

PROJET 5:  
CONSOMMATEURS ET MARCHÉS  
**Se différencier pour concurrencer :  
Perspective du consommateur**



Mai 2014

## À propos du Programme de recherche des aliments transformés de l'ICPA

La transformation des aliments et des boissons est l'un des plus grands secteurs manufacturier du pays et un conduit essentiel pour les denrées agricoles canadiennes. Certaines compagnies y prospèrent, mais le secteur est confronté à des défis, plus particulièrement, un déficit record de la balance commerciale dans la transformation secondaire. En étroite collaboration avec une variété de partenaires, L'ICPA concentre sa recherche sur une meilleure compréhension des enjeux et des perspectives d'avenir du secteur et leurs implications sur la politique et la stratégie et ainsi amorce un dialogue sur les possibilités et les choix garants pour une croissance et une plus grande compétitivité.

**Projet 5 :** Comment pouvons-nous différencier les produits alimentaires canadiens de telle sorte que les consommateurs ici et à l'étranger activent la demande des aliments que nous transformons? Le présent exposé a pour objet une meilleure compréhension des attentes du consommateur comme moteur concurrentiel et facteur de réussite. Nous avons affaire à un marché complexe, en mouvance constante, mais le Canada est bien positionné pour assumer le rôle de l'une des sources alimentaires les plus fiables au monde.

ÉTAPE 1 Diagnostic du problème	ÉTAPE 2 Pratiques inspirantes	ÉTAPE 3 Avantage concurrentiel
1a. Diagnostic du déficit commercial	4a. Études de cas des attributs de réussite <sup>14</sup>	7. Conclusions
1b. Raisons pour le déficit commercial	4b. Analyse comparée des études de cas	8. Implications politiques et stratégiques
2. Expliquer le déficit commercial	<b>5. Consommateurs et marchés</b>	9. Dialogue sur les résultats
3a. Performance fabrication d'aliments	6a. Investissement en capital	
3b. Ouvertures des usines, fermetures et investissements	6b. Talents, compétences et effectifs	
	6c. Innovation et aliments hors grade	

Tous les projets complétés, ainsi que du matériel et données à l'appui, peuvent être trouvés en ligne à [capi-icpa.ca](http://capi-icpa.ca).



Telephone: 613-232-8008  
or toll-free 1-866-534-7593

[www.capi-icpa.ca](http://www.capi-icpa.ca)  
[info@capi-icpa.ca](mailto:info@capi-icpa.ca)

David McInnes, President & CEO: [mcinnesd@capi-icpa.ca](mailto:mcinnesd@capi-icpa.ca)  
Daniel Yeon, Vice-President, Operations: [yeond@capi-icpa.ca](mailto:yeond@capi-icpa.ca)

Le financement de base fourni par Agriculture et Agroalimentaire Canada. Une liste complète des supporteurs et collaborateurs est disponible sur notre site web: [capi-icpa.ca](http://capi-icpa.ca)



## « Se différencier pour concurrencer : S'agit-il là de l'approche pour réussir ? »

Comment pouvons-nous différencier les produits alimentaires canadiens de telle sorte que les consommateurs ici et à l'étranger activent la demande des aliments que nous transformons? Le présent exposé a pour objet d'élaborer une « meilleure compréhension des attentes du consommateur » comme moteur concurrentiel et facteur de réussite.<sup>1</sup>

### Une simple stratégie?

À première vue, le concept de se différencier pour concurrencer repose sur une interprétation simple de la réussite ; en pratique la chose est beaucoup plus complexe :



Figure 1. La formule du succès.

### Mesure de la réussite

On peut mesurer la réussite par le nombre plus important de consommateurs que l'on arrive à persuader d'acheter davantage d'aliments fabriqués et distribués au Canada, tout en augmentant les exportations et en atténuant le déficit commercial de la transformation alimentaire.

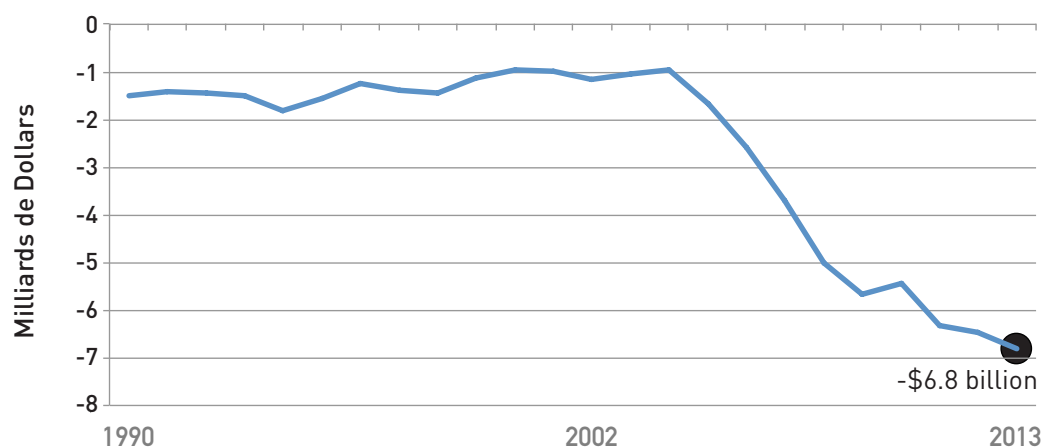


Figure 2. Détérioration de la balance commerciale de la transformation secondaire des aliments et boissons au Canada.

Il n'est pas si simple d'arriver à convaincre les consommateurs au Canada et à l'étranger d'acheter plus d'aliments transformés au Canada. Les importations au Canada d'aliments transformés augmentent et nos exportations de ces mêmes produits sont presque au point neutre. Vu notre climat, notre autonomie alimentaire n'est pas l'enjeu. Bien qu'il y ait de nombreux cas de réussites d'entreprises particulières, le déficit commercial de notre pays (voir le tableau sur la balance commerciale)<sup>2</sup> porte à croire que nous ne sommes pas en mesure d'assouvir complètement les besoins des consommateurs. Il faut des données sur la consommation canadienne pour compléter l'analyse. Toutefois, l'idée maîtresse demeure : le secteur canadien de la transformation alimentaire est-il positionné pour réussir à l'avenir et à quel point une attention plus particulière accordée au consommateur peut-elle y contribuer?

## Où sont les consommateurs

Il s'agit ici d'identifier les marchés présentant le plus grand potentiel de croissance. D'ici 2050, 70% des populations vivront dans les villes (comparativement à 49% aujourd'hui).<sup>3</sup> La population canadienne est relativement faible donc une abondance d'exportations est vitale. Pourtant, le déficit commercial du Canada en aliments transformés augmente à la fois avec les pays participant à l'ALÉNA et tous les autres.<sup>4</sup> Il existe aussi des occasions dans le marché canadien. Au Canada, au cours de 10 prochaines années, quelque 70% de la croissance des dépenses à la consommation seront attribuables à l'ethnicité. Identifions-nous vraiment les marchés en croissance au Canada et à l'étranger et sommes-nous en mesure d'y évoluer ?

## Quels aliments veulent-ils?

Il est ici question de comprendre en profondeur les goûts des consommateurs et de différencier les produits qui puissent répondre à leurs besoins et attentes. Si nous ne différencions pas nos produits, le prix deviendra l'élément le plus déterminant du choix à l'achat, et il existe de nombreux fournisseurs d'aliments à rabais ailleurs dans le monde. La santé et la nutrition sont de tels moteurs et les entreprises emboîtent le pas. Sur une période de 5 ans ayant pris fin en 2010, quelque 92% des entreprises alimentaires ont lancé de nouveaux produits (39%) ou ont modifié leurs produits (61%) permettant d'améliorer la santé.<sup>5</sup> En faisons-nous suffisamment pour amener les consommateurs (d'ici et à l'étranger) à préférer les aliments « canadiens » (en fonction d'attributs précis)?

En bref, visons-nous les marchés appropriés avec des produits à l'avenant? Le présent exposé formule des idées pour alimenter la discussion sur ce qui pourrait être nécessaire pour concurrencer dans un monde futur.

## Segmentation de la « pyramide démographique »

Pour des millions d'individus, le seul défi consistera toujours, malheureusement, à trouver quelque chose à manger. La sécurité alimentaire est la base de la pyramide démographique (voir le diagramme). Une fois les aliments disponibles, l'accessibilité financière devient l'enjeu premier suivi de la salubrité alimentaire. Une vaste majorité d'individus se procurent des aliments dans des régions où la les sols sont pollués, l'eau est contaminée et les procédés de transformation sont douteux. Avec la montée des revenus, les régimes alimentaires se diversifient. Le virage vers des produits riches en protéines par une classe moyenne en forte croissance en Asie en est la preuve.<sup>6</sup> On accorde plus d'importance à la qualité nutritive des

aliments. Chez les gens plus aisés – au sommet de la pyramide – un sens de l'éthique anime les décisions alimentaires : Cultive-t-on mes aliments et les rend-t-on accessibles de façon écologique, traitons-nous les animaux avec respect et les ouvriers agricoles avec équité, etc.?

La pyramide démographique présente une segmentation générique du marché mondial. Les revenus à la hausse feront grandir les segments médians et celui du faîte de la pyramide – marchés potentiels intéressants pour le Canada. La salubrité alimentaire demeurera préoccupante vu la pression constante sur les ressources mondiales et une population mondiale toujours croissante. La mutation de cette pyramide a des implications stratégiques pour les transformateurs d'aliments.

L'un des éléments moteurs du marché sera l'approche retenue pour répondre bien aux attentes d'une classe moyenne grandissante.



Figure 3. Pyramide démographique des besoins et désirs alimentaires.

### Le prix avant tout (pour plusieurs)

Pour de nombreux consommateurs, le prix règne en maître. Les consommateurs veulent des aliments à bon prix. La pression à la baisse sur les prix semble incessante. Les transformateurs sont coincés côté coûts mais ne peuvent pas refiler la note plus élevée aux consommateurs. L'arrivée massive des détaillants à rabais en témoigne. La présence de nouveaux concurrents renforce cette tendance. Les aliments sont vendus dans les quincailleries et pharmacies, et les grandes surfaces américaines entrent dans la danse. Les restaurants se taillent une part importante de la dépense alimentaire des consommateurs.<sup>7</sup> Dans un proche avenir, les achats de nourriture en ligne se multiplieront, ce qui mettra encore plus de pression sur les prix, mais présentera aussi d'autres occasions de commercialiser les aliments.

### L'exemple de la Chine :

Les analyses démographiques sont fort révélatrices. Quelque 220 millions d'individus sont nés en Chine durant les années 80 et cette tranche démographique est à l'avant-garde du changement. Aux dires d'un détaillant de produits de qualité en Chine : « Cette génération manifeste un comportement de consommation qui est à l'opposé de celle de leurs parents, et de nos jours elle se préoccupe beaucoup de salubrité alimentaire. Ce segment à lui seul mène le marché en termes d'habitudes d'achats plus raffinées, de préférence accordée à la qualité, l'authenticité et la santé, et il est soucieux de l'environnement. » En termes plus généraux, les entreprises alimentaires qui songent à exporter en Chine ne doivent pas présumer de l'uniformité du marché chinois.

## « Valeur » et « haut de gamme »

Le choix qui s'offre aux entreprises n'est pas la simple option de servir le consommateur sensible au prix (valeur) ou attiré par les produits haut de gamme (et même de luxe). Le défi, selon la Rabobank, est de positionner l'entreprise en fonction de l'arrivée d'un « consommateur hybride ». Elle ajoute que les consommateurs désirent économiser sur les aliments de base mais peuvent aussi convoiter des produits haut de gamme qui satisfont leurs besoins émotionnels et sociaux. Il en résulte un marché polarisé et elle recommande aux transformateurs et détaillants d'aliments de bien comprendre que tant les entreprises qui ciblent les économes endurcis que celles qui offrent le haut de gamme se portent bien. Elle note que les entreprises qui visent le marché moyen ne réussissent pas aussi bien. Cette apparente contradiction dans le marché a été notée ailleurs. La croissance d'aliments plus sains et produits dans le respect de l'éthique se manifeste aussi dans la croissance et la viabilité de produits moins sains et d'aliments « de plaisir ».<sup>10</sup>

## Le défi de la différenciation

L'un des défis clés de la différenciation résulte de l'obsession du prix chez le détaillant et le consommateur. Les marques privées constituent un obstacle additionnel. Les produits sous marque privée (par ex. Le Choix du Président) constituent maintenant près de 25% de tous les aliments vendus au Canada et ce chiffre est en hausse. La marque privée a donné aux fabricants alimentaires un nouveau conduit d'approvisionnement mais elle a en principe fait du détaillant à la fois un client et un concurrent. De plus, plusieurs des marques privées dominent dans leur catégorie. Dans l'actuel milieu du détail, les efforts de différenciation font face à de sérieuses contraintes. Cela dit, l'évolution inexorable des préférences et attentes alimentaires (dans les marchés d'ici et de partout ailleurs) présente des occasions permettant d'éviter ou de mitiger ce problème au fil du temps.<sup>11</sup>

## L'identité changeante du consommateur canadien

Les entreprises canadiennes n'étaient pas prêtes à s'ajuster à la composition ethnique changeante du pays, affirme un analyste ; « chaque détaillant se doit de réagir à cet enjeu rapidement. »

La façon de réagir des détaillants peut n'être question que du degré de réaction. Quelque 70% de la progression des dépenses de consommation sera attribuable aux minorités visibles au cours des dix prochaines années, et en réponse à ce phénomène,

les épicerie ethniques indépendantes connaissent une croissance de 20% par année et des ventes de quelque \$5 milliards.<sup>12</sup> Les détaillants réagissent. Loblaw a acheté la T&T Supermarkets qui offre des milliers de produits alimentaires aux divers consommateurs d'origine asiatique. Répondre aux préférences ethnoculturelles présente des occasions en termes d' « aliments locaux ». Des acres de nouvelles variétés de légumes (telles l'okra) sont cultivées aux portes de nos plus grandes villes pour leurs épicerie et leurs restaurants. Si ce que dit l'analyste s'avère, et que le Canada a atteint le « point tournant », alors que font, ou devraient faire, les transformateurs alimentaires pour répondre à cette explosion de la demande?<sup>13</sup>

*« Les consommateurs affirment une chose mais font le contraire. Questionnez les sur une saine alimentation puis jeter un coup d'œil sur leur chariot d'épicerie. »*

– Un transformateur du Québec

## Évolution du régime alimentaire mondial

Les nations émergentes adoptent des régimes alimentaires de type occidental et en payent le prix. Les décès dus aux maladies chroniques dans les pays en voie de développement dépassent ceux résultant des maladies contagieuses. Plusieurs facteurs sont en jeu mais un régime alimentaire déficient en est l'une des causes. Le diabète représente un énorme défi en Chine.<sup>14</sup> L'obésité est la source de 44% du fardeau diabétique mondial.<sup>15</sup> Plus près de chez nous, le diabète est un fléau parmi la population autochtone et l'obésité est au stade épidémique. Et les gouvernements prennent des mesures pour enrayer les sources alimentaires de maladies telles l'effort du Canada pour éliminer les acides gras trans. Il s'agit là d'un enjeu qui réunit autour d'une même table restaurateurs, détaillants, entreprises de services alimentaires et transformateurs puisque plusieurs repas sont consommés ailleurs qu'à la maison.

*« Je crois que l'économie penche en notre faveur en ce que quand elle se porte mal ou les gens sont préoccupés, on tend à être, comment dirais-je, plus économe dans nos comportements d'achat. Donc on a tendance à manger plus souvent à la maison, ce qui nous avantage. Et quand on s'alimente à la maison, on préfère des aliments de meilleure qualité. Je crois aussi qu'il existe une tendance vers les aliments faciles d'apprêt, ce qui interpelle notre industrie... et là où nous nous distinguons, c'est dans le type de références SKU à notre disposition. »*

– Transformateur de la Colombie Britannique

## Évolution démographique

Une population vieillissante oblige les entreprises alimentaires et le milieu de la santé à en savoir davantage sur les aliments. Les études épigénétiques, par exemple, nous aident à comprendre comment les composés alimentaires affectent la génétique humaine et le métabolisme. De telles découvertes exerceront une influence sur ce que nous consommons alors que nous tentons de réduire les aliments qui déclenchent des maladies et préférons ceux qui tendent à augmenter la longévité. De telles prétentions doivent être prouvées. Certaines de ces prétentions santé visant des composés alimentaires ont été tolérées sur une base individuelle et des épreuves cliniques de composés alimentaires sont de plus en plus courantes, mais seul un nombre restreint de ces produits ont atteint la dernière étape d'approbation, bien que la situation s'améliore.<sup>16</sup> Un pays reconnu comme le seul endroit où de telles prétentions s'avèrent, tout en ayant, à l'avenant, un régime réglementaire très sensibilisé à la chose, pourrait être fortement avantagé. Une façon élégante d'inciter les entreprises mondiales à venir faire de la recherche et du développement ici serait de positionner le Canada à titre de banc d'essai pour la mise au point de solutions en matière d'alimentation et de santé d'intérêt mondial.

## « Fiabilité »

Les consommateurs de partout se posent la question: Ma nourriture est-elle fiable? La réponse n'est peut-être pas limpide. De nouvelles recherches peuvent venir contredire des recherches antérieures. Le marketing agressif et le manque de connaissances scientifiques des consommateurs créent de l'incertitude en ce qui a trait aux aliments « bons pour la santé ». <sup>17</sup> (Il nous faut de l'omega-3 mais qu'en est-il de l'oméga-6?). L'ajout de vitamines à la « malbouffe » et les préoccupations omniprésentes concernant la réduction de la teneur en sel augmentent le scepticisme quant au sérieux des entreprises alimentaires à l'égard de la nutrition et de la santé des consommateurs. Notre façon de poser la question Que comporte ma nourriture? témoigne d'une préoccupation liée à la confiance.

## La salubrité alimentaire a sa valeur propre

La confiance peut être ébranlée suite à des incidents liés à la salubrité alimentaire. Il n'est pas étonnant que pays et entreprises prennent la chose très au sérieux. L'épidémie de 2011 E-coli en Europe a rendu malade 3 000 individus et a causé 30 décès. Le besoin urgent de trouver la source du problème qui a dévasté l'industrie du concombre en Espagne n'a été réglé qu'une fois la cause connue, soit des pousses de haricots allemands.<sup>18</sup>

En 2008 en Chine, plusieurs bébés sont morts et 300 000 enfants sont tombés malades suite à l'ingestion d'une préparation pour nourrissons contaminée à la mélamine (et par la suite d'autres produits laitiers).<sup>19</sup> Le scandale qui s'en est suivi a incité de grandes chaînes alimentaires chinoises à éviter certains produits « fabriqués en Chine ». Comme il subsiste des doutes quant à la capacité de la chaîne d'approvisionnement domestique d'assurer la sécurité,<sup>20</sup> la Chine a dû se tourner vers d'autres sources d'approvisionnement fiables à l'étranger. La Nouvelle Zélande et l'Australie se sont dites prêtes et fournissent maintenant à la Chine des produits laitiers et de la viande, respectivement. Pour gagner la confiance du consommateur, il faut faire preuve d'imputabilité, qui représente en soi une valeur.

La récente décision voulant que l'Agence canadienne d'inspection des aliments relève dorénavant de Santé Canada a été présentée tel un renforcement du système de salubrité alimentaire au profit des familles canadiennes.<sup>21</sup>

*« Les gens sont prêts à innover et sont toujours à la recherche de nouvelles tendances. Nous regardons ce qui se passe en Europe, et un peu partout dans le monde, en Extrême Orient, et nous tentons d'y introduire. Les particularités culturelles se brouillent graduellement, les gens essaient toutes sortes de choses. »*

*– Transformateur de l'Ontario*

## Confiance et perceptions

Une communication factuelle, claire et opportune avec les consommateurs lors d'incidents impliquant la salubrité alimentaire est d'importance capitale. Pourtant, au chapitre du régime alimentaire, les choix sont souvent basés sur les perceptions. L'importance grandissante accordée aux aliments sans gluten est due, en partie, à des consommateurs qui n'ont pas réellement de problèmes digestifs mais qui sont en quête de ces produits à partir d'une perception qu'ils sont sains. Cet engouement donne lieu à la création d'une foule de recettes à partir d'aliments sans gluten allant des croustilles aux cornichons. Il amène aussi bon nombre de consommateurs à éviter certains aliments tels les pâtes et le pain, ce qui ne servira sans doute pas à régler un réel problème de santé puisque plusieurs aliments en contiennent.<sup>22</sup> L'information sur la santé et le régime alimentaire est complexe mais il est évident que des préoccupations en matière de santé peuvent transformer des modes éphémères en des comportements généralisés.

## Pouvoir du consommateur – médias sociaux

Les médias sociaux font passer le pouvoir aux mains des consommateurs. Ces derniers peuvent se dresser en un rien de temps contre une entreprise. Aux USA, une réaction incendiaire au « limon rose » a causé la fermeture de trois usines de transformation bovines. Le terme péjoratif pour décrire de la « viande de bœuf finement texturée » fait allusion à un processus approuvé par la USDA pour traiter le bœuf à l'hydroxyde d'ammonium afin de détruire les pathogènes dangereux, notamment E. coli, la salmonelle ainsi que d'autres bactéries. Une blogueuse, décrite comme une « maman » dans les médias, a lancé une pétition



en ligne visant à faire retirer cet ingrédient du bœuf servi dans le cadre du National School Lunch Program aux USA. De grands détaillants et transformateurs américains ont répondu à l'appel en cessant d'offrir cette viande à meilleur marché pour les hamburgers.<sup>23</sup> La pression du consommateur adopte diverses formes, dont une campagne récente en Californie (qui a avorté) réclamant l'étiquetage des aliments crus génétiquement transformés et des aliments transformés.<sup>24</sup> La protection de la marque est en cause si des pratiques alimentaires sont remises en question. Quand certains procédés alimentaires sont remis en question, il y va de la protection de la marque. Les doutes soulevés par la question « Que renferment mes aliments » suscitent des commentaires dans les médias sociaux.

## Faire preuve d'authenticité

Instaurer la confiance afin d'éliminer les doutes est l'un des enjeux qui confrontent les entreprises. Il faudra être en mesure d'attester de l'authenticité des aliments afin de pouvoir poursuivre ses activités. Les systèmes d'information à être présentement déployés (d'abord sur la traçabilité et la sécurité) permettront un jour aux acteurs de la chaîne d'approvisionnement de faire preuve de plus de transparence au sujet de toutes sortes de pratiques de « qualité », allant de pratiques de production éthiques au contenu nutritif. La réputation du pays compte quand elle est apparente aux consommateurs. Une importante entreprise de fruits de mer prends les choses en main : elle déclare publiquement ne pas s'approvisionner en espèces sauvages de poissons et de mollusques auprès des pêcheurs ou navires chinois.<sup>25</sup>

## Mesure de la transparence

La Moody's Investor Service a récemment publié un rapport portant sur la gestion de la pénurie d'eau dans le secteur minier, ce qui pourrait présager du sort réservé aux entreprises alimentaires. La Moody's est d'avis que les projets miniers dans les pays en voie de développement se disputent des ressources hydriques limitées et que cela a pour effet d'augmenter les coûts d'exploitation et d'entraîner divers risques.<sup>26</sup> Le mode de gestion de l'eau des entreprises alimentaires pourrait faire l'objet d'un examen de plus en plus rigoureux. Le secteur alimentaire est maintenant évalué en fonction de son apport (ou non) à la santé de la population. Un nouvel organisme a l'unique responsabilité d'évaluer les produits des plus importants manufacturiers d'aliments et de boissons. À partir de calculs visant à établir le classement de l'obésité et de la sous-nutrition, le Access to Nutrition Index évalue le degré d'intégration d'une amélioration nutritionnelle aux stratégies d'affaires des entreprises.<sup>27</sup> Les entreprises vont bientôt se faire la concurrence non seulement en termes de part de marché mais aussi en fonction de leur rang en matière de responsabilité sociale.

*« Par exemple, la Russie a décidé dernièrement de retirer du marché l'hormone de croissance connue sous le nom de ractopamine. Et nous avons décidé bien avant plusieurs autres acteurs de l'industrie de cesser d'y avoir recours et nous avons pu ainsi réagir plus rapidement aux besoins des abattoirs et transformateurs qui dépendent du marché libre. En ce qui nous concerne, tout est inter relié. »*

– Transformateur du Québec

Au fil des progrès technologiques, la contamination alimentaire pourra sembler plus « grave » alors que des mycotoxines et des micro contaminants seront dorénavant « détectés », ce qui pourrait être vu comme des enjeux de sécurité alimentaire réels ou perçus.<sup>28</sup> Des préoccupations au sujet d'ingrédients particuliers entravent l'exportation à l'étranger de certaines denrées alimentaires canadiennes, dont

le recours à des médicaments de stimulation de la croissance (ractopamine) dans l'élevage du porc et des bovins. En autant que de telles mesures ne soient issues de tactiques anticoncurrentielles furtives, comment pouvons-nous anticiper l'évolution des attentes alimentaires? Les enjeux relatifs à la transparence n'iront qu'en augmentant.

## Attentes sociétales en hausse

L'effet combiné des attentes des consommateurs et de la société en matière de fabrication et d'approvisionnement alimentaires est dramatique, et il évolue sans cesse (voir tableau). Le défi pour les acteurs alimentaires est d'arriver à se responsabiliser concrètement et à transformer ces préoccupations et désirs entourant l'alimentation – provenance, éthique, durabilité et santé – en occasions d'affaires.

« Mais au cours des cinq dernières années, la durabilité et l'environnement ont pris l'allure de... je ne veux pas dire d'une tendance. Mais ces enjeux ont été abondamment soulevés par les grands détaillants. Et ces derniers s'attendent à ce que tous nos fournisseurs adoptent des mesures d'amélioration dans leurs installations pour les rendre plus écologiques. Et nous devons en faire part aux détaillants. »

– Transformateur de l'Ontario

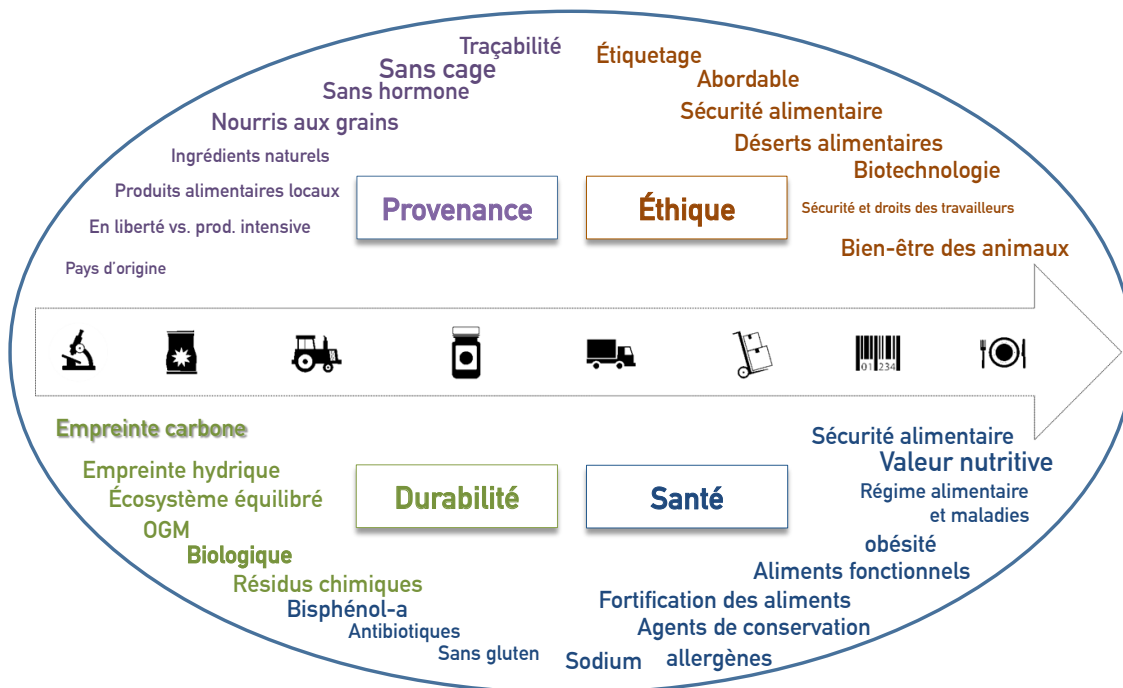


Figure 4. Une représentation des enjeux sur la consommation d'aliments tel que perçu par les consommateurs et la société en général.

## Moins veut dire plus

Le marché nous signale que « moins veut dire plus » est préférable. Plusieurs fabricants alimentaires, face aux pressions des consommateurs, réduisent leur usage d'ingrédients « non nécessaires » dans la préparation d'aliments transformés. Les pratiques agricoles modernes ont pour objectif une meilleure gestion afin de minimiser le recours aux produits chimiques (tels les pesticides), aux hormones et aux antibiotiques. Cet objectif est d'autant plus important pour le marché et les consommateurs qui s'attendent à une transparence accrue et à des réductions plus marquées de l'usage de tels intrants.

Plusieurs préfèrent la transformation minimale. Cette nouvelle donne présente des occasions d'innovation, comme la transition vers des produits « naturels » le révèle. Un recours minimal à de tels intrants peut-il réellement se transformer en avantage, surtout s'il permet de devancer les autres pays qui peuvent utiliser de plus grandes quantités de ces produits? Cela est-il souhaitable?

En matière d'environnement, plusieurs entreprises s'efforcent de réduire leurs empreintes carbone et hydrique. Certaines envisagent même l'absence totale d'impact sur l'eau. La profitabilité et la durabilité environnementale vont de paire. La Unilever tente de doubler sa profitabilité tout en réduisant de moitié son impact environnemental.<sup>29</sup>

## Densité nutritive

Pour ce qui est de la nutrition, « plus est mieux ». L'industrie canadienne des légumineuses a démontré qu'en ajoutant de la farine de lentille à ses pâtes de blé dur elle peut en augmenter la teneur en protéines et en fibres.<sup>30</sup> En fait, à l'avenir, il se pourrait que l'on vende des ingrédients en fonction de leur densité nutritive (et non au boisseau, comme c'est le cas pour le blé). Voilà un type de marché où le Canada pourrait se tailler une réputation de leader alimentaire, alors que nous place à l'avant plan mondial notre capacité de préserver l'identité de types de grain précis grâce à notre procédé de distribution de la ferme à l'usine de transformation.

Les efforts entrepris pour assurer la densité nutritive des aliments portent sur la production, l'expédition, la transformation et la vente au détail. La promotion de ces mesures pourrait procurer un avantage concurrentiel. Quels sont les indicateurs nécessaires pour garantir la teneur nutritive de l'aliment de la ferme à l'assiette?

*« Les consommateurs se sont mis à lire les étiquettes, récemment, ce qui signifie qu'ils recherchent des couleurs et des saveurs naturelles... C'est donc dire que l'artificiel n'est plus acceptable. Il s'agit là d'une tendance fort importante. Il en existe une autre, celle du marquage soigné, qui a un effet majeur. Les consommateurs ne veulent pas d'étiquettes compliquées, tels le recours à des termes comme 'sulfites méthyliques'... L'industrie des aliments se métamorphose rapidement afin de promouvoir la santé des consommateurs. »*

*– Transformateur de l'Ontario*

## Gouvernance

Quel type d'engagements devrait-on prendre pour signifier notre soutien aux aliments que nous produisons? Les entreprises parlent d'assurance à 100%, comme la vente de fruits de mer de provenance à 100% durable, et traçables à 100%.<sup>31</sup> Les fournisseurs incapables de se plier à de telles exigences seront déclassés. S'il s'agit là de l'orientation prise par les entreprises, et de ce que veulent les consommateurs, quelles mesures devrions-nous prendre pour faire de la marque canadienne la source alimentaire la plus fiable? Le marché trace la route à suivre : sécurité, nutrition, durabilité et ainsi de suite. Quel avantage pourrions-nous tirer (et à quel prix) à devenir le premier pays au monde à fournir certaines garanties pour les aliments que nous produisons?

### Pouvons-nous devenir « la source d'aliments la plus fiable au monde »?

On entend souvent dire que la population mondiale devrait se chiffrer à 9 milliards d'individus d'ici l'an 2050. Le Canada jouit d'une bonne position pour assumer le rôle de fournisseur de denrées alimentaires pour nourrir ce monde futur affamé. Mais, étant donné l'affluence croissante des consommateurs dans les grands marchés émergents, ne pourrait-on pas aussi devenir le fournisseur privilégié d'aliments à valeur ajoutée?

Que pouvons-nous offrir d'unique qui ferait que les consommateurs optent pour les aliments canadiens? En un mot, la « confiance ». Pour arriver à asseoir notre réputation sur une fiabilité alimentaire incontestée à l'échelle planétaire (pour tout aliment ou ingrédient vendu ou exporté), il nous faudrait démontrer tous les aspects qualitatifs dans tout notre système alimentaire allant des intrants utilisés pour cultiver et fabriquer nos produits aux ultimes ingrédients ajoutés pour leur éventuelle consommation. La prolifération des normes de salubrité dans les chaînes d'approvisionnement mondiales tentent déjà d'y arriver, dans une certaine mesure. Comment pouvons-nous donc réussir à offrir une marque Canada fondée sur une telle qualité d'un bout à l'autre de la chaîne alimentaire?

*« Nous avons récemment fait notre première livraison en Inde et c'est parce que notre produit est très sain. Son degré de pureté est le plus élevé de toute l'industrie présentement, et notre procédé de torréfaction détruit tout agent pathogène tel levure, moisissure et salmonelle, par exemple. Et de ce point de vue, la qualité des aliments devient de plus en plus importante aux yeux des consommateurs. »*

*– Transformateur de la Saskatchewan*

## Avantage concurrentiel

En bref, une stratégie axée sur la différenciation et la confiance est sans doute la clé de voûte pour accéder à l'avantage concurrentiel – et ceci s'applique à tous les aspects de la production et de l'approvisionnement alimentaire. La dimension économique de la production demeure elle aussi d'une importance critique. C'est l'ensemble des facteurs nécessaires d'une stratégie d'affaires gagnante permettant d'offrir à chaque jour de la valeur aux consommateurs. La différenciation est le moyen d'amener plus de gens à acheter davantage de nos aliments. C'est donc l'approche à privilégier pour mieux rentabiliser le secteur de la transformation alimentaire et de l'agroalimentaire. Pour y arriver, il nous faut, entre autres, une connaissance plus approfondie des marchés, des tendances de la consommation, de la science alimentaire et des progrès technologiques. Notre façon de réunir des données et de gérer l'information – et d'y exceller face à la concurrence – est un élément clé d'une telle stratégie.

## « Aller où la rondelle se trouvera »

On a souvent cité la réponse du célèbre hockeyeur Wayne Gretzky lorsque l'on lui demandait à quoi son succès était attribuable ; il tentait toujours d'anticiper le trajet de la rondelle. Aurons-nous le courage, à titre de transformateurs et en tant qu'industrie et pays, de patiner vers l'endroit où se trouvera la rondelle et d'anticiper les éléments de réussite du monde alimentaire global de l'avenir? La décision clé dépendra du choix que nous ferons de nous investir ou non dans la partie pour gagner.

## Se différencier pour gagner

Les présents travaux avancent une simple hypothèse : en excellant sur tous les aspects de la différenciation (de l'approvisionnement en ingrédients aux étagères des détaillants) nous pouvons livrer les « bons » produits dans un marché en évolution constante. Il nous faut convaincre plus de gens d'acheter nos aliments. Mais les données commerciales identifient le défi. Les importations dépassent les exportations. Si les canadiens consomment davantage d'aliments importés, et que nos exportations stagnent, sommes-nous réellement en train de nous différencier?



- Veuillez nous faire part de vos opinions sur l'approche à prendre par le secteur de la transformation alimentaire pour réaliser son plein potentiel.

# Notes

1. Voir le sommaire du programme de recherche de l'ICPA dans son site web : [http://www.capi-icpa.ca/highlights2012/process-food-study\\_111412.html](http://www.capi-icpa.ca/highlights2012/process-food-study_111412.html) et [http://www.capi-icpa.ca/pdfs/2013/CAP1\\_Resurgence2013\\_ENG.pdf](http://www.capi-icpa.ca/pdfs/2013/CAP1_Resurgence2013_ENG.pdf)
2. Un aperçu du déficit commercial de la transformation alimentaire ainsi que la méthodologie utilisée pour l'illustrer se retrouvent dans un document publié par l'ICPA en octobre 2013 : [http://www.capi-icpa.ca/news/2013/seek-views\\_131010\\_f.html](http://www.capi-icpa.ca/news/2013/seek-views_131010_f.html)
3. *Comment nourrir le monde en 2050*, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Rome.
4. *La situation du secteur canadien des aliments transformés: Balance commerciale*, novembre 2012, site web de l'ICPA, page 7.
5. Les données reflètent le changement de 2005 à 2010 parmi les entreprises membres de Produits alimentaires et de consommation du Canada ; *Our Commitment to Health and Wellness*, FCPC, février 2011.
6. À titre d'exemple, la consommation de bœuf a augmenté de 3% au cours des 5 dernières années dans de tels pays, *Comment nourrir le monde en 2050*, FAO : [http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/expert\\_paper/How\\_to\\_Feed\\_the\\_World\\_in\\_2050.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/expert_paper/How_to_Feed_the_World_in_2050.pdf). Consulté : 2/28/13.)
7. *Moteurs de la transformation des aliments du Canada Compétitivité – Macrofacteurs et Microdécisions*, George Morris Centre, 2014.
8. *Tracer le voie vers une croissance globale : Cinq raisons pour lesquelles la Chine présente des occasions sans précédent aux entreprises agroalimentaires canadiennes*, ICPA, 28 octobre 2013
9. **Rise of the 'Hybrid Consumer'** to polarize the food sector, Press Release, Rabobank, May 23, 2013.
10. *Competing for the Bronze: Innovation Performance in the Canadian Food Industry*, December 2012, The Conference Board of Canada, page iii.
11. Perry Caicco, Managing Director, Equity Research, CIBC World Markets, "The Forgotten Consumer," Grocery Business, March/April 2014.
12. The Ethnic Consumer in Canada, Understanding a Powerful Trend, Institutional Equity Research, Industry Update, CIBC World Markets, 13 septembre 2010.
13. La division de McCain's en Inde a mis au point deux mets indiens préparés typiques, aloo tikki and idli, l'un des plats fait de pommes de terre et l'autre de pain, afin de répondre aux goûts locaux. **The Food Report, 2013**, Blakes, Cassels & Graydon LLP.
14. La mortalité due à des maladies non contagieuses en Chine est plus élevée que dans d'autres grands pays du G-20. Les maladies chroniques les plus prépondérantes sont les maladies cardiovasculaires, le diabète, le cancer et la bronchopneumopathie chronique obstructive. (*Toward a Healthy and Harmonious Life in China: Stemming the Rising Tide of Non-Communicable Diseases*, article vedette, The World Bank, 16 juillet 2011. Consulté le 3/22/13.
15. *Obesity at Davos: Forum asks pharma, big food to solve problem 'harder to fight than smoking'*, World Economic Forum, 24 janvier 2013.
16. Voir un sommaire portant sur l'approbation des prétentions santé dans le rapport de l'ICPA **La destination du secteur agroalimentaire canadien: une nouvelle approche stratégique**, 2011, page 83, qui, au moment de sa publication, faisait état de l'approbation de seulement 5 de ces prétentions. Aujourd'hui, ce chiffre est passé de 11 à 70 approbations d'aliments novateurs (AAC 2013)
17. 77% des consommateurs trouvent que les messages liés à la nutrition « prêtent à confusion » et « varient », ce qui est une des raisons pour lesquelles ils n'adoptent pas de saines habitudes alimentaires. *Communication and Food Messaging: The Consumer Disconnect*, Canadian Nutrition Society, 2013
18. E.coli: Germany admits that locally-grown bean sprouts are cause of outbreak, *The Telegraph*, 10 juin 2011.
19. Questions and answers on melamine; WHO: <http://www.who.int/csr/media/faq/QAmelamine/en/index.html>; consulté le 27 février 2013.
20. Il a été noté que des sondages d'opinion chinois révèlent de l'incertitude à l'égard de la sécurité alimentaire du pays. (*Winning through the Supply Chain*, Rabobank Food and Agribusiness Research and Advisory, février 2013.)

21. L'Agence canadienne d'inspection des aliments se joint au portefeuille de la Santé, communiqué de Santé Canada, 9 octobre 2013.
22. Gone Gluten-Free, Cathy Gulli, *Maclean's Magazine*, 16 septembre 2013, page 55.
23. Malgré le fait que le produit ait été déclaré « salubre et nourrissant », une campagne contre le Lean Finely Textured Beef a retenu l'attention des grands médias et soulevé beaucoup d'intérêt auprès des consommateurs aux USA. [Safeway Drops 'Pink Slime', Walmart to Offer Consumers Choice, by Helena BotteMiller, consulté le 22 mars 2012: <http://www.foodsafetynews.com>. Le cas a servi de référence dans le rapport de l'ICPA : *Systèmes alimentaires bovins du Canada*, septembre 2012, page 39.
24. Proposition 37, "The California Right to Know Genetically Engineered Food Act", été défaite à 53.1% contre 46.9% par les contribuables en 2012.
25. Where does High Liner fish come from? Article vedette sur le site web de la High Liner Seafood's; consulté en juin 2012.
26. Special Comment: Global Mining Industry: Water Scarcity to Raise Capex and Operating Costs, Heighten Operational Risks, Moody's Investors Service, 13 février 2013.
27. <http://www.accesstonutrition.org>
28. Un autre exemple est l'attention soulevée par des produits chimiques perturbateurs du système endocrinien. (Voir **State of the science of endocrine disrupting chemicals**, 2012, WHO.)
29. Unilever *Sustainable Living Plan*, 2010.
30. Pulse Canada a établi (2011) que des pâtes faites de 75% de farine de blé dur et 25% de farine de lentille, en comparaison à des pâtes faites de farine de blé dur à 100%, procurent deux fois la teneur en fibres, augmentent l'apport protéinique de 25%, et permettent même de réduire l'empreinte carbone.
31. La Loblaw s'est engagée à s'approvisionner pour tous ses produits de la mer auprès de fournisseurs durables. (*Sommaire du rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise*). D'autres détaillants canadiens ont emboîté le pas. La Loblaw a aussi annoncé un approvisionnement en bœuf nourri au maïs de l'Ontario à 100% traçable. La Unilever, dont les approvisionnements en tomates et en oignons comptent pour quelque 6% et 5% respectivement du marché mondial, s'est engagée à s'approvisionner en denrées agricoles à 100% durables. (John Coyne, Unilever, Webinar du Conference Board du Canada, 30 janvier 2013.)

# Partenaires

L'ICPA exprime son appréciation à divers partenaires pour avoir pris le temps de contribuer leurs idées et leur réactions au présent exposé :

L'ICPA remercie Financement agricole Canada pour lui avoir fourni la perspective de diverses entreprises de transformation alimentaire qu'elle a pu utiliser dans le présent exposé et à des fins de rétroaction.

L'ICPA remercie aussi M. Jean-Yves Dufour, Doyen de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, Université Laval, pour avoir révisé le présent exposé, ainsi que Sylvain Charlebois, Doyen associé, Études supérieures et Recherche, College of Business and Economics, Université Guelph.

L'ICPA a aussi tenu une séance d'échanges sur l'alimentation, la santé et l'innovation en 2013, en collaboration avec MaRS qui a permis de développer des perspectives utilisées dans le présent exposé :

<b>G. Harvey Anderson</b>	Professeur, Nutritional Sciences and Physiology Director, Program in Food Safety, Nutrition and Regulatory Affairs Department of Nutritional Sciences, Faculty of Medicine, University of Toronto	<b>Paul Paquin</b>	Membre du conseil, Institut canadien des politiques agro-alimentaires, Professeur, Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, Université Laval, and enquêteur, Institut de la nutrition et les aliments fonctionnels
<b>Natasha Apollonova</b>	Administrateur, Economic Development Toronto Region Board of Trade	<b>Usha Srinivasan</b>	Director of Market Intelligence BMEP – Market Intelligence, MaRS Discovery District
<b>Ted Bilyea</b>	Président du conseil de l'administration Institut canadien des politiques agro-alimentaires	<b>Wayne Stark</b>	Membre du conseil, Institut canadien des politiques agro-alimentaires, PDG, Pursuit Development Labs Inc.
<b>Isabel Dopta</b>	Directrice, Communications and Stakeholder Relations, Vineland Research & Innovation Centre	<b>Ilse Treurnicht</b>	PDG MaRS Discovery District
<b>Jerry Koh</b>	Innovation & Foresight Advisor MaRS Discovery District	<b>Rickey Yada</b>	Professeur et Canada Research Chair in Food Protein Structure, Scientific Director, Advanced Foods and Materials Canada (AFM Canada) Department of Food Science, University of Guelph
<b>Siddika Mithani</b>	Sous-ministre adjoint, Direction des sciences et de la technologie, Agriculture et agroalimentaire Canada		