Colabor constitue une force particulière : 52 entrepôts, plus de 3 000 000 de pieds carrés d'entreposage, 400 unités de livraison, 300 représentants, 3 500 employés, 15 000 produits et 500 produits de marques privées (Multi Choix, Mouska et Menu).



Distributeur de système

La distribution de système peut être faite par une filiale (intégration complète) ou par une compagnie indépendante qui s'occupe, à contrat, d'une partie ou de la totalité de la logistique.

Le distributeur de système se contente de garder en stock les produits requis pour ses clients afin d'assurer un approvisionnement continu des réseaux de points de service de ces mêmes clients. Ce distributeur peut s'occuper de la distribution des produits alimentaires et non alimentaires. De plus, les services qu'il offre aux chaînes de restauration peuvent parfois aller de la prise de commandes à la facturation. Il peut s'occuper de toute la chaîne d'approvisionnement et prend une commission sur les volumes. Par ailleurs, le distributeur de système peut aussi s'occuper seulement du transport.

Voici des exemples de distributeurs de système :

- **Martin Brower**

Distributeur de système pour la Société McDonald's depuis 1956, Martin Brower est aujourd'hui le plus grand distributeur de McDonald's aux États-Unis, au Canada et en Amérique latine, avec plus de 220 000 000 de livraisons de produits à plus de 9 000 restaurants par an. Il dispose de ses propres entrepôts.

- **Systems and Services Company (SYSCO)**

SYSCO exerce une influence dans la distribution de système en Amérique du Nord. Elle distribue des viandes fraîches, des poissons et fruits de mers, des fruits et produits végétaux, du papier, des produits de nettoyage, des équipements de cuisine et des médicaments. Avec son siège social canadien situé à Toronto, une de ses filiales, SERCA, approvisionne quelque 80 000 clients de la restauration, des hôtels, des chaînes de restauration rapide de même que des établissements d'enseignement et de soins de santé. Cette compagnie possède aussi des contrats

d'approvisionnement avec les chaînes de restaurants. Elle cherche les aliments et les livre à la chaîne. Elle effectue tout le travail d'approvisionnement, sauf qu'elle n'est pas propriétaire de ce qu'elle livre.

- **Proserv**

Certaines chaînes de restaurants, propriétés ou non de multinationales, possèdent une entreprise qui s'occupe presque exclusivement de leur approvisionnement. C'est le cas de Proserv, le centre de distribution des Rôtisseries St-Hubert Ltée, qui dessert les rôtisseries de la chaîne, établies dans trois provinces canadiennes (Québec, Ontario et Nouveau-Brunswick). Avec un système de gestion intégré, Proserv s'occupe de la gestion des activités commerciales et logistiques, des finances, de la production, de la gestion des projets, du commerce électronique, de la gestion de la relation avec le client ainsi que des ressources humaines et des connaissances.

Cuisine centrale

Plus utilisée pour gérer les services alimentaires à l'interne, la cuisine centrale permet aux chaînes de restaurants et aux services institutionnels de centraliser la préparation des repas. L'efficacité de la production y est améliorée, puisqu'il est possible de produire différents formats dans une seule installation. La centralisation des cuisines, en plus de représenter des économies (rentabilisation des équipements centralisés), peut aussi faciliter la standardisation des recettes et de la qualité. De plus, la création d'une cuisine centrale permet d'affecter prioritairement plus de personnel au service à la clientèle.

Certaines chaînes de restaurants possèdent une cuisine centrale où se préparent les mets qui seront servis dans chacune de leurs succursales. D'autres ont des usines où sont fabriqués les mets principaux. C'est le cas de Tim Hortons, Dunkin' Donuts, MTY, Cora, Normandin, Commensal, Vieux Duluth et Mike's.

Achats directs

Pour les gros volumes, les acheteurs évitent les intermédiaires et font affaire directement avec les manufacturiers. Cette façon de procéder est plus présente dans le secteur HRI que dans la distribution au détail (circuit traditionnel).

Notons aussi que certains petits restaurants choisissent de s'approvisionner dans les clubs-entrepôts. Cette façon de faire s'explique par les petits volumes, qui ne justifient pas de contraintes associées à des contrats à long terme avec des approvisionneurs. Les clubs-entrepôts les plus connus au Québec sont Cash & Carry, Costco ainsi que les entrepôts payer-emporter Cadrin et Presto. Ce mode d'approvisionnement permet la compression des frais généraux par une stricte limitation des services rendus. Les acheteurs viennent eux-mêmes prendre la marchandise à l'entrepôt du vendeur, paient comptant, se chargent de l'emballage et de l'acheminement.



Appel d'offres comme pratique dominante dans les institutions

Le mode de pénétration du secteur institutionnel diffère de celui qui concerne l'approvisionnement des chaînes de restauration. Il s'agit d'un secteur chasseur de prix où c'est le plus bas soumissionnaire qui est retenu. Dans le réseau institutionnel, les achats sont pris en charge par les ministères (pour le milieu carcéral et celui de la santé), par la commission scolaire ou encore par un gestionnaire de services (pour le milieu scolaire). Comme dans le cas des chaînes de restaurants, généralement ce ne sont pas les établissements institutionnels qui contrôlent individuellement leurs achats pour une grande partie des approvisionnements.

Le prix des repas fixé à un niveau très bas, un volume d'affaires généré relativement stable et substantiel (notamment dans le cas des regroupements), la nature captive de la clientèle, une main-d'œuvre coûteuse ainsi qu'une marge de profit très restreinte (de 2 à 3 %) découragent les fournisseurs d'explorer le secteur institutionnel. De plus, les processus d'appel d'offres et de soumission à long terme obligent les acteurs à s'en tenir aux prix négociés, alors que le contexte d'affaires est perpétuellement en changement (au regard de la valeur du dollar, de l'inflation, du coût des matières premières). D'ailleurs, les acteurs majeurs de la distribution alimentaire auprès du secteur HRI, notamment Provigo et IGA, se sont retirés faute de rentabilité. Depuis une trentaine d'années, plus d'une vingtaine de compagnies de distribution auprès du secteur HRI se sont retirées pour cette raison.

4. Quelle est la place des PME dans l'approvisionnement du secteur HRI?

Malgré l'omniprésence des grandes entreprises de distribution et de transformation qui approvisionnent le secteur HRI, les petites et moyennes entreprises de transformation alimentaire ont aussi leur place. Toutefois, ces PME ne peuvent pas compétitionner avec les grosses entreprises en adoptant les mêmes stratégies. Le jeu serait voué à l'échec.

Encore des potentiels de croissance dans le secteur HRI

La bonne nouvelle qui devrait réjouir ces PME, c'est que tout indique que le potentiel de croissance des services alimentaires dans le secteur HRI est encore possible au Québec et au Canada. En effet, par référence à ce qui se passe actuellement aux États-Unis, la part du budget alimentaire dépensée dans les services alimentaires atteint 48 %, comparativement à 39,1 % au Canada. En ce sens, le budget accordé à la consommation alimentaire dans les services de restauration est appelé à croître aussi bien au Canada qu'au Québec.

De plus, avec le mode de vie de la population occidentale, l'accroissement des dépenses au restaurant comme tendance de fond s'observe presque partout. Les couples travaillent à l'extérieur de la maison, ce qui leur donne de moins en moins de temps à consacrer à la préparation de repas à domicile et se répercute sur la consommation de repas à l'extérieur de celui-ci. Enfin, les occasions de manger au restaurant se multiplient, car on consomme partout et à n'importe quel moment : au travail, au volant, entre deux repas, etc.

La demande de services alimentaires dans le réseau de la santé deviendra plus importante aussi en raison du vieillissement de la population.

Comment faire alors sa place dans ce secteur?

- **Semer l'altruisme : résoudre une partie du problème des restaurateurs**

Par exemple, les entreprises québécoises de transformation alimentaire pourraient cibler les produits dont les recettes seraient faciles à reproduire pour les restaurateurs. La préparation de ces repas devra exiger un minimum de main-d'œuvre (assemblage des ingrédients et aliments) et ne devra pas nécessiter de formation spécifique, tout en permettant un rendement maximum pour le secteur de la restauration avec un minimum de temps de préparation, où l'utilisation d'un micro-ondes, par exemple, suffira comme mode de cuisson. Cela suppose qu'il y ait des innovations continues dans les modes de fabrication et de conditionnement des produits.

- **Cultiver la spécificité : produit de niche et produit local**

Les PME peuvent miser sur les produits de spécificité, les produits de niche, les produits biologiques et les produits reconnus (de réputation), notamment en ciblant les restaurants haut de gamme. Généralement, les PME sont plus flexibles dans la création des produits de niche. Cet espoir, entre autres pour les produits de niche et du terroir, repose aussi sur les demandes de plus importantes des consommateurs qui, au delà de l'acte de se nourrir comme fonction physiologique, prennent de plus en plus conscience des bienfaits d'une saine alimentation. Dans ces circonstances, les produits régionaux ont une bonne réputation, surtout auprès de la distribution locale ou de la distribution par vente directe. De plus, certains restaurants haut de gamme desservent une clientèle prête à payer le prix pour un produit différencié dont les caractéristiques sont reconnues.



- **Expérimenter la mise en commun de l'offre pour disposer d'une taille critique**

Tout comme dans la distribution traditionnelle, les gestionnaires des établissements du secteur HRI ne souhaitent pas faire face à une multitude d'entrepreneurs leur proposant les mêmes produits, surtout quand il s'agit de petits volumes. Les PME pourraient vendre leurs produits en engageant un intermédiaire qui agirait comme un rassembleur de volume. Cela permettrait de disposer d'une masse critique de produits et conférerait une certaine crédibilité dans la négociation et la garantie quant à la capacité d'approvisionnement. Ce faisant, les entreprises pourraient accéder à un marché qui ne serait pas possible dans le cas d'une entreprise prise isolément.

- **Entretenir la clientèle par la note de flexibilité**

En dépit du manque d'économies d'échelle, les petites entreprises peuvent cibler les restaurants qui ont besoin de petits volumes. Généralement, les grosses entreprises sont moins flexibles, car elles sont guidées par la réduction continue des coûts de production et les économies d'échelle. Elles n'ont pas intérêt à produire de petits volumes.

Conclusion

Étant donné la croissance importante qui se profile à l'horizon, le secteur HRI constitue, sans nul doute, un marché incontournable pour les entreprises agroalimentaires québécoises, quelle que soit leur taille. Il constitue non seulement une solution de rechange, mais aussi un complément au circuit traditionnel de distribution au détail. Par contre, le secteur HRI n'est pas accessible à n'importe quel prix.

L'approvisionnement du secteur HRI ne doit pas être vu comme le choix de la facilité parce que ce secteur est aussi exigeant que la distribution au détail. Il comporte d'ailleurs quelques particularités qui décourageraient plusieurs transformateurs régionaux. Par contre, le secteur HRI constitue aussi une excellente vitrine pour des produits originaux, des produits à valeur ajoutée, des produits d'appellation réservée avec cahier des charges et d'autres produits uniques en raison de leur qualité. Certains établissements, notamment les restaurants haut de gamme, sont d'ailleurs plus à même de payer suffisamment pour cette qualité de produits.

Bibliographie

- Paul Fournier et J.-P. Ménard, Gestion de l'approvisionnement et des stocks, 2^e éd., 2004.
- Colabor, Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, mémoire présenté le 6 juin 2007.
- MAPAQ, Services alimentaires, enquête sur l'approvisionnement des fruits et légumes, 2003.
- MAPAQ, Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie, 2008.
- Distagro : <http://www.hrimag.com/spip.php?article1943>.
- Martin Brower : <http://biz.yahoo.com/ic/57/57566.html>.
- Distal : http://www.gfs.com/content_distal/expertise/expertise_distal_fr.html.
- Colabor : <http://www.colabor.com/carte.asp?sSec=carte>.

1 Pour obtenir une information complémentaire à ce sujet, on peut consulter le Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie, 2008.

2 Les ratios sur les coûts des aliments et boissons proviennent dans l'ensemble de la revue Canadian Restaurant and Foodservice Association (CRFA), Foodservice Operations Report 2007.

3 DEE, estimation établie à partir des données du CRFA, Foodservice Facts 2007.

4 Statistique Canada, les ratios sont obtenus en divisant le chiffre d'affaires par catégorie par le chiffre d'affaires total de la restauration commerciale.

5 DEE, estimation établie à partir des données du CRFA portant sur la restauration non commerciale au Canada.

6 L'hypothèse est que la répartition des coûts des marchandises dans les restaurants des hôtels se comporte de la même façon que dans les restaurants avec service complet.

7 L'hypothèse est que la répartition des coûts des matières dans les restaurants institutionnels de même que dans les services alimentaires au détail ou autres se comporte de la même façon que dans les restaurants avec service restreint.

8 Raymond Chabot Grant Thornton, Étude sur les habitudes d'achat dans les HRI, présentée à la Table agroalimentaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean, octobre 2006.



Déjà parus

Vol. 11, N° 1	Mai 2008	La transmission des prix dans les filières agroalimentaires
Vol. 10, N° 5	Décembre 2007	Que contient le panier d'épicerie des Québécois
Vol. 10, N° 4	Novembre 2007	Les produits biologiques dans la grande distribution alimentaire au Québec
Vol. 10, N° 3	Septembre 2007	Le point sur le développement de l'éthanol
Vol. 10, N° 2	Août 2007	La dynamique de la distribution alimentaire, d'hier à aujourd'hui : une meilleure compréhension de l'évolution de la distribution alimentaire au Québec et de la place des acteurs actuels.
Vol. 10, N° 1	Janvier 2007	L'ABC du commerce équitable
Vol. 9, N° 2	Octobre 2006	Agriculture et alimentation Réflexions croisées
Vol. 9, N° 1	Mars 2006	Les marques de distributeur : opportunités et défis pour le secteur de la transformation québécoise
Vol. 8, N° 5	Novembre 2005	Les dépenses alimentaires des Québécois : Constats et limites des comparaisons
Vol. 8, N° 4	Septembre 2005	Quand l'alimentation fait le grand écart : Entre ses fonctions biologiques-économiques et ses multidimensions sociétales
Vol. 8, N° 3	Avril 2005	L'alimentation santé : quand trois acteurs se rencontrent
Vol. 8, N° 2	Mars 2005	Le débat sur les marges : comment se répartit le dollar dépensé par le consommateur?
Vol. 8, N° 1	Janvier 2005	Les produits biologiques : quel est leur avenir sur le marché canadien?
Vol. 7, N° 1	Mars 2004	Portrait récent des investissements en immobilisations dans l'industrie québécoise de la fabrication des aliments et boissons (1991-2002)