

FACTEURS DE SUCCÈS POUR RÉUSSIR DANS LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE

ET LEURS IMPACTS SUR LA CHAÎNE
D'APPROVISIONNEMENT



SOMMAIRE EXÉCUTIF

Une équipe d'étudiants aux cycles supérieurs de HEC Montréal, en collaboration avec **CIM Conseil**, a rencontré des V.-P. Opération, Logistique et Qualité et d'autres décideurs d'une multitude d'entreprises de l'industrie de la transformation alimentaire du Québec afin d'échanger sur les tendances du marché.

Ce document vise à partager les facteurs de succès tels qu'identifiés par l'industrie pour réussir dans l'industrie et leurs impacts opérationnels ou logistiques. Il veut informer les décideurs en identifiant des axes de développement et des projets opérationnels sur lesquels se concentrer.

Produit dans le cadre d'une vaste revue du secteur agroalimentaire québécois faite par CIM Conseil, ce rapport est un complément du document « Survol des tendances ».

Un service efficace est indispensable

L'adaptation aux demandes du marché est un atout concurrentiel

L'innovation est un prérequis à la pérennité

Le client. Il est au centre des préoccupations de tous les maillons des chaînes d'approvisionnement alimentaires. Au fil des ans, il est devenu plus exigeant et demande fréquemment de la nouveauté. En somme, les chaînes de l'industrie ont dû se réajuster : passant d'une approche axée principalement sur la réduction des coûts et l'efficacité à une approche centrée sur **l'efficacité du service offert**.

Les transformateurs québécois sondés rêvent de flexibilité dans leurs opérations afin de ravir toujours davantage le consommateur. L'axe principal permettant d'arriver à cette fin est la **rencontre des spécifications** des clients et des marchés.

Enfin, un différenciateur important est **l'innovation**: grâce à elle, de nombreux transformateurs assurent leur pérennité. Elle permet de gagner des parts de marché, de satisfaire le client éternellement à la recherche de nouveauté et de surmonter des crises.

Les détails de cette étude se révèlent utiles aux diverses entreprises évoluant dans l'industrie de la transformation alimentaire puisqu'elle met en lumière les facteurs de succès des plus performants de l'industrie, en plus d'orienter les décideurs vers des projets d'investissement pertinents au regard de nos découvertes.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif	<u>01</u>
Faits saillants	<u>03</u>
Facteurs de succès	<u>04</u>
Se démarquer par l'efficacité de son service	
Être reconnu pour la qualité de ses produits	
Innover pour se différencier	
Opérer à bas coût	
Soutenir les promotions et variations de la demande	
S'adapter à la COVID-19	<u>12</u>
Pallier le manque de main-d'œuvre	<u>13</u>
Tendances à surveiller	<u>14</u>
Commerce électronique	
Bien-être animal	
Modification du régime alimentaire	

FACTEURS DE SUCCÈS

L'identification des **facteurs de succès** permet de cibler les **pistes de solutions** opérationnelles à déployer ainsi que les défis, ou **freins**, à surmonter pour atteindre la performance et le **succès**.



Offrir un service efficace

Transformer et acheminer la marchandise, en bonne **quantité**, au **moment** voulu, à l'**endroit** convenu et à un **prix** raisonnable.



Être reconnu pour la qualité de ses produits

Satisfaire les attentes des clients, des consommateurs et des normes en termes de spécifications, comme la salubrité, la fraîcheur, le goût, la taille, l'emballage, etc.



Innover pour différencier l'offre

Différencier et revoir ses produits pour répondre aux préférences des consommateurs et à la forte compétition.



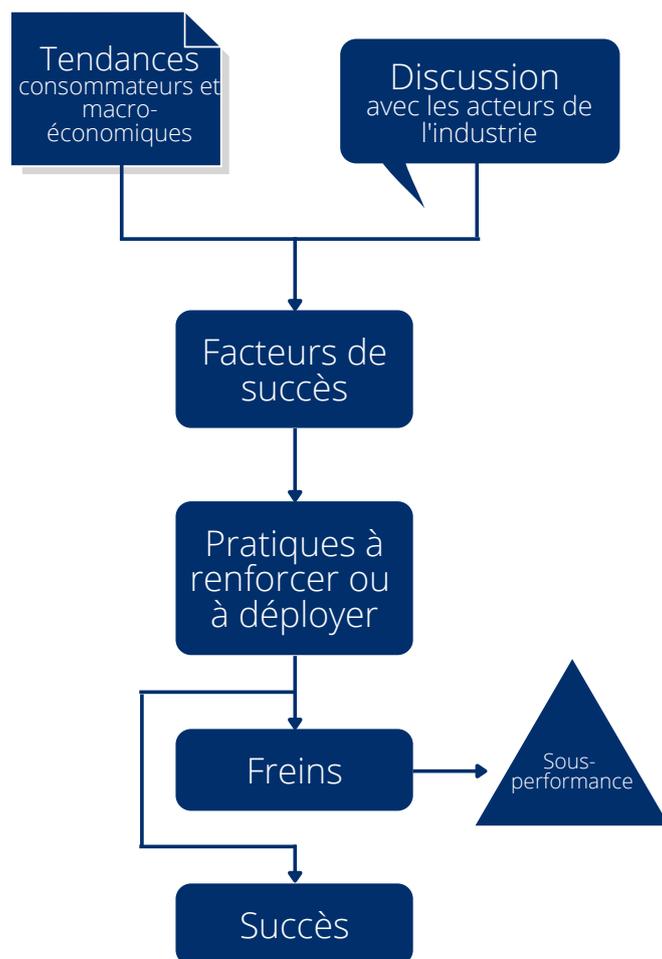
Soutenir les promotions et variations de demandes

Répondre aux fluctuations de demandes saisonnières ou imprévues grâce à une agilité opérationnelle et une bonne relation client.



Opérer à bas coût

Réaliser les activités de l'entreprise en **priorisant la diminution des coûts** afin de vendre à meilleur prix et d'augmenter les marges.



SE DÉMARQUER PAR SON SERVICE EFFICACE

Importance du facteur pour les transformateurs sondés

94 %

Niveau de maîtrise des transformateurs sondés



Au sondage, 93,7 % des répondants ont mentionné que l'un des facteurs de succès les plus importants est d'offrir un service efficace. Dans une industrie hautement compétitive comme l'agroalimentaire, l'indicateur de performance (KPI) OTIF (*Order on time, in full*) des transformateurs doit se rapprocher le plus possible de la note parfaite. Cet attribut doit être maîtrisé, car il est un différenciateur indispensable pour l'entreprise; **les détaillants choisissent de faire affaire avec un transformateur qui se démarque par son service.**

1- L'approvisionnement

À la base de la transformation, il y a l'acquisition de la matière première, d'emballage et de capacité. Sans ces matières, les lignes de production sont à l'arrêt. L'approvisionnement est miné par une forte concurrence, une croissance des activités soutenue et des aléas de température incontrôlables. Les transformateurs adoptent différents moyens pour sécuriser leur ravitaillement.

Considérant que l'agroalimentaire trouve sa particularité dans l'aspect périssable combiné à ses limitations liées à la qualité des récoltes et des élevages, l'approvisionnement en matières premières doit être constamment au cœur des réflexions stratégiques des transformateurs.

Pratiques à renforcer ou à déployer

- Procéder à l'**intégration verticale** de la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, acquérir des fermes ou des champs pour diminuer la dépendance aux fournisseurs.
- **Acquérir des usines concurrentes** pour augmenter l'accès à la matière première (dans le cas d'imposition de quotas, par exemple).
- **Délocaliser la production** vers des états chauds lors des mois d'hiver.

Freins

- **Investissements importants** nécessitant la mobilisation de capitaux sur plusieurs années.
- ROI **difficile à démontrer**.
- **Manque de connaissances** pour gérer les fermes et les champs.

2- La planification

La planification est inhérente à un service efficace : toutes les opérations du transformateur découlent d'elle. **La planification pratiquée par les entreprises les plus performantes est imbriquée dans un processus S&OP** qui aligne la capacité opérationnelle et les prévisions de vente sur un horizon à moyen, long terme. Ce processus implique la tenue de réunions interdépartementales, forçant la synergie au sein de l'entreprise.

De plus, il est bon de se rappeler qu'une planification efficace repose sur la qualité de la donnée utilisée suivant le principe GIGO (*Garbage In, Garbage Out*). Actuellement, les acteurs de la chaîne de valeur partagent peu d'information; les données de ventes réelles restent méconnues des producteurs et transformateurs qui doivent effectuer, dans la grande majorité des cas, leurs propres prévisions.

Pratiques à renforcer ou à déployer

- Mise en place du processus **S&OP**.
- **Synergie entre les systèmes utilisés** par les acteurs de la chaîne d'approvisionnement.
- **Intégration verticale** (renforcement de la communication et de la transparence des données entre les systèmes) permettant à l'information de circuler d'aval en amont
- **Prévision effectuée aux points de vente** pour faciliter les prévisions à chaque maillon de la chaîne d'approvisionnement.
- Utilisation d'un **VMI** (Vendor Managed Inventory) pour recueillir les données de ventes, et le transformateur doit gérer les stocks des clients.

SE DÉMARQUER PAR SON SERVICE EFFICACE

Freins

- **Manque de transparence** dans la chaîne. Les acteurs de la chaîne travaillent « en silos ».
- Incertitude qui contribue à renforcer l'effet **bullwhip**.

3- Prise de commande

La prise de commande est le reflet d'un service efficace pour les clients. Un **processus flexible est recherché** : pour mieux répondre aux demandes du consommateur final. Plus il est possible de commander tardivement (peu de temps avant la livraison), plus le client est ravi.

4- Livraison

La livraison est impactée par le délai maximal de commande. Pour faire face aux commandes tardives, il faut posséder sa propre flotte de camions ou faire appel à un 3PL.

Pratiques à renforcer ou à déployer

- Planification des demandes à l'aide d'un **ERP**.
- Gestion de la relation client : plus de **communication**.
- Développement d'une relation solide avec un 3PL ou de ses compétences en ordonnancement des livraisons. **Il faut optimiser le trajet et le chargement du camion.**

Freins

- Complexité de la **gestion de commandes irrégulières**.
- **Manque de flexibilité** des lignes de production.
- **Mauvaise détermination des attentes** vis-à-vis les clients, c'est-à-dire le moment maximal pour passer commande.
- Complexité de la **tournée de livraison**.

5- Indicateurs de performance

Pour maximiser l'efficacité des processus, de nombreux transformateurs **utilisent différents indicateurs de performance**, tels que l'efficacité des lignes (temps en service), le taux de roulement de l'inventaire et le taux de rejet (non-qualité) pour n'en nommer que quelques-uns. Une pratique à succès est de responsabiliser les employés par rapport à ces indicateurs.

Un changement de paradigme s'effectue dans le recrutement de la force de travail : on cherche maintenant des employés capables de prendre en charge des lignes de production plutôt que de simples opérateurs. Cela a l'avantage de rendre l'emploi plus attrayant, ce qui **contribue à la rétention des employés** des entreprises qui ont affirmé mettre en place cette philosophie. Ces entreprises mettent sur pied un département de recrutement des talents et développent leurs employés. On a affirmé rechercher des aptitudes et des attitudes : les compétences peuvent s'acquérir.

Pratiques à renforcer ou à déployer

- Standardisation des procédés et établissement d'indicateurs (**KPI**).
- **Responsabilisation** des employés.

Freins

- Pas de **mécanisme de contrôle**.
- **Taux de roulement des employés** (coûteux en temps et en capitaux).

SE DÉMARQUER PAR SON SERVICE EFFICACE

6- Intelligence artificielle

L'utilisation de l'intelligence artificielle dans les opérations des transformateurs est présagée comme un véritable *game changer*. Plusieurs gestionnaires rencontrés prédisent que cette technologie améliorera les périodes optimales de cueillette/abattage. Par exemple, le poids ou la maturité d'un plan auquel il serait préférable de cueillir pour maximiser sa durée de vie tablette.

La détermination de ces moments est cruciale dans une chaîne reposant sur la fraîcheur et la durée de vie des produits.

Pratiques à renforcer ou déployer

- **Automatisation** par *learning machine* d'activités sans valeur ajoutée.
- **Optimisation** de la chaîne de froid.
- Employés amenés à ne **traiter que les évènements complexes**.

Freins

- **Investissement** en capitaux.
- Manque de **connaissances**.
- Manque de **personnel compétent**.



ÊTRE REÇONNU POUR LA QUALITÉ DE SES PRODUITS

Importance du facteur pour les transformateurs sondés

88 %

Niveau de maîtrise des transformateurs sondés



Rencontrer les spécifications clients est un facteur indispensable de succès pour les entreprises du secteur de l'agroalimentaire. En effet, dans une industrie aussi compétitive, il est **nécessaire de se démarquer en offrant des produits irréprochables**, tant par leur qualité que par le respect des normes sanitaires. Cela nécessite une adaptation opérationnelle à tous les niveaux de la chaîne de valeur, notamment en termes de respect de la chaîne de froid, par exemple.

Ainsi, il n'est pas surprenant que **88 % des entreprises que nous avons interrogées aient cité ce facteur comme étant essentiel à leur succès**. Plus précisément, le **niveau de maîtrise moyen de ce facteur est de 8 sur 10**, ce qui signifie que les entreprises mettent l'accent sur le succès de ce facteur, mais que les firmes cherchant à se démarquer pourront le faire en améliorant leurs compétences à ce sujet.

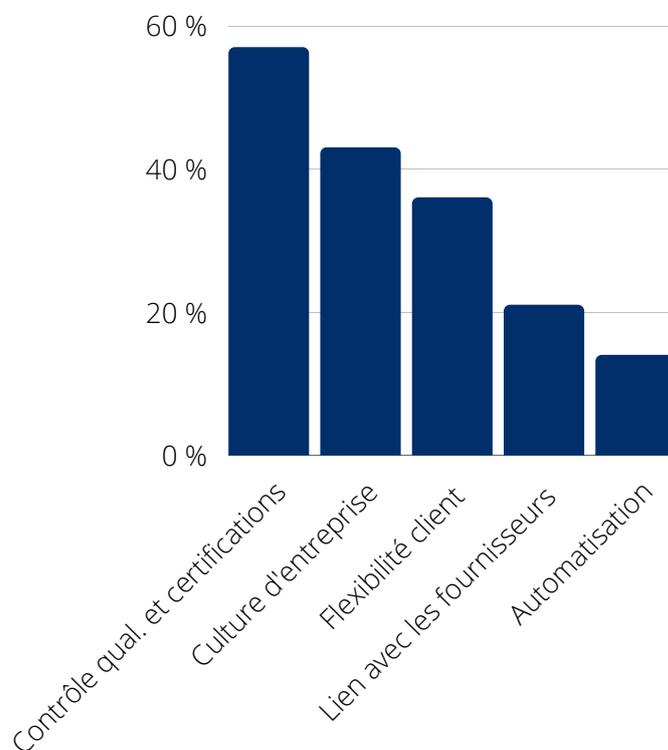
Pratiques à renforcer ou déployer

- Mettre en place une **culture d'entreprise axée sur la qualité des produits**. Il est nécessaire de donner une formation appropriée aux employés, notamment en termes de qualité et de salubrité.
- **Recevoir des certifications** telles que PAACO ou ISO 22000, par exemple, afin d'encourager la rigueur interne, suivre les meilleures pratiques et assurer une reconnaissance de l'entreprise.
- **Assurer le processus de contrôle** tout au long de la chaîne afin de garantir le respect des spécifications.
- Établir des **ententes solides avec les fournisseurs** de manière à s'assurer d'avoir le meilleur produit possible à transformer. Parallèlement, il faut aussi garantir une certaine **flexibilité envers les clients** afin de répondre à leurs commandes en tout temps.

Freins

- Le contrôle scrupuleux de la qualité peut entraîner un **ralentissement de la chaîne** de production et, donc, créer un impact auprès d'autres fonctions de l'entreprise.
- L'**automatisation du contrôle de la qualité**, le **respect des normes sanitaires** et le recrutement de la main-d'œuvre représentent des défis importants dans l'industrie. Il est aussi difficile de former les nouveaux employés rapidement.
- Pour les entreprises exportatrices, il faut **faire face aux normes et réglementations des différents marchés** où elles expédient leur marchandise.

Principaux moyens mis en place par les entreprises sondées afin de garantir la qualité de leurs produits



INNOVER POUR SE DIFFÉRENCIER

Importance du facteur pour les transformateurs sondés

56 %

Niveau de maîtrise des transformateurs sondés



L'innovation est **un facteur de succès principal** pour plus de la moitié des entreprises. Le cycle de vie des produits de plus en plus court, la forte compétition locale et internationale ainsi que l'évolution des préférences des consommateurs obligent les transformateurs à renouveler rapidement leur offre, par exemple avec des ingrédients alternatifs, biologiques ou locaux, comme discuté en détail dans l'étude *Survol des tendances* de **CIM Conseil**.

Rapidité

Certaines entreprises déclarent avoir réduit de 18 à 6 mois le temps pour développer et mettre en marché un nouveau produit. D'autres affirment que le premier entrant d'un nouveau marché gagne de grandes parts et qu'il est ensuite difficile à déloger.

Différenciation

Dans **un marché exigeant et de plus en plus international**, plusieurs entreprises disent chercher à se différencier de la concurrence pour augmenter ou simplement conserver leurs parts de marché.

Pratiques à renforcer ou à déployer

- Réaliser des **veilles périodiques** dans les marchés locaux et internationaux.
- Implanter un **processus d'introduction de produit** (*New Product Introduction* ou NPI). Le développer en collaboration à plusieurs niveaux de l'entreprise. Le numériser.
- Réaliser des projets pilotes à l'interne ou avec des clients spécifiques pour créer un engagement et une **culture du changement**. S'inspirer des méthodes *Lean startup* (produit minimum viable) et *Agile* (incrémentation).
- Se doter d'une **équipe de R&D** et d'un laboratoire. Disposer de panels de clients pour évaluer les prototypes.
- Adapter ou dédier une partie des lignes de production à des **essais**.

- Inclure des clients dans des séances d'idéation. Tenir un registre des **demandes clients non rencontrées** ou une **boîte à idées virtuelles** pour les employés.
- **Tenir des compétitions ou participer à des incubateurs** d'entreprises pour développer des produits en partenariat avec la communauté.
- **Développer des produits en marque privée** dans le but de les vendre en marque nationale.
- Pour les multinationales, **importer des produits développés par le siège social** ou dans d'autres marchés.
- Dans les marchés matures, **développer des produits de niches ou connexes**.

Freins

- **Résistance aux changements à tous les niveaux de l'entreprise.**
- **Processus internes trop lents**, rigides ou complexes pour développer des produits.
- **Manque de connaissances** et d'expertise.
- **Manque de flexibilité** opérationnelle pour réaliser les prototypes ou produits.
- **Investissements en capital.**
- **Coûts et rentabilité** à court terme.

Priorisation des pistes d'innovation



*L'introduction d'un nouveau produit nécessite des investissements et une grande collaboration. Un **processus NPI guide et accélère la mise en marché** et permet ultimement de maximiser le retour sur l'investissement des activités d'innovation.*

OPÉRER À BAS COÛT

Importance du facteur pour les transformateurs sondés

31 %

Niveau de maîtrise des transformateurs sondés



Notre sondage révèle que seulement 33 % des entreprises identifiaient « opérer à bas coût » comme l'un des facteurs nécessaires à leur succès.

Les gestionnaires interviewés se sont attribué un niveau de maîtrise assez élevé pour ce facteur, avec une moyenne de 8 sur 10. Cet objectif est donc davantage vu comme un acquis, plutôt qu'une façon de se démarquer.

Pratiques à renforcer ou à déployer

- **Automatiser afin de standardiser les processus**, à travers différentes usines, par exemple, et de moins dépendre de la main-d'œuvre.
- Optimiser les opérations en ayant une **bonne gestion de l'inventaire et des employés**. Cela peut aussi être possible grâce à un processus d'amélioration continue des opérations.
- S'assurer de fournir un **environnement agréable, motivant et sécuritaire pour sa main-d'œuvre**. Cette pratique réduit ainsi le taux de roulement et minimise les coûts de formation. Concrètement, on peut penser à l'exemple d'employés qui s'occupent précisément de vérifier que tout se déroule bien et que la motivation est bonne sur les planchers d'usine en y circulant constamment.
- Adopter la **méthode Lean** qui permet une meilleure planification pour éviter les pertes alimentaires.
- Adopter la **méthode Six Sigma** qui permet de quantifier le processus de production en entier et ainsi cibler les aspects à améliorer.

Pour soutenir l'adoption de méthode Lean et Six Sigma, la standardisation des méthodes de production et l'identification des problèmes récurrents semblent être les solutions les plus fréquentes. Quant à l'automatisation, le système d'exécution manufacturière (MES) est utilisé, mais également le système d'application et d'ordonnancement (APS). Également, la robotisation de certaines chaînes de production semble être courante lorsque les capitaux pour y arriver sont disponibles.

Freins

- Pour ce qui est de l'automatisation, le frein principal reste le **manque en capital**.
- La **difficulté d'automatiser certains processus** trop complexes de par la nature du produit.
- Plusieurs des fournisseurs d'équipement d'automatisation sont situés en Europe, où les normes sanitaires sont moins exigeantes. Il faut donc **mettre l'équipement au niveau des normes canadiennes** (plus strictes), à la suite de l'achat, **augmentant ainsi les coûts d'acquisition**.
- Le recrutement d'une main-d'œuvre durable est coûteux, mais aussi ardu à cause de la **pénurie de main-d'œuvre** que subit présentement l'industrie.
- S'il faut **modifier certaines lignes de production** pour s'ajuster à la demande, cela peut parfois signifier de laisser de côté certains aliments périssables et ainsi **subir des pertes** qui sont coûteuses.



SOUTENIR LES PROMOTIONS ET VARIATIONS DE DEMANDE

Importance du facteur pour les transformateurs sondés

25 %

Niveau de maîtrise des transformateurs sondés



Ce facteur ne se retrouve pas parmi les trois facteurs prioritaires puisqu'il a été rattaché à cette catégorie dans seulement 27 % des cas. L'étude étant axée sur la logistique et les opérations des entreprises, les gestionnaires interviewés mettaient de l'avant ce facteur uniquement s'ils trouvaient important d'avoir une offre générée par les opérations et flexible aux promotions. Ce facteur est pourtant particulièrement important pour l'industrie agroalimentaire puisque la compétition y est féroce. Donc, quelques mauvaises réponses aux variations de la demande pourraient signifier que le client aille rapidement voir un compétiteur.

Les entreprises sondées se sont attribuées une note moyenne de 7 sur 10 quant à leur maîtrise de ce critère. On parle donc d'une bonne maîtrise, sans toutefois pouvoir parler d'excellence.

Pratiques à renforcer ou à déployer

- Bien gérer de la relation client grâce à une **planification jointe et un système intégré pour celle-ci**. Les promotions non prévues sont donc à éviter pour maintenir cette bonne relation de façon durable.
- **Partager les données avec le client et vice-versa**.
- **Être agile dans sa chaîne d'approvisionnement** (plus facile pour les petites entreprises).
- **Avoir une bonne capacité de production** en tout temps grâce à des investissements et une main-d'œuvre spécialisée.
- Adopter le S&OP afin d'aligner la chaîne d'approvisionnement et de s'assurer de la quantité de produits nécessaires.



Freins

- L'industrie agroalimentaire **ne permet pas d'avoir en tout temps un inventaire élevé de produits finis** puisqu'il s'agit de ressources périssables et que l'approvisionnement en matières premières varie. Ainsi, il est difficile pour plusieurs joueurs de l'industrie agroalimentaire de soutenir certaines promotions sans un certain préavis.
- Selon la complexité à obtenir du capital à investir, il peut être **difficile d'investir dans l'automatisation de l'entreprise**.
- C'est potentiellement le cas aussi dans la **coordination avec les clients** qui peuvent posséder diverses **stratégies d'approvisionnement**.

S'ADAPTER À LA COVID-19

La COVID-19 a eu divers **impacts sur les entreprises du secteur de l'agroalimentaire**. Il est intéressant de constater qu'alors que certaines firmes (environ 33 %) ont vu leurs ventes exploser dans ce contexte de pandémie, d'autres ont été, au contraire, confrontées à de nombreux problèmes.

Parmi cette catégorie, 13 % des entreprises interrogées ont souffert d'un **ralentissement des ventes** et le même pourcentage a dû mettre en place des **adaptations stratégiques** telles que des comités de gestion se rencontrant quotidiennement dans le but ultime de minimiser les impacts négatifs de la pandémie.

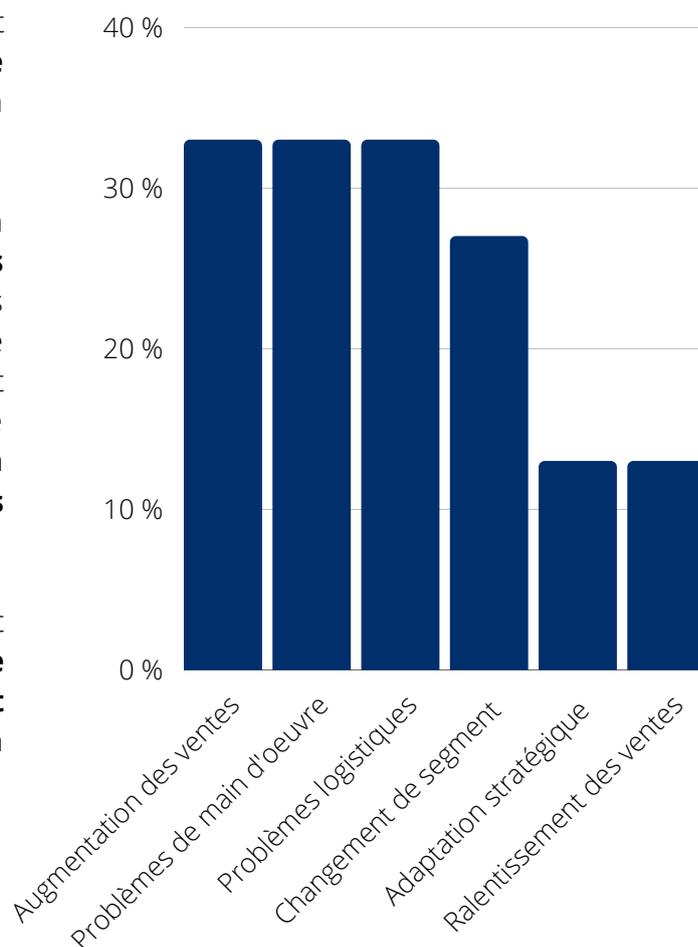
L'une des adaptations stratégiques les plus citées a été le **changement de segment** (environ 27 %). En effet, le segment HRI connaissant un ralentissement important, les entreprises ont souvent pris la décision de **se tourner vers le segment de la distribution** afin de surfer sur la vague de cuisine à la maison.

Cependant, de tels changements ont bien évidemment été accompagnés de **problèmes logistiques**, notamment liés aux engagements faits à d'autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Les transformateurs se sont ainsi souvent retrouvés dans des situations de **surcapacité** et les **délais rallongés dus à la pandémie n'ont pas épargné les produits fragiles**.

Enfin, environ 33 % des entreprises nous ont confié que **la pandémie avait augmenté le problème de la main-d'œuvre déjà existant dans l'industrie**, entre autres, en raison de la fermeture des frontières.



COVID-19 : impacts recensés sur les entreprises sondées dans l'agroalimentaire



PALLIER LE MANQUE DE MAIN-D'ŒUVRE

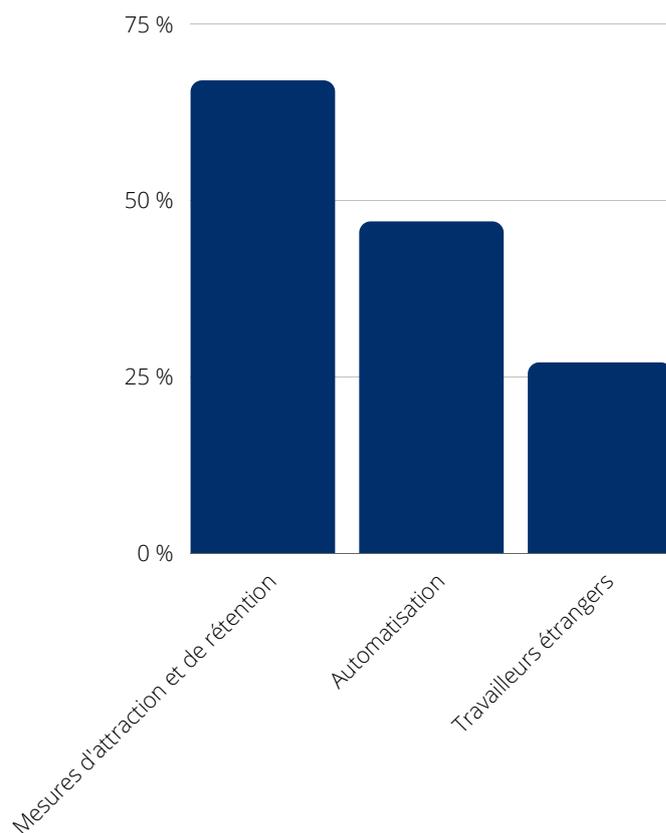
Lorsque l'on a interrogé les entreprises au sujet de la pénurie de main-d'œuvre que connaît l'industrie, la réponse a été unanime. D'après les dirigeants rencontrés, les conditions de travail ne sont pas toujours attrayantes, particulièrement pour les jeunes générations.

De ce fait, presque **67 % des entreprises ont implanté des mesures d'attraction et surtout de rétention des employés**. Cela peut passer par des incitatifs financiers, des formations transversales, des responsabilités plus fortes ou la mise en place d'une culture d'entreprise plus marquée afin de mieux accueillir et conserver les employés.

Pour les firmes avec des **budgets plus élevés, l'automatisation se présente comme une solution avantageuse** sur le long terme puisque presque 50 % des firmes interrogées ont dit avoir déjà prévu la mise en place de certaines formes d'automatisation pour répondre aux besoins de main-d'œuvre peu qualifiée.

Finalement, environ 27 % des transformateurs auxquels nous avons parlé ont confié **avoir recours à de la main-d'œuvre étrangère**. Cependant, le quota de 10 % imposé par le gouvernement est trop faible pour couvrir les besoins en totalité.

Mesures mises en place par les entreprises du secteur agroalimentaire afin de pallier la crise de l'emploi



TENDANCES À SURVEILLER

Cette section fait état de quelques tendances évoquées à de nombreuses reprises lors des entrevues avec les participants.

1- Commerce électronique

Le commerce électronique alimentaire se décline sous forme de boîtes prêt-à-cuisiner (Goodfood, Cook it, etc.), ou de livraison d'aliments directement chez le consommateur (épiceries traditionnelles, Goodfood, Uber, etc.).

La crise sanitaire actuelle illustre la valeur du développement de marchés de la transformation capables d'offrir la livraison chez le client. La présente recherche montre que la tendance, du point de vue des transformateurs alimentaires, n'est pas critique à leur développement puisque 95 % des transformateurs ne feront pas de B2C, mais que cette tendance demeure toutefois à surveiller puisqu'il est **possible d'en profiter**.

Une étude de 2014 illustre que la livraison à domicile de l'épicerie représentait 2 % des ventes, tandis que sa croissance était estimée à 25 % par an (Vrabii, 2014). L'étude *Survол des tendances*, de **CIM Conseil** met en lumière une hausse de la vente en ligne des aliments de 107 % entre février et avril 2020.

Par ailleurs, 37,5 % des entreprises interrogées nous ont signalé qu'aucun moyen n'est déployé actuellement pour tirer parti du commerce électronique chez le transformateur dans l'industrie de la volaille, de la viande et dans la confiserie, mais qu'une partie grandissante de leurs ventes provient de joueurs du marché du prêt-à-cuisiner. **Dans les prochaines années, la perspective d'acquérir l'un de ceux-là fera partie des réflexions.**

Impacts opérationnels

- Produits emballés sous la marque maison du client.
- Préparation de SKU unitaires livrés à la palette pour les entreprises de prêt-à-cuisiner.
- Acquisition possible d'entreprises livrant directement aux consommateurs.

Parmi nos entrevues, la majorité (87,5 %) ne possède pas de plateforme ou de système permettant de coordonner l'affluence des demandes du commerce électronique, tandis qu'une seule élabore des plans permettant d'intégrer ce canal à ces activités, au moment opportun. Un seul des acteurs rencontrés s'investit en quasi-totalité dans le marché du B2C. Un **frein important** à son activité est **l'absence de transporteurs adéquats pour ses produits**.

2- Bien-être animal

Il a été soulevé qu'une tendance qui influencerait l'industrie alimentaire, au-delà du végétarisme, serait le **bien-être animal considéré comme une préoccupation importante pour le consommateur**. La mise en place de règles et de normes respectueuses du bien-être animal est par ailleurs un argument de vente différenciateur fréquemment utilisé. Les mentions *sans OGM, élevé en liberté, nourri au grain, biologique*, pour n'en nommer que quelques-uns, servent à assurer aux consommateurs le respect des conditions de vie des bêtes.

Impacts opérationnels

- Certification des produits.
- Permettre une visite sur les fermes.

TENDANCES À SURVEILLER

3 - Modification du régime alimentaire (véganisme/végétarisme)

Cette tendance figure dans le portrait alimentaire québécois depuis plusieurs années. L'industrie laitière embrasse cette tendance en développant des produits traditionnellement laitiers à base de plantes, par exemple. Les acteurs de l'industrie animale interrogés ont indiqué quant à eux ne pas craindre cette tendance.

Ils ont toutefois entrepris des moyens de profiter de la tendance en diversifiant leur offre de produits pour se positionner davantage comme entreprise flexitarienne.

Un frein est le niveau de maturité d'un produit.

Impacts opérationnels

- Création de plats prêts-à-manger combinant végétaux et protéines animales.
- Création d'équipe dédiée à l'élaboration de nouveaux produits.



CONTACT

David Rioux, B. Ing., DESS, associé
Vice-président, Services-conseils

Téléphone: **514-797-8020**

Courriel : **drioux@cim-conseil.qc.ca**