HF5415
.129
.P714
QUEEN

IC

Mars 1991

Rapport

de

Ernst & Young

INDUSTRIE, SCIENCES et TECHNOLOGIE CANADA

Étude préliminaire de la compétitivité des circuits de distribution

ERNST & YOUNG

HF
5415.129
.P714
Queen

ERNST & YOUNG

■ Management Consultants
Royal Trust Tower
Toronto-Dominion Centre
P.O. Box 251
Toronto, Canada M5K 1J7

■ Phone: (416) 864-1212
Fax: (416) 864-1174

le 31 mars 1991

Industry Canada
Library - Queen

OCT - 5 1995

Industrie Canada
Bibliothèque - Queen

Madame Alison Atkins
Gestionnaire, Division des services de distribution
Industrie, Sciences et Technologie Canada
235, rue Queen, pièce 1054, Tour Est
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5

Objet : Étude préliminaire de la compétitivité des circuits de distribution

Madame,

C'est avec plaisir que nous vous faisons parvenir le rapport final de l'étude précitée. Ayant constaté l'augmentation du magasinage outre-frontière, Industrie, Sciences et Technologie Canada a commandé cette étude pour mieux comprendre les différences dans la majoration des prix aux divers paliers des circuits de distribution, du fournisseur initial à la vente finale, dans certaines catégories de produits au Canada et aux États-Unis.

Notre étude fait une évaluation préliminaire des facteurs qui influent sur la compétitivité des circuits de distribution canadiens au chapitre des prix. Elle devrait nous aider à mieux comprendre les niveaux relatifs des prix au Canada, tout en nous permettant de déterminer les informations additionnelles qui seraient utiles à tous les intervenants au moment d'établir des stratégies au sujet du magasinage outre-frontière.

Nous avons beaucoup apprécié votre collaboration et celle de vos collègues dans le cadre de cet important projet. Si vous avez des questions au sujet de notre rapport, n'hésitez pas à communiquer avec Ian Gordon ou Jim Buchanan au 864-1212.

Veuillez agréer, Madame, l'expression de mes sentiments distingués.

Ernst & Young

c.c. : Ian Gordon
Jim Buchanan

■ Founded in 1932 as Woods Gordon, Ernst & Young provides general consulting and information technology expertise to Canadian business, governments and public agencies

TABLE DES MATIÈRES

1. CONDENSÉ 1

2. CONTEXTE 3

2.1 Le magasinage outre-frontière 3
2.2 Objet 3
2.3 Portée 4
2.4 Notre approche 8
2.5 Dépouillement de données préexistantes 9
2.6 Produits électroniques de consommation courante 9
2.7 Literie et linge de maison 10
2.8 Vêtements sport pour dames 10

3. COMPÉTITIVITÉ DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION 11

3.1 Conclusions du dépouillement des données préexistantes 11
3.2 Conclusions tirées des données primaires 17

4. PRODUITS ÉLECTRONIQUES DE CONSOMMATION COURANTE 19

4.1 Intervenants des circuits de distribution 19
4.2 Structure des circuits 19
4.3 Gammes de produits 20
4.4 Perceptions de l'industrie face à la structure des coûts 21
4.5 Concurrence intercircuit 21
4.6 Concurrence intracircuit 22
4.7 Marges : sommaire et exemples 22

5. LITERIE ET LINGE DE MAISON 35

5.1 Intervenants des circuits de distribution 35
5.2 Structure des circuits 35
5.3 Gammes de produits 36
5.4 Perception de l'industrie face à la structure des coûts 37
5.5 Concurrence intercircuit 37
5.6 Concurrence intracircuit 38
5.7 Marges 38
5.8 Circuits de distribution et marges aux États-Unis 38
5.9 Circuits de distribution et marges au Canada 39
5.10 Marges : sommaire et exemples 40

TABLE DES MATIÈRES

(suite)

6. VÊTEMENTS SPORT POUR DAMES 46

6.1 Intervenants des circuits de distribution 46
6.2 Structure de l'industrie 46
6.3 Structure des circuits 47
6.4 Gammes de produits 48
6.5 Perception de l'industrie face à la structure des coûts 49
6.6 Concurrence intercircuit 49
6.7 Concurrence intracircuit 50
6.8 Marges 51
6.9 Écarts entre les marges aux Etats-Unis et au Canada 54
6.10 Marges - Sommaire et exemples 55

7. CONCLUSIONS 60

7.1 Conclusions préliminaires 60
7.2 Autres recherches nécessaires 62

ANNEXES

ANNEXE A - Liste des sources

ANNEXE B - Bibliographie annotée des sources pertinentes

ANNEXE C - Glossaire

1. CONDENSÉ

Le magasinage outre-frontière des Canadiens a augmenté considérablement au cours des trois dernières années et il a occasionné des pertes de plus de 2 milliards de dollars pour les détaillants canadiens à l'échelle nationale. L'un des attraits du magasinage outre-frontière est l'écart entre les prix pratiqués au Canada et aux États-Unis pour des produits similaires. Bien que des études aient été réalisées sur les coûts relatifs encourus par les détaillants au titre de facteurs tels les taxes, rien ou presque n'a été fait pour analyser les écarts entre le prix des marchandises aux divers paliers des circuits de distribution au Canada et aux États-Unis, ni les facteurs qui expliquent ces écarts.

C'est pourquoi ISTC a décidé de lancer un projet de recherche sur la compétitivité dans les divers circuits de distribution, dont la première étape est la présente étude thématique visant à déterminer les questions préliminaires pertinentes qui pourraient constituer le point de départ d'une méthodologie et d'une stratégie de recherche proprement dite. Cette stratégie pourrait être appliquée aux étapes subséquentes du projet afin d'en élargir la portée ou l'envergure.

Cette étude préliminaire, de portée limitée par des contraintes de temps et de budget, concerne trois catégories de produits, soit les produits électroniques de consommation courante, la literie et le linge de maison et le vêtement sport pour dames.

Nous avons commencé par examiner les données préexistantes sur la question : nous avons dépouillé les bases de données, communiqué avec des organismes, gouvernements et associations et obtenu des analyses statistiques de sources gouvernementales. Nous avons complété ces données en menant 33 entrevues téléphoniques avec des intervenants de divers circuits de distribution dans les trois catégories de produits.

Bien que les trois catégories de produits visées par notre recherche soient bien différentes les unes des autres, les remarques suivantes s'appliquent à chacune :

- Les prix sont souvent moins élevés aux États-Unis car les entreprises à tous les niveaux des circuits, mais surtout celles qui sont les plus près du sommet, c'est-à-dire les plus près de la source d'approvisionnement, profitent d'économies d'échelle attribuables à des volumes plus importants;

- Les prix font l'objet d'une concurrence plus intense aux États-Unis, non seulement à l'intérieur des circuits de distribution, où les nombreux détaillants se font la concurrence sur un même pied d'égalité, mais aussi entre les divers circuits comme les points de vente des fabricants qui font concurrence à des circuits indirects, ce qui se voit moins souvent au Canada;

- Dans certaines catégories de produits, les détaillants américains se permettent une marge bénéficiaire plus faible que les détaillants canadiens, étant donné

les différences au chapitre du coût et des volumes, de même que les pratiques d'établissement des prix;

- Les entreprises américaines ont généralement des coûts d'exploitation et des frais généraux moins élevés que les entreprises canadiennes. Certains de ces coûts sont à leur plus bas niveau aux Etats-Unis alors que d'autres écarts sont attribuables au contexte commercial, notamment les coûts immobiliers relativement plus élevés et le fardeau fiscal plus lourd au Canada;

- Les coûts plus élevés au Canada sont en outre fonction des droits de douane, de la double manipulation des importations américaines, de l'entreposage et du transport et d'exigences supplémentaires en matière d'étiquetage;

- La position de force relative des vendeurs à rabais au sein des circuits de vente au détail aux États-Unis, particulièrement les points de vente des fabricants, a ajouté des pressions additionnelles sur la marge tout au long de la chaîne de distribution.

On trouvera d'autres conclusions et données préliminaires au chapitre 7 du présent rapport, de même qu'une série de recherches additionnelles et connexes qu'ISTC ou autres intervenants pourront envisager entreprendre au cours de l'année qui vient.

Un glossaire apparaît à l'annexe C.

2. CONTEXTE

2.1 Le magasinage outre-frontière

Le magasinage outre-frontière des Canadiens a augmenté considérablement au cours des trois dernières années. Les Canadiens qui vivent près de la frontière magasinent plus fréquemment aux États-Unis, et y dépensent plus au titre des biens et services. Ceux qui habitent jusqu'à quatre heures de la frontière sont de plus en plus nombreux à passer des week-ends de magasinage aux États-Unis. Nous estimons que les pertes que cela représente pour les détaillants canadiens dépassent 2 milliards de dollars, ce qui a de toute évidence une incidence négative importante sur ce secteur, particulièrement pour les détaillants près de la frontière.

L'incidence du magasinage outre-frontière ne se limite pas au secteur du détail. Il représente également un manque à gagner fiscal important pour les autorités fédérales et provinciales. Ainsi, le cabinet Ernst & Young estime qu'en 1990, pour la seule ville de Sault-Ste-Marie en Ontario, les pertes fiscales ont totalisé 15 millions de dollars, si l'on exclut l'impôt sur le revenu.

Tout porte à croire que les prix de détail sur de nombreux produits canadiens ne réussissent pas à soutenir la concurrence des prix pratiqués par les magasins de détail américains fréquentés par les Canadiens. Le coût des produits vendus est généralement le coût le plus important pour le détaillant, et l'on pense qu'il est plus élevé au Canada, influant ainsi sur la compétitivité à ce niveau. Le niveau de compétitivité inhérent aux circuits de distribution demeure un facteur des coûts des produits qu'il faut déterminer.

C'est pourquoi ISTC a décidé de lancer un projet de recherche sur la compétitivité dans les divers circuits de distribution, dont la première étape est la présente étude thématique visant à déterminer les questions préliminaires pertinentes qui pourraient constituer le point de départ d'une méthodologie et d'une stratégie de recherche proprement dite. Cette stratégie pourrait être appliquée aux étapes subséquentes du projet afin d'en élargir la portée ou l'envergure.

2.2 Objet

L'objectif du projet était de faire une recherche et une analyse préliminaires sur les circuits de distribution de certaines catégories de produits aux États-Unis et au Canada, de cerner les principaux facteurs qui influent sur les coûts et les pratiques d'établissement des prix, et de recommander d'autres recherches.

2.3 Portée

Ce projet a subi d'importantes contraintes de temps et de budget. C'est pourquoi la recherche a porté sur certaines catégories de produits et à des régions géographiques précises. La première étape a consisté à déterminer les catégories de produits à examiner, puis les produits spécifiques qui feraient l'objet d'une comparaison.

Nombre de catégories retenues

Une étude de la compétitivité des circuits de distribution au Canada serait évidemment une entreprise de taille si on devait examiner toutes les grandes catégories de biens, tous les genres de circuits de détail et toutes les différences entre les régions géographiques.

Avant de déterminer le nombre de catégories à retenir pour une étude de moindre envergure, nous avons classé les circuits selon le genre de point de vente, grands détaillants, magasins spécialisés et points de vente des fabricants, et fait des estimations du nombre d'entrevues nécessaires pour obtenir l'information recherchée.

Nous avons estimé qu'il nous faudrait réaliser environ 31 entrevues pour couvrir les trois catégories de produits des deux côtés de la frontière, comme le montre le tableau 1. Comme il était déjà difficile de bien réussir 31 entrevues, d'obtenir une collaboration satisfaisante des répondants, comme il nous faudrait peut-être en prévoir davantage pour interroger des intermédiaires supplémentaires dans tel ou tel circuit, et compte tenu des contraintes de temps et de budget, nous avons convenu que trois catégories de produits était le nombre maximum que nous pouvions raisonnablement examiner.

TABLEAU 1
Cibles

	Canada	États-Unis
DÉTAILLANTS	- un grand détaillant - trois magasins spécialisés	- un grand détaillant - trois magasins spécialisés - trois points de vente du fabricant
INTERMÉDIAIRES	- deux par catégorie	- deux par catégorie
FABRICANTS	- un par catégorie	- un par catégorie

Catégories de produits

Nous avons décidé de nous inspirer des conclusions d'études précédentes menées par Ernst & Young sur les achats outre-frontière pour déterminer les catégories de produits à étudier. Nous aurions ainsi une idée du genre de produits que les Canadiens achètent généralement aux États-Unis. Nous avons jugé que l'essence, l'alcool, les produits alimentaires et les marchandises de grande valeur, notamment les automobiles, ne constituaient pas des catégories pertinentes aux fins de notre étude.

Des échantillons du formulaire B-15 pour le paiement des droits et taxes à la frontière, recueillis par Ernst & Young à l'occasion d'études sur les achats outre-frontière à Sault-Ste-Marie et à Thunder Bay, ont été examinés. Les échantillons de chaque étude couvrent une période de 12 mois et, bien que les périodes de ces études ne correspondent pas exactement, elles sont représentatives et nous ne pensons pas que cette différence entache la validité des résultats obtenus.

Une nouvelle base de données a été créée à partir des bases des deux études précédentes. Pour obtenir un classement suffisamment ventilé aux fins de notre analyse par produits, nous avons retenu les quatre premiers chiffres des numéros du Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises et nous avons classé les données selon la valeur du produit aux fins des droits de douane, le nombre de colis achetés et le nombre de voyages nécessaires pour l'achat de ces biens. Aucune de ces listes n'a cependant donné un classement qui aurait permis de déterminer les meilleurs produits à examiner dans le cadre de cette étude, pour les raisons expliquées ci-dessous.

Nous nous attendions à ce qu'un classement fondé sur la valeur des produits achetés nous donne une liste utilisable, mais comme on le voit au tableau 2, le classement ainsi obtenu est biaisé par un nombre relativement peu élevé d'achats de biens coûteux, notamment des automobiles, des bateaux, des tracteurs et des remorques. Nous pensons que cela ne représente pas assez bien le genre de produits achetés par le Canadien moyen qui magasine aux États-Unis.

TABLEAU 2

Échantillon de B-15 remplis
à Sault-Ste-Marie et à Thunder Bay
selon la valeur de l'achat aux fins des douanes

Rang	4 premiers chiffres du Système harmonisé	Description du produit
1	9804	exemptions et excédents
2	8703	automobiles et autres véhicules motorisés
3	8903	yachts et autres bateaux et embarcations de plaisance ou de sport
4	8716	remorques et semi-remorques et autres véhicules non automobiles et leurs pièces
5	8701	tracteurs
6	9403	autres meubles
7	4418	menuiserie de construction et bois de charpente
8	8433	machines agricoles pour la récolte ou le battage
9	8708	pièces et accessoires de véhicules motorisés
10	9406	constructions préfabriquées

Le tri des produits en fonction du nombre de colis et du nombre de voyages a généré des classements au sein desquels les exemptions et les excédents, la bière, l'alcool et les produits alimentaires sont parmi les produits les plus souvent achetés. Ces classements ne sont pas nonplus les plus appropriés à notre étude.

Une autre façon d'établir l'importance relative des articles achetés est d'analyser la catégorie des exemptions et des excédents. Selon les formulaires B-15, les exemptions représentent la partie de la valeur du bien acheté qui est exempte de droits en fonction de la durée du séjour outre-frontière. Cependant, des droits sont imposés sur le reste de la valeur du bien, *l'excédent*, puisque cela excède l'exemption admissible.

Les chiffres utilisés aux fins de cette analyse proviennent de la base de données de l'étude de Thunder Bay. En général, les Canadiens qui déclarent des achats dans ces catégories ont passé plus de 48 heures à l'extérieur du pays et la valeur des biens excède les exemptions admissibles. Nous avons repris les données de l'étude de Sault-Ste-Marie pour y examiner aussi les exemptions et les excédents, ce qui nous a permis de constater que les excédents n'étaient pas tellement fréquents à ce poste frontière, puisque les Canadiens qui le franchissent avaient tendance à y faire des achats plus nombreux, mais en moins grande quantité. De plus, les formulaires remplis à Sault-Ste-Marie décrivaient rarement les biens déclarés dans la catégorie exemption ou excédent.

Selon notre expérience de ce genre d'études, nous estimons que les données du tableau 3, pour Thunder Bay, sont représentatives du genre de biens achetés par les Canadiens qui font des achats outre-frontière. Ceux qui nous intéressent le plus aux fins de notre analyse : la personne qui parcourt plus que quelques kilomètres pour acheter une combinaison de biens de consommation courante.

TABLEAU 3

Excédents indiqués sur

les B-15 remplis à Thunder Bay,

selon la fréquence des voyages

Rang	Nbre de voyages	Produit
1	128	vêtements
2	47	produits électroniques de consommation courante
3	36	jouets
4	29	articles ménagers
5	22	linge de maison
6	20	outils
7	17	chaussures
8	15	lampes et luminaires
9	14	matériaux de construction
10	12	produits alimentaires

Nous avons envisagé d'appliquer les critères de pondération des marchandises, dans la catégorie des biens et services, utilisés par Statistique Canada pour le calcul de l'IPC. Les produits qui reçoivent la pondération la plus importante dans ce groupe comprennent les automobiles, le mobilier, les appareils ménagers, les vêtements sport pour dames, les produits alimentaires et l'électricité, mais ce classement ne nous convenait pas non plus parce qu'il ne tient pas compte des achats outre-frontière.

En consultation avec ISTC, nous avons déterminé que les catégories de produits qui seraient retenues dans le cadre de notre étude seraient le vêtement (vêtements sport pour dames), les produits électroniques de consommation courante et la literie et le linge de maison, puisqu'elles semblent refléter la gamme des grandes questions signalées à ISTC par sa clientèle.

2.4 Notre approche

Les recherches menées aux fins de cette étude comportaient deux volets : dépouillement de données préexistantes et collecte de données primaires. Pour obtenir les données préexistantes, nous avons consulté diverses bases de données et nous avons communiqué avec un certain nombre d'établissements et d'organismes susceptibles d'avoir la documentation pertinente.

Les données primaires proviennent d'entrevues téléphoniques auprès d'acheteurs et de vendeurs clés aux divers paliers des circuits de distribution retenus. Nous avons communiqué avec plus de 80 représentants de l'industrie pour mener à bien 33 entrevues, car certains répondants hésitaient, particulièrement au téléphone, à nous donner des chiffres précis sur leurs coûts et leurs marges.

Les entrevues ont été menées selon les besoins avec des acheteurs et des vendeurs chez les détaillants, les distributeurs et les fabricants; elles visaient trois produits dans chacune des trois catégories. Les entrevues ont principalement porté sur les coûts des intrants/extrants aux divers paliers du circuit. Nous nous sommes particulièrement attachés aux pratiques d'établissement des prix en fonction du volume. Nous avons également recueilli toute donnée additionnelle disponible concernant les coûts. Finalement, nous avons examiné certains facteurs qualitatifs pour expliquer les données et présenter une dimension supplémentaire à l'analyse de la compétitivité relative des circuits de distribution.

Pour s'assurer de la collaboration des répondants, nous leur avons garanti que leurs réponses demeureraient strictement confidentielles. C'est pourquoi nous nous abstiendrons d'indiquer la marque ou le modèle des produits examinés, de même que la source exacte de données particulières. Nous avons par ailleurs éprouvé certaines difficultés à obtenir les données recherchées de répondants associés de près à tel ou tel produit, particulièrement les produits électroniques de consommation courante, en raison de la forte concurrence au chapitre des prix et de la grande rivalité qui caractérisent ce secteur. Même s'il nous a parfois été difficile d'examiner telle marque ou tel modèle de produit, nous avons toutefois réussi à dégager de l'ensemble des entrevues des données utiles sur les coûts et les marges. Ces données, accompagnées de notre étude qualitative de l'industrie, nous ont permis de mieux comprendre la question et de tirer de notre étude des conclusions globales bien étoffées.

2.5 Dépouillement de données préexistantes

Nous avons répertorié de nombreuses sources de données préexistantes pour trouver et obtenir des rapports de recherche sur la compétitivité des circuits de distribution au Canada, particulièrement des analyses comparatives de la compétitivité des divers circuits canadiens, américains ou même nord-américains. Nous recherchions également des données comparatives sur les structures des circuits de distribution en général, ou dans des industries particulières, notamment les industries visées par notre étude. En plus de rechercher des données comparatives, nous avons tenté de déterminer s'il existait de l'information sur la structure des circuits de distribution au Canada ou aux États-Unis. Nous avons de même recherché de l'information sur l'efficacité, l'efficience ou la compétitivité de divers éléments, d'un circuit en particulier ou de divers circuits ou industries.

Nous avons dépouillé les bases de données de publications canadiennes, américaines et internationales, notamment des bases générales, des bases sur le commerce et la commercialisation et des bases de dissertations universitaires. Nous avons également téléphoné à 36 personnes représentant divers organismes gouvernementaux, associations industrielles et autres instituts de recherche au Canada et aux États-Unis, toujours à la recherche d'information utile. On trouvera à l'annexe A une liste de ces organismes.

Enfin, nous avons étudié des données pertinentes de Statistique Canada et du Bureau américain du recensement, pour nous faire une idée des points communs et des différences dans les structures des industries de gros et de détail au Canada et aux États-Unis.

2.6 Produits électroniques de consommation courante

Nous avons réalisé douze entrevues avec des intervenants de l'industrie des produits électroniques de consommation courante qui représentaient les grands circuits de distribution, notamment diverses chaînes de commerce de détail, les distributeurs indépendants et les filiales de distribution. Étant donné la rivalité intense et la concurrence sauvage qui caractérisent le marché, aucun des répondants n'était disposé à fournir tous les détails demandés dans le questionnaire. Nous avons néanmoins réussi à dégager les structures et les problèmes de l'industrie des réponses globales des répondants. Comme nous l'avions déterminé d'entrée de jeu, il n'y avait que peu de produits audio et vidéo offerts dans tous les circuits de distribution à la fois au Canada et aux États-Unis, et encore moins de répondants disposés à dévoiler leurs marges précises sur tel ou tel produit.

Nos entrevues ont donc porté davantage sur des catégories générales de produits audio et vidéo, les répondants nous ayant dit que dans l'ensemble, les méthodes d'établissement des prix et de distribution de ces produits sont semblables. Les répondants étaient d'avis que c'était la ventilation la plus poussée dont les participants seraient disposés à discuter. Les entrevues ont porté sur de grandes catégories de produits plutôt que sur certains produits

en particulier, de sorte que les résultats compilés sont de portée plus vaste et plus largement applicables à la plupart des produits électroniques audio et vidéo de consommation courante. Dans les deux autres secteurs retenus, les recherches ont porté plus précisément sur les questions pertinentes.

2.7 Literie et linge de maison

Nous avons réalisé neuf entrevues avec des intervenants du secteur de la literie et du linge de maison qui représentaient les principaux circuits de distribution, notamment des détaillants indépendants, des grands détaillants, des grands magasins, des distributeurs indépendants et des filiales de distribution. Nous avons pu acquérir une meilleure compréhension de la concurrence au sein du marché canadien qu'au sein du marché américain car moins d'entreprises américaines étaient disposées à collaborer pleinement à notre étude. Cela s'explique en partie du fait que les Américains savent que nombre de Canadiens vont acheter leur literie et leur linge de maison aux États-Unis, et qu'ils ne veulent rien faire qui puisse réduire leurs ventes. Quoi qu'il en soit, à partir de l'ensemble des réponses, nous avons pu nous faire une idée raisonnable des structures de distribution et des marges sur les deux marchés.

2.8 Vêtements sport pour dames

Nous avons réalisé douze entrevues avec des intervenants du secteur des vêtements sport pour dames qui représentaient les principaux circuits de distribution, notamment des magasins de détail spécialisés, des grands magasins, des agents, des filiales de distribution, des points de vente directe, des fabricants nationaux, des importateurs et des fabricants en sous-traitance.

3. COMPÉTITIVITÉ DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION

3.1 Conclusions du dépouillement des données préexistantes

Analyse comparative des circuits de distribution

Notre recherche nous a permis de repérer des données comparatives préexistantes dont un certain nombre d'études menées par la Société canadienne des ports et une analyse de la Commission de développement du port d'Halifax-Dartmouth sur la compétitivité de l'industrie du transport par conteneur et de secteurs connexes au Canada. Les résultats de ces études n'ont pas été publiés, bien qu'une version semi-publique de la dernière étude puisse éventuellement paraître dans deux ou trois mois. On trouvera à l'annexe C une bibliographie annotée des principales études répertoriées dans le cadre de notre étude. Nous n'avons trouvé aucune autre étude comparative détaillée de la compétitivité des circuits de distribution au Canada.

Les profils d'industrie, établis par Industrie, Sciences et Technologie Canada en 1988, analysent la compétitivité globale des industries de gros et de détail au Canada; ils concluent que les deux secteurs sont progressifs et qu'ils soutiennent bien la comparaison avec les États-Unis. Ces analyses précisent que les grossistes et les gros détaillants semblent avoir les ressources nécessaires pour relever les défis qui se présentent, mais que les détaillants plus petits font probablement face à des difficultés plus importantes. Les auteurs estimaient que l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis aurait une incidence favorable sur les deux secteurs, élargissant les sources d'approvisionnement, libéralisant les échanges d'innovations commerciales et encourageant la concurrence. Ils ne se sont pas penchés sur les problèmes propres aux circuits de distribution.

Bien qu'il ne semble y avoir aucune analyse comparative des circuits de distribution au Canada ou aux États-Unis, une étude actuellement en cours pourrait se prêter à pareille analyse. La Phase 1 de l'étude *sur la distribution* que mène actuellement l'Association des fabricants de meubles de l'Ontario examine la structure des circuits de distribution au sein de l'industrie du meuble au Canada et devrait être terminée à la fin d'avril. Étant donné l'accès croissant aux produits américains, les détaillants canadiens encouragent l'industrie canadienne du meuble à essayer d'adopter des coûts de livraison qui soutiennent mieux la concurrence avec les taux américains. Dans un deuxième temps, on examinera la structure des circuits de distribution aux États-Unis et, dans un troisième temps, les circuits internationaux seront touchés.

Un représentant du gouvernement est d'avis que si on n'a pas mené beaucoup de recherches sur la question jusqu'à maintenant, c'est peut-être parce qu'on pense généralement que les circuits canadiens comptent davantage de paliers, chacun contribuant à la majoration du prix du produit fini. Les structures des circuits peuvent varier au sein des industries, entre les

produits ou au fil du temps, ce qui peut aussi expliquer cette lacune. Les changements que subissent actuellement les structures de distribution en Amérique du Nord, par suite de la signature de l'accord de libre-échange et de l'accroissement de la circulation de marchandises entre le nord et le sud peuvent inciter d'autres industries à se pencher sur la situation de leur secteur d'ici peu.

Efficience et efficacité de la distribution

Nous avons également trouvé un certain nombre d'études et d'articles sur la compétitivité de divers éléments des circuits de distribution au Canada et aux États-Unis, pour des circuits particuliers ou pour l'ensemble des circuits et des industries. Il s'agissait d'articles sur l'efficacité de la commercialisation, *Channel Management is General Management*; sur l'efficience et l'efficacité logistiques, *High Cost of Direct Sales Spurs Strong Partnerships*; sur l'évolution technologique, *The Technology Maze in Wholesale Distribution - Choosing the Right Path*; et des études sur la relation acheteur-vendeur dans l'industrie du vêtement, *Canadian Retail Apparel Buyers Image and Awareness Study*.

À l'analyse, plusieurs éléments clés ressortent de cette information. Même s'il ne s'agit pas d'un phénomène nouveau, la tendance semble être de recourir davantage aux distributeurs indépendants, au détriment de la force de vente directe du fabricant. Parallèlement, on est de plus en plus sensibilisé à la nécessité d'avoir de multiples circuits de distribution et aux compétences nécessaires pour gérer les divers circuits. Les distributeurs de grande taille estiment que les acquisitions continuent d'être importantes pour leur avenir, tandis que les distributeurs de taille moyenne sont plus dynamiques en matière d'acquisitions. Les principales préoccupations des distributeurs portent sur la concurrence dans l'industrie et les pressions de plus en plus ressenties au niveau des marges.

Problèmes propres aux industries examinées

Notre dépouillement de données préexistantes nous a également fourni certains indices sur les mesures prises dans les trois industries visées pour améliorer la gestion des circuits de distribution. Nous avons trouvé des informations propres à certaines entreprises dans les bases de données que nous avons dépouillées, de même que de l'information plus théorique et plus générale. Presque tous les articles relevés ont été publiés aux États-Unis; l'information qui suit concerne donc les activités américaines. Voici quelques exemples d'informations propres aux entreprises que nous avons trouvées :

- en 1989, Sony a annoncé son intention de cesser de recourir à des distributeurs pour vendre ses produits électroniques de consommation

courante, optant plutôt pour la distribution directe, en réponse à l'évolution du commerce de détail et au besoin d'accroître l'efficience et l'efficacité de ses activités;

- pendant plusieurs années, les vendeurs à rabais et autres marchands mini-marge ont grugé la part du marché des grands magasins et des magasins spécialisés du secteur des accessoires pour la maison, et sont désormais une force dominante du marché — une conséquence de l'introduction, par les grandes usines de textiles, de produits dernière mode qui se vendent à des prix grand public, et de l'homogénéisation croissante des préférences des consommateurs américains;

- pour surmonter les difficultés auxquelles elles faisaient face dans l'industrie de détail en 1989, les entreprises de vêtements sport ont adopté de nouvelles stratégies; elles ont rétréci les circuits de distribution et aidé les points de vente à installer les présentoirs; elles ont offert aux détaillants des gammes de produits plus vastes; lancé des gammes de tailles spécialisées; poursuivi leurs efforts en matière d'octroi de licences; et se sont montrées plus attentives aux besoins des détaillants et des consommateurs en livrant leur marchandise à des intervalles plus rapprochés; elles ont enfin réduit leurs stocks, coupé leurs frais généraux et leur frais d'opération et ont accru leur efficacité.

Les informations recueillies sur des entreprises au sein des industries visées peuvent nous donner des indices des mesures prises par l'industrie, mais ces modèles doivent être considérés comme des cas d'espèce plutôt que comme des pratiques consacrées dans l'ensemble de l'industrie. Par exemple, en 1991, dans l'industrie des produits électroniques de consommation courante, la société Memtek Products a annoncé qu'elle n'aurait plus recours à une force de vente directe pour vendre sa gamme élargie de produits audio, décision inverse de celle de Sony.

Aucune des sources examinées ne contenait de données précises sur les coûts des circuits de distribution, ni sur les tendances globales de l'industrie pour tel ou tel circuit. Certains des articles de portée plus générale nous ont fourni l'information suivante :

- les fabricants américains font davantage appel à des représentants indépendants — on estime à 70 % la proportion de ceux qui font appel aux représentants indépendants plutôt qu'à leur propre équipe de vente, alors qu'au Canada, où les grands fabricants dominent le marché depuis longtemps, seulement 30 % des fabricants font appel à des distributeurs indépendants[1];

[1] Jerry Zeidenberg. «Tune in to the best distribution channel», *Small Business*, avril 1990, p. 43.

- les fabricants devraient être disposés à verser des commissions pouvant aller jusqu'à 10 % à un représentant qui vend un produit nouveau, mais pour les produits établis, la commission peut à peine être de 3 %[2];

- les grossistes dont le chiffre d'affaires se situe entre 25 et 999 millions de dollars sont en train de disparaître à la suite de fusions et de prises de contrôle; cependant, les grossistes de plus grande taille ne désirent pas acquérir les petits, de sorte que la composition du groupe tend à demeurer stable.[3]

Comparaison statistique

Comme il ne semble pas y avoir beaucoup d'analyses comparatives sur la question jusqu'à maintenant, nous avons rassemblé des données pertinentes de Statistique Canada et du Bureau du recensement du Département américain du commerce pour faire une comparaison de base des industries de gros et de détail au Canada et aux États-Unis.

Aux États-Unis, les statistiques les plus récentes sur le nombre d'établissements, le chiffre d'affaires par groupe de produits, etc., se retrouvent dans les rapports du recensement de 1987. Des différences de classification entre les regroupements des catégories de produits entravent les comparaisons directes entre les États-Unis et le Canada d'une part, et entre les chiffres des rapports annuels et ceux des rapports mensuels aux États-Unis, d'autre part. Par exemple, on n'utilise pas la même version de la Classification type des industries pour classer les établissements de détail aux États-Unis et au Canada. En outre, les restaurants et débits de boissons sont inclus dans les données américaines sur les ventes au détail, mais n'apparaissent pas dans les données canadiennes. En conséquence, il a été impossible de faire une analyse détaillée des ventes par catégorie de produit et par genre de commerce. Les données sont cependant utiles pour faire la détermination et la comparaison d'échelles de grandeur.

Les deux tableaux qui suivent montrent la taille relative des industries de gros et de détail au Canada et aux États-Unis. Comme on le voit, le chiffre d'affaires par établissement est plus élevé aux États-Unis, tant dans le secteur du gros que dans celui du détail. Faute de données plus détaillées sur les activités de gros des fabricants canadiens, on ne sait pas si la catégorie des agents, courtiers et négociants-commissionnaires est vraiment plus importante au Canada. Le chiffre d'affaires par établissement plus élevé peut comprendre le chiffre d'affaires de certains fabricants.

---

[2] Jerry Zeidenberg. «Tune in to the best distribution channel», *Small Business*, avril 1990, p. 43.

[3] Richard Turcsik. «Acquisitions to Drive Wholesaler Growth», *Supermarket News*, le lundi 11 février 1991, p. 10.

Ni le Canada, ni les États-Unis n'incluent dans les données sur le commerce de gros le volume des activités de gros des fabricants dont ce n'est pas l'activité principale. En conséquence, une part importante du commerce de gros dans son ensemble, celle qui est considérée comme une *activité secondaire*, ne figure pas dans ces rapports. Au Canada, en 1987, la valeur du commerce de gros en tant qu'*activité secondaire* était de 30,4 milliards de dollars, selon 4 677 établissements manufacturiers.

En pourcentage de l'activité économique totale, soit le Produit/la Dépense national(e) brut(e), les secteurs du gros et du détail sont plus importants aux États-Unis qu'au Canada. Le commerce de gros représente 55,8 % de l'activité économique totale aux États-Unis et 48,2 % au Canada. L'écart est légèrement moindre pour le commerce de détail, soit 33,0 % et 31,7 % respectivement. Il est important de souligner qu'en pourcentage de l'activité économique totale, le commerce de détail comprend également une partie de la valeur des biens vendus à la fois au gros et au détail.

On peut faire une analyse similaire des divers genres d'activité de gros, et on obtient des résultats intéressants. Les commerces de gros représentaient 32,7 % de l'activité économique totale aux États-Unis et 41,1 % au Canada, et les agents, courtiers et négociants-commissionnaires, 5,8 % aux États-Unis et 7,1 % au Canada. En outre, les succursales et bureaux de vente des fabricants intervenaient pour 17,3 % de l'activité économique totale aux États-Unis, soit une proportion vraisemblablement plus importante qu'au Canada, même si on n'a pas de chiffres précis à ce sujet.

Statistiques comparatives
commerce de détail
1987

	Canada	États-Unis
Nombre d'établissements	222 350	1 503 593
Chiffre d'affaires (millions de CAD)	169 733	1 980 128
Chiffre d'affaires par établissement (millions de CAD)	0,76	1,32

Sources : Statistique Canada. Retail Trade, mensuel, n° 63-005 au catalogue.
Département américain du commerce, Bureau du recensement. Recensement du secteur du commerce de détail 1987, RC87-A-52.

Statistiques comparatives
commerce de gros
1987

	Canada	États-Unis
Marchands de gros		
Nombre d'établissements	60 537	388 125
Chiffre d'affaires (millions de CAD)	220 008	1 958 677
Chiffre d'affaires par établissement (millions de CAD)	3,63	5,05
Agents, courtiers et négociants-commissionnaires		
Nombre d'établissements	4 005	42 245
Chiffre d'affaires (millions de CAD)	37 727	349 311
Chiffre d'affaires par établissement (millions de CAD)	9,42	8,27
Succursales et bureaux de vente des fabricants		
Nombre d'établissements	nd	36 310
Chiffre d'affaires (millions de CAD)	nd	1 038 423
Chiffre d'affaires par établissement (millions de CAD)	nd	28,60
Ensemble du commerce de gros		
Nombre d'établissements	64 542	466 680
Chiffre d'affaires (millions de CAD)	257 735	3 346 411
Chiffre d'affaires par établissement (millions de CAD)	3,99	7,17

Sources : Statistique Canada. Wholesale Trade Statistics, annuel, n° 63-226 au catalogue. Département américain du commerce, Bureau du recensement. Recensement du secteur du commerce de gros 1987, WC87-A-52.

On peut tirer diverses conclusions de ces statistiques. En pourcentage de l'activité économique totale, le secteur du commerce de gros constitue une industrie plus importante aux États-Unis qu'au Canada. Les écarts relativement significatifs au chapitre du chiffre d'affaires par établissement indiquent que les entreprises sont généralement plus grandes aux États-Unis et donc probablement plus efficaces qu'au Canada.

Au niveau intermédiaire, les grossistes exercent leurs activités sur une plus petite échelle au Canada. Les marchands de gros semblent jouer un rôle plus important dans l'économie canadienne bien que leurs entreprises soient beaucoup plus petites. Si l'envergure des

activités dans le secteur canadien des agents, courtiers et négociants-commissionnaires semble plus grande, c'est probablement parce qu'on ne dispose pas de données détaillées sur les activités de gros des établissements manufacturiers au Canada. Si elles existaient, les résultats généraux de notre comparaison laissent entrevoir que chaque segment canadien serait plus petit que le segment américain.

Les activités de détail représentent presque la même proportion de l'activité économique totale au Canada et aux États-Unis. Mais encore là, les entreprises canadiennes sont beaucoup plus petites que les entreprises américaines.

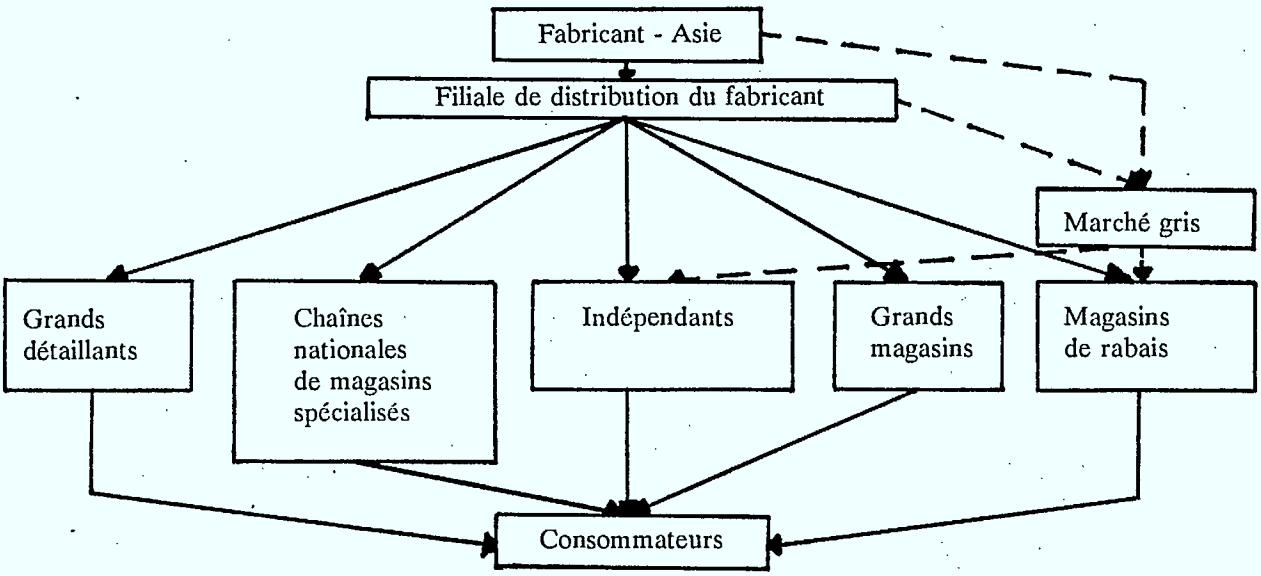
3.2 Conclusions tirées des données primaires

Comme on l'a indiqué plus tôt, nous avions convenu avec ISTC d'examiner trois catégories de produits : les produits électroniques de consommation courante, la literie et le linge de maison ainsi que les vêtements sport pour dames.

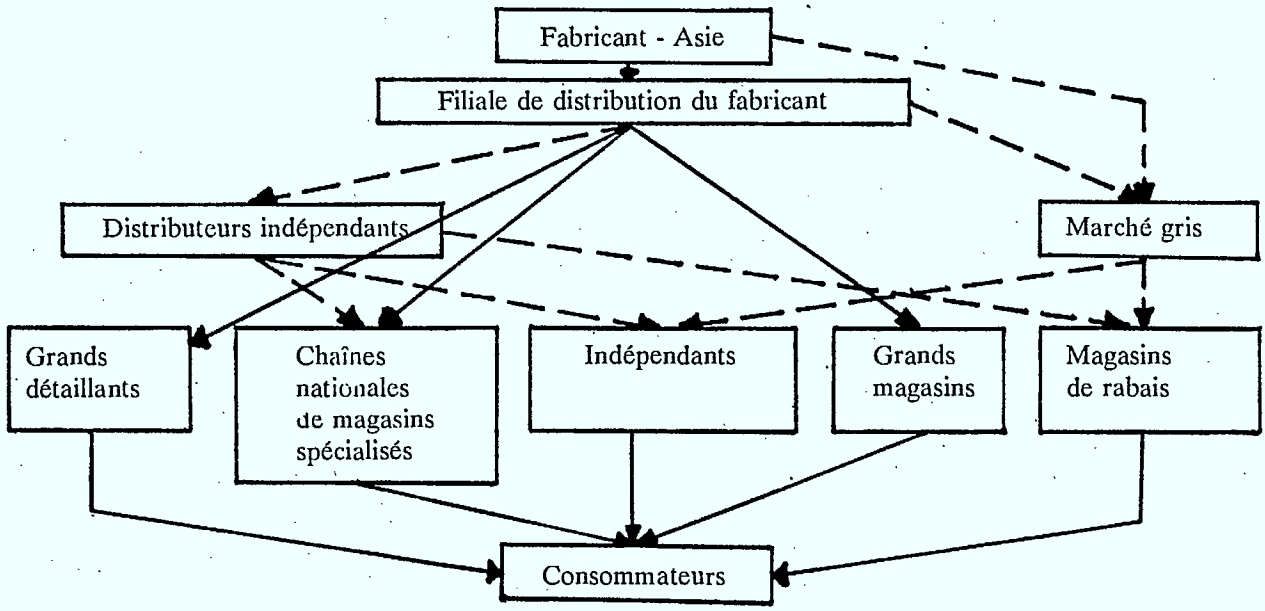
Afin d'évaluer la compétitivité des circuits de distribution, nous avons examiné à la fois la concurrence intercircuit et la concurrence intracircuit. Par concurrence intercircuit, on entend la concurrence entre les divers paliers d'un circuit de distribution, sur le plan vertical, principalement en fonction du pouvoir de négociation relatif de chaque palier. Par concurrence intracircuit, on entend la concurrence entre les divers intervenants à un même palier du circuit, sur le plan horizontal, principalement en fonction des coûts et des pratiques d'établissement des prix des intervenants.

On trouvera dans les chapitres qui suivent une analyse détaillée de chaque catégorie de produits.

4. PRODUITS ÉLECTRONIQUES DE CONSOMMATION COURANTE



Appareils audio/vidéo



Accessoires audio/vidéo

4. PRODUITS ÉLECTRONIQUES DE CONSOMMATION COURANTE

4.1 Intervenants des circuits de distribution

La chaîne de distribution des produits électroniques de consommation courante compte quatre grands paliers. La grande majorité des produits sont fabriqués outre-mer, principalement en Asie, chez le *fabricant*. Ils sont ensuite vendus à la *filiale de distribution* américaine ou canadienne, laquelle peut appartenir en totalité ou non à la société-mère étrangère. La filiale de distribution revend ensuite ces produits à des *distributeurs indépendants* ou à des grands *détaillants*. Les petits détaillants et les détaillants en milieu rural s'approvisionnent auprès des distributeurs indépendants.

4.2 Structure des circuits

La structure des circuits de distribution des produits électroniques de consommation courante est semblable au Canada et aux États-Unis. Les deux marchés sont desservis par des filiales nationales qui s'occupent de l'importation et de la distribution des produits audio et vidéo dans le pays. Ces filiales peuvent appartenir en totalité à la société-mère ou être des co-entreprises de la société-mère avec des partenaires canadiens ou américains. Les filiales de distribution canadiennes et américaines sont en règle générale la seule source reconnue d'approvisionnement pour chaque marque, même si le marché gris joue en fait un rôle dans certaines catégories de produits. Les deux marchés se caractérisent par une forte polarité : d'une part les détaillants qui font directement affaire avec les filiales de distribution, et d'autre part les petits détaillants qui s'approvisionnent auprès des distributeurs indépendants. Les détaillants qui desservent les deux marchés appartiennent à l'une ou l'autre des cinq grandes catégories suivantes :

Genre de détaillant	Exemples de magasins
• grands détaillants	• Canadian Tire, A.M.& A
• chaînes nationales de magasins spécialisés	• Majestic, Silo
• grands magasins	• La Baie, Sears
• magasins de rabais	• Stereo City, Electronics Warehouse
• indépendants	• fournisseur local

En général, les grands détaillants, les chaînes nationales de magasins spécialisés et les grands magasins font affaire directement avec les filiales de distribution pour les appareils, mais traitent souvent avec les distributeurs indépendants pour les menus accessoires. Les magasins de rabais et les indépendants s'approvisionnent généralement auprès des distributeurs indépendants pour les deux catégories de produits. (Les appareils comprennent la plupart des produits d'une certaine valeur, notamment les magnétoscopes, les téléviseurs et les chaînes stéréo, alors que les accessoires comprennent par exemple des bandes magnétiques, des nettoyeurs de têtes de lecture, des microphones et la plupart des accessoires audio ou vidéo.) Il y a deux genres de distributeurs indépendants dans chaque marché : les deux ou trois distributeurs indépendants nationaux qui fournissent aux petits détaillants et aux détaillants en milieu rural des produits à prix compétitif; et les distributeurs indépendants locaux qui offrent une livraison plus rapide mais qui demandent plus cher.

Bien que les marchés canadien et américain possèdent des structures semblables, les détaillants dominants n'y sont pas les mêmes. Les consommateurs canadiens achètent généralement la plupart de leurs produits électroniques auprès des grands détaillants et des grands magasins, et les Américains vont plutôt dans les chaînes nationales de magasins spécialisés et chez les grands détaillants. Les détaillants qui affichent la plus forte croissance, tant au Canada qu'aux États-Unis, sont les grands détaillants et les entrepôts-clubs, qui sont une sous-catégorie des magasins de rabais. Ces deux genres de détaillants se taillent une place de plus en plus grande du marché des produits électroniques de consommation courante car ils pratiquent des prix très compétitifs, en plus d'être très attentifs aux besoins du marché.

4.3 Gammes de produits

Si on examine la gamme des produits offerts, il semble qu'environ le tiers des fabricants de produits électroniques offrent exactement les mêmes produits au Canada et aux États-Unis, et les deux tiers, des produits différents selon le pays. Les fabricants qui offrent certains de leurs produits sur les deux marchés (par ex. Sony, RCA, etc.) les font homologuer à la fois par la CSA et par le UL et certains vont jusqu'à imprimer un côté en français sur tous les emballages à destinés à l'Amérique du Nord. De plus, les emballages intérieurs, garanties et modes d'emploi sont tous imprimés en anglais et en français (et quelques-uns le sont aussi en espagnol). On pense qu'avec le temps, ces fabricants et d'autres offriront un plus grand nombre de produits identiques sur les deux marchés.

On retrouve généralement des produits semblables sur le marché américain et sur le marché canadien, même s'il existe un certain nombre de différences importantes entre les deux marchés, notamment au chapitre de la rapidité d'introduction des nouveaux produits. En général, ils sont d'abord introduits sur le marché américain. Au Canada et dans d'autres pays, les nouveaux produits sont introduits avec quelques mois de retard. En outre, les filiales canadiennes choisissent souvent de ne pas offrir toute la gamme d'un produit, misant

sur quelques produits seulement. Les détaillants canadiens offrent ainsi une sélection moindre à leurs clients mais peuvent offrir leurs produits à meilleur prix que s'ils en offraient toute la gamme.

Il y également des différences entre détaillants canadiens et détaillants américains au chapitre des marques offertes. On retrouve relativement plus de marques privées ou de marques maison au Canada. Les consommateurs américains semblent plus sensibilisés que les Canadiens aux marques de commerce, même s'il ne s'agit pas de grandes marques. Ainsi, même si on retrouve sur le marché canadien des produits comparables aux produits vendus aux États-Unis, ils sont offerts uniquement sous marque privée au Canada. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette différence, notamment la force relative des grands magasins sur le marché canadien par rapport au marché américain. Il s'agit peut-être de synergies de publicité ou encore de la réputation des maisons qui offrent des marques privées. En outre, il se peut que les marchands choisissent délibérément de ne pas offrir au Canada des produits directement comparables aux produits vendus aux États-Unis, ou aux marques concurrentes.

4.4 Perceptions de l'industrie face à la structure des coûts

Chacun des répondants a été prié de décrire les facteurs qui lui semblaient contribuer le plus à expliquer les différences dans les structures des coûts entre les circuits de distribution canadiens et américains. Les facteurs mentionnés le plus souvent par les Canadiens pour expliquer les désavantages relatifs de la position canadienne sont les taux d'imposition plus élevés aux paliers fédéral et provincial, le coût plus élevé des terrains (coût élevé des biens immobiliers dans des situations comparables), les salaires plus élevés (de 10 à 15 % de plus qu'aux États-Unis), et la réglementation gouvernementale (y compris l'approbation de la CSA). Les Américains dans l'ensemble ne savaient rien de précis sur les différences de coûts, mais étaient convaincus que tous les coûts sont plus élevés au Canada. C'est là une constatation intéressante, en ce sens qu'elle rejoint la conviction de nombreux Canadiens qui pensent que tous les produits sont moins chers aux États-Unis, même si ce n'est parfois peut-être pas vrai.

4.5 Concurrence intercircuit

La plupart des intervenants dans les circuits de distribution des produits électroniques de consommation courante ne se font pas une concurrence directe les uns envers les autres. En effet, l'industrie a évolué de telle façon que les grands détaillants sont dorénavant aussi grands, sinon plus, que les plus grands distributeurs indépendants et qu'ils peuvent négocier des coûts et des volumes comparables avec les filiales de distribution. Il y a donc moins de distributeurs indépendants desservant les détaillants de plus petite taille. Cependant, il y a un domaine où tous les intervenants de l'industrie se font la concurrence, et c'est la marge.

Il s'exerce des pressions extrêmes sur la marge à tous les paliers de la chaîne de distribution à cause de la concurrence serrée qui règne chez les détaillants. Celle-ci a comprimé les marges à tous les paliers et chaque intervenant cherche à consolider son volume et sa part du marché. La situation est exacerbée par la dominance de quelques grands détaillants, qui sont généralement en mesure d'assumer le leadership en matière de prix dans leur segment de marché. Aux États-Unis, il s'agit de Silo, de Circuit City et de quelques autres spécialistes de l'électronique à l'échelle nationale. Au Canada, ce rôle de leadership est assumé par les grands détaillants, particulièrement des entreprises comme Canadian Tire et autres sociétés d'envergure nationale ayant de forts volumes.

4.6 Concurrence intracircuit

La concurrence intracircuit semble s'accroître au niveau des détaillants, non seulement entre détaillants de chaque pays, mais également entre détaillants canadiens et américains. Étant donné la récession actuelle, le public est moins disposé à acheter des produits électroniques de consommation courante, ce qui fait que la concurrence entre détaillants est très intense. De plus, les consommateurs qui sont disposés à acheter des produits électroniques se préoccupent davantage des prix des marques de qualité. Cela s'est traduit par une augmentation relative de la part du marché des vendeurs à rabais, et particulièrement les entrepôts-clubs, aux dépens des indépendants et des grands magasins. Certains détaillants américains ont axé leurs stratégies de commercialisation sur les consommateurs canadiens, ce qui a nui aux détaillants canadiens dans le sud-ouest de l'Ontario. En outre, on perçoit une certaine sur-saturation des marchés canadien et américain en produits électroniques de consommation courante à ce niveau, et certains pensent que «quelques-uns des joueurs les plus faibles risquent de disparaître de l'industrie». (C'est déjà ce qui est en train de se produire, du moins dans une certaine mesure - pour preuve, la récente disparition de NWS Electronics et celle, en 1989, de l'un des leaders et pionniers du marché, Crazy Eddie.)

L'un des résultats de cet accroissement de la concurrence des prix est l'importance qu'a pris le marché gris en tant que source de distribution de rechange. La majorité des activités de ce marché s'exerce au Canada, des distributeurs indépendants et certaines chaînes de détail important leurs produits électroniques des États-Unis et, de façon limitée, directement d'Asie. Aux États-Unis, le marché gris comprend surtout des produits importés directement d'Asie, et qui n'ont pas nécessairement les homologations gouvernementales exigées.

4.7 Marges : sommaire et exemples

Les produits électroniques de consommation courante constituent un marché très concurrentiel et de nombreux intervenants dans les circuits se font la lutte pour s'y tailler une place. Ceci étant dit, il faut préciser que les intervenants se montrent très peu enclins à fournir des chiffres à ce sujet. De plus, les marges varient grandement selon les divers

produits et les différents intervenants. Les chiffres qui suivent sont donc d'ordre général plutôt que des marges précises sur tel ou tel produit.

Les filiales nord-américaines de distribution de produits électroniques ajoutent généralement de 20 à 35 % à leur prix de revient, soit après avoir payé les frais de transport, les assurances et les tarifs, taxes et droits applicables. Cette majoration sert à couvrir les frais d'entrepôt et d'administration, les frais généraux et la marge bénéficiaire de la filiale. Elle peut également servir à couvrir une partie des coûts d'assurance de la qualité et d'inspection des produits importés; par ailleurs, ce service, s'il est nécessaire, peut également être facturé directement au distributeur indépendant ou au détaillant.

Les distributeurs indépendants ajoutent habituellement de 10 à 30 % à leur prix d'achat, selon les services qu'ils offrent au détaillant. Ils ont également droit à des remises sur le volume et à des escomptes lorsqu'ils règlent rapidement, au même titre que les détaillants. Ces abattements peuvent ajouter de 7 à 11 points de pourcentage à leur marge.

Les écarts les plus considérables dans la marge, à la fois au Canada et aux États-Unis, se retrouvent au palier de la vente au détail, entre les catégories de détaillants. Bien que les marges varient entre les détaillants d'une même catégorie (Majestic Electronics et Multitech Warehouse), il existe des variations encore plus importantes entre les catégories (les majorations des magasins de rabais sont généralement plus faibles que celles des grands magasins). Vu ses pratiques d'établissement des prix et de ses frais généraux, un détaillant majorera souvent son prix d'achat de 20 % à 40 %. Ainsi, selon que le produit aura été acheté directement de la filiale de distribution ou par l'entremise d'un distributeur indépendant, le prix de vente au consommateur pourra varier considérablement. Aux détaillants qui s'approvisionnent directement à la filiale, on offre des abattements additionnels qui s'ajoutent à la marge (voir tableau). Ces abattements constituent quatre grandes catégories dont voici les caractéristiques et les valeurs approximatives :

Catégorie d'abattement	Caractéristique	Ordre en %
Remise sur volume	incrémentielle ou forfaitaire	4 - 7 %
Indemnité pour publicité collective	forfaitaire	2 - 4 %
Rabais pour frais de commercialisation	incrémentiel ou forfaitaire	1,5 - 3 %
Escompte pour paiement rapide	forfaitaire	3 - 4 %
Total		10,5 - 18 %

Note : Par abattement «incrémentiel», on entend les rabais qui augmentent en fonction des volumes expédiés, par ex. 4 % sur les 100 000 premières unités et 4,5 % sur les 100 000 unités suivantes; tandis que l'abattement «forfaitaire» est un pourcentage fixe consenti à chaque niveau, par ex. 4,3 % sur chaque unité.

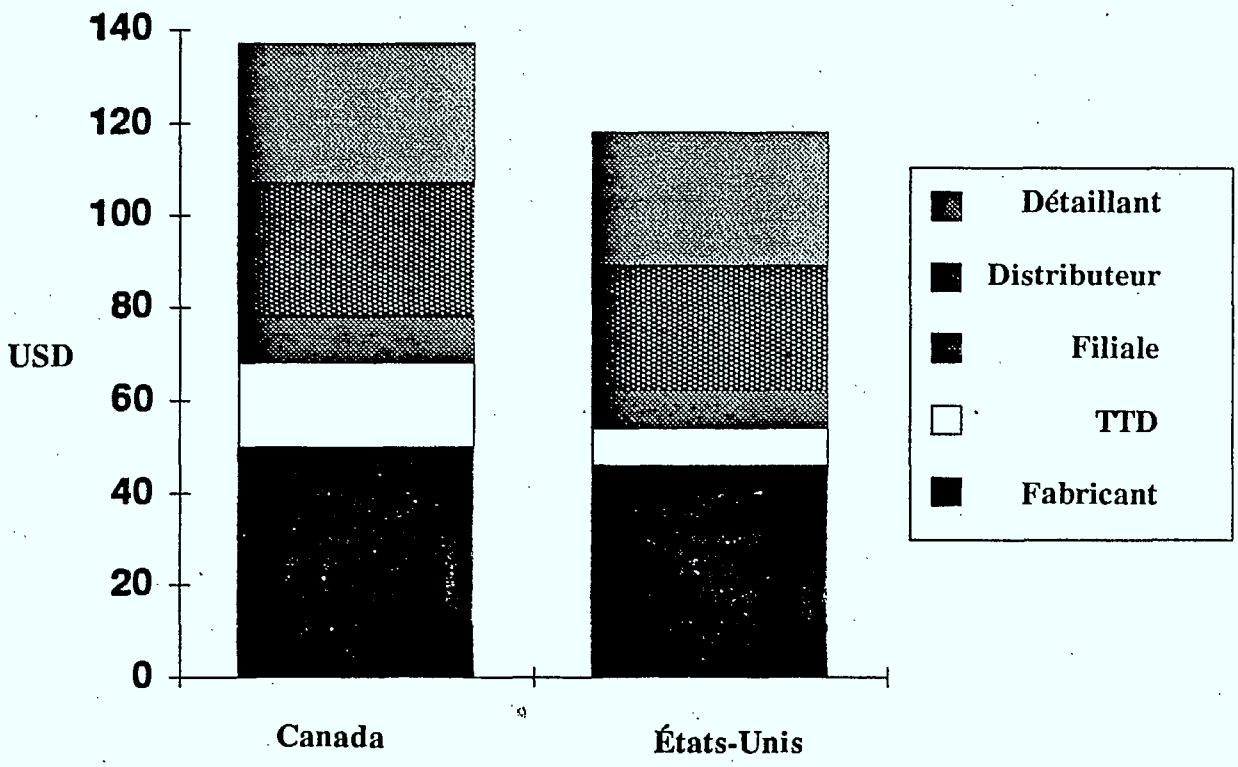
Donc, si un détaillant est disposé à garantir tel volume d'achat à un fabricant, il pourra recevoir de la filiale de distribution divers abattements pouvant aller jusqu'à 18 %, qui s'ajouteront directement à sa marge. (Seuls les détaillants qui font affaire directement avec les filiales de distribution sont admissibles à ces conditions, puisque les remises de 7 à 11 % pouvant être consenties sur les volumes plus faibles des détaillants ont déjà été accordées aux distributeurs indépendants.) C'est ainsi que «les programmes d'incitation peuvent être la clé de la rentabilité d'un détaillant», comme l'a signalé un intervenant de l'industrie.

En plus de varier selon le nombre et le genre de paliers de distribution, les marges varient aussi selon qu'il s'agit d'un produit audio ou d'un produit vidéo. En moyenne, la marge est beaucoup plus forte sur un produit audio que sur un produit vidéo; l'écart peut souvent aller jusqu'à 50 % (c'est-à-dire que si la marge brute moyenne est de 20 % sur les produits vidéo, elle sera de 30 % sur les produits audio). Les intervenants de l'industrie précisent que, dans une certaine mesure, les produits vidéo sont considérés comme des produits de nécessité (particulièrement les téléviseurs et les magnétoscopes), alors que les produits audio sont considérés comme des produits de luxe. De plus, le marché de l'audio est davantage fragmenté et semble offrir un nombre relativement plus élevé de marques distinctes, chacune assortie de son positionnement et de son identité propres. Il y a plus de différences perçues pour les marques audio que pour les marques vidéo, qui sont relativement plus homogènes.

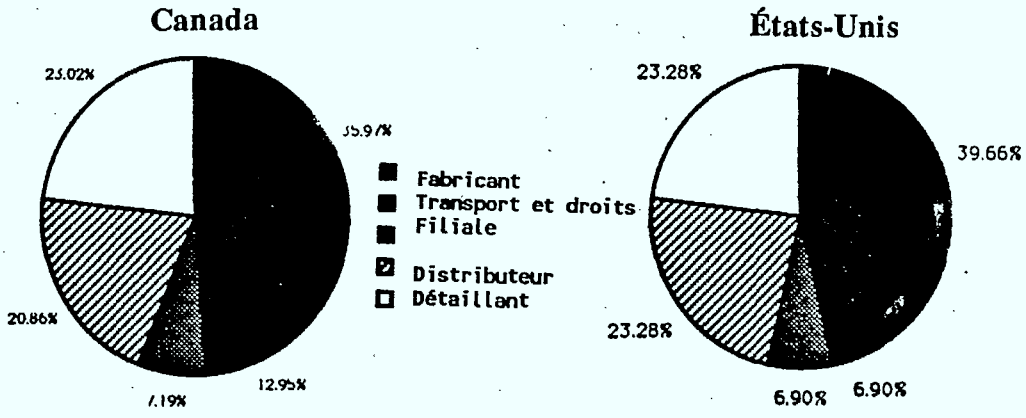
Bien que les structures d'établissement des prix et des marges soient similaires au Canada et aux États-Unis, il y a deux différences fondamentales entre les exemples canadiens illustrés dans les pages qui suivent et les équivalents américains. Tout d'abord, le marché américain est le plus vaste marché de produits électroniques de consommation courante au monde (il est plus de dix fois plus grand que le marché canadien; il s'agit là d'un ordre de grandeur approximatif, souvent utilisé à des fins de comparaison de marchés, qui se fonde sur des ratios de population et de PNB). Compte tenu de cette différence de taille et de certains impératifs en matière de stratégie (pour se tailler une bonne place sur le marché mondial de l'électronique, il faut d'abord avoir une part importante du marché américain), une filiale de distribution américaine est souvent en mesure d'obtenir de la société-mère de meilleurs prix qu'une filiale canadienne, et cela peut souvent représenter un écart de 5 à 10 % dans le coût. La deuxième différence clé, comme le montrent nos exemples canadiens, ce sont les taxes et droits plus élevés sur les produits électroniques au Canada, de même que les coûts plus élevés de la double manipulation, de l'entreposage et du transport.

En résumé, les exemples suivants tentent de donner une idée réaliste des marges et des prix à chaque palier de distribution pour un produit audio et un produit vidéo représentatifs. (Tous les chiffres sont en dollars américains.)

Exemple 1 - produit audio fourni par l'entremise d'un distributeur



Pourcentage du prix de détail

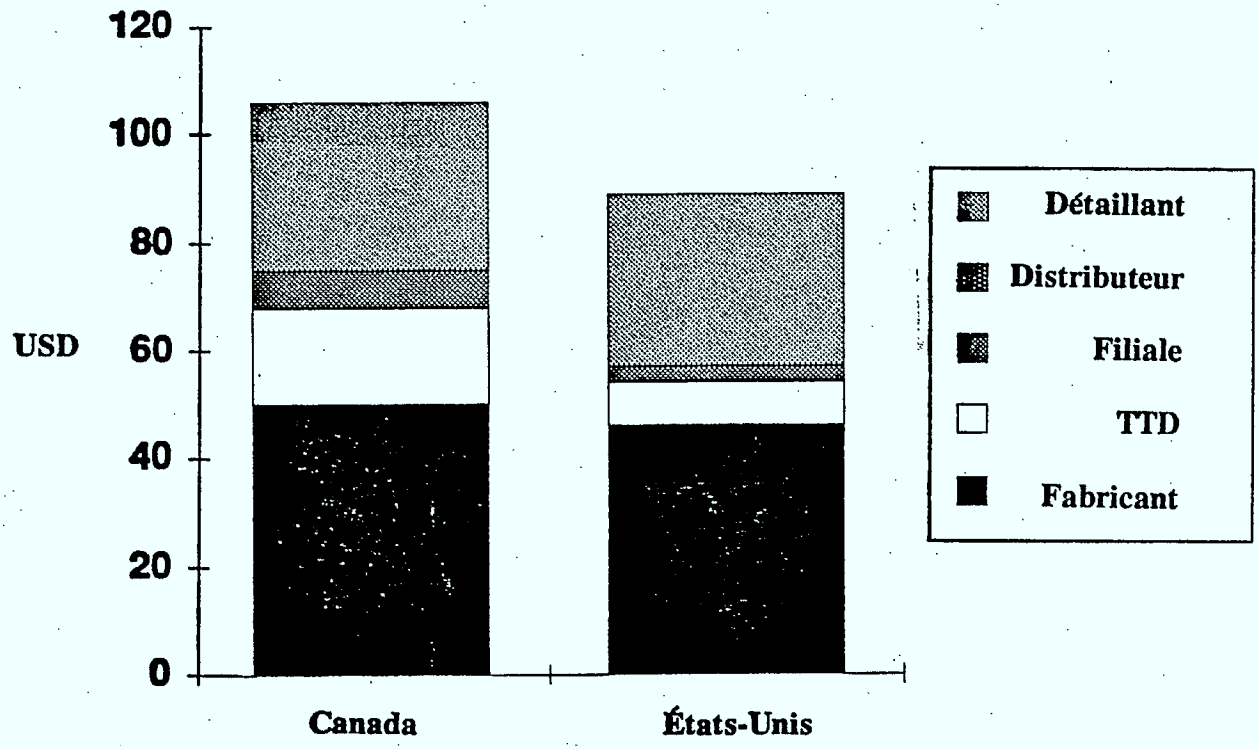


Exemple 1 - produit audio fourni par l'entremise d'un distributeur

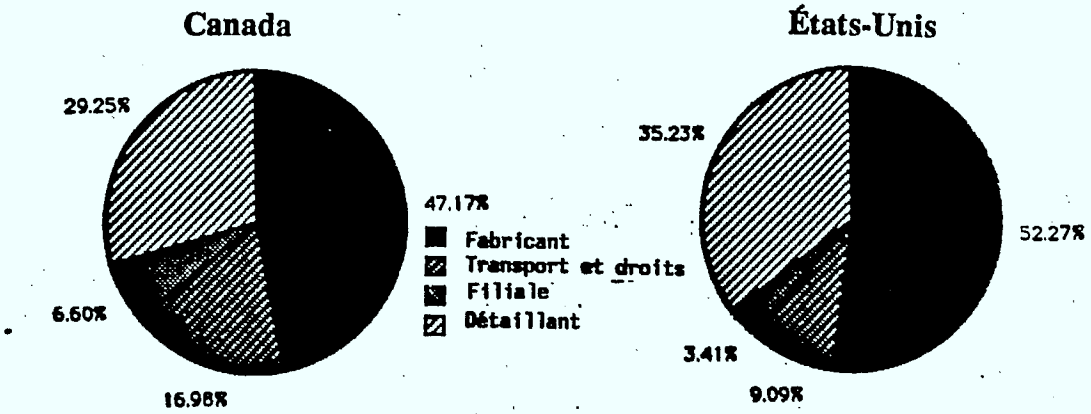
Nous examinons ici le cas d'un produit audio représentatif (par ex. une radio-cassette) acheté chez un petit détaillant qui l'avait lui-même obtenu d'un distributeur indépendant. Les coûts qui s'ajoutent à toutes les étapes de la distribution se reflètent dans le prix de vente final. Il est également à remarquer qu'à toutes les étapes, les frais sont moindres aux États-Unis en raison d'un plus grand pouvoir d'achat.

	Canada	%	**É.U.**	%
Note : les chiffres sont indiqués en dollars américains (USD)				
Prix à l'usine (Asie)	50 $	100 %	46 $	92 %
Frais de transport	10 $	20 %	4 $	8 %
Tarifs douaniers	8 $	16 %	4 $	8 %
Marge de la filiale	18 $	36 %	16 $	32 %
Moins rabais (s'il y a lieu)	(8 $)	(16 %)	(8 $)	(16 %)
Prix à la filiale	78 $		62 $	
Distributeur (si nécessaire)	21 $	42 %	19 $	38 %
Plus rabais (s'il y a lieu)	8 $	16 %	8 $	16 %
Prix chez le distributeur	107 $		89 $	
Détaillant (par l'entremise du distributeur) (Sans rabais)	32 $	64 %	27 $	54 %
Prix de vente final (USD)	**139 $**	**278 %**	**116 $**	**232 %**
Taux de change (1 USD = 1,16 CAD)				
Prix de vente au Canada	**161 CAD**			

Exemple 2 - produit audio fourni directement à un grand détaillant



Pourcentage du prix de détail

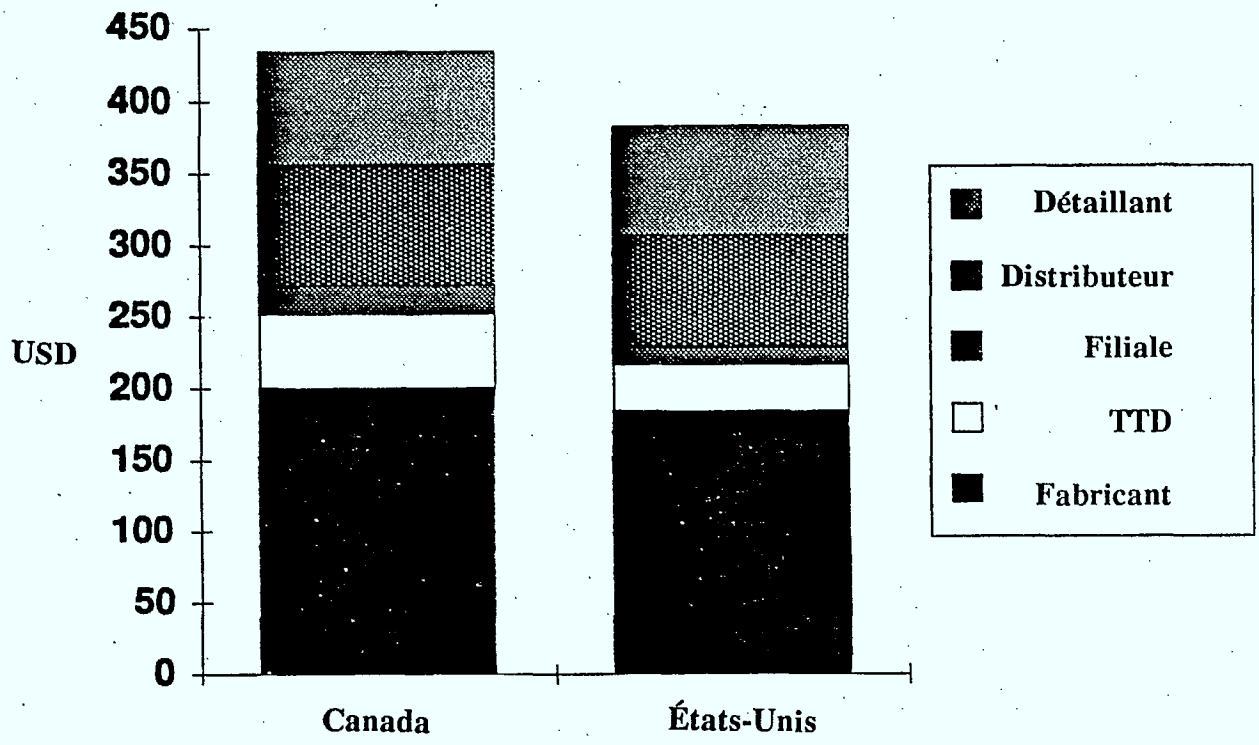


Exemple 2 - produit audio fourni directement à un grand détaillant

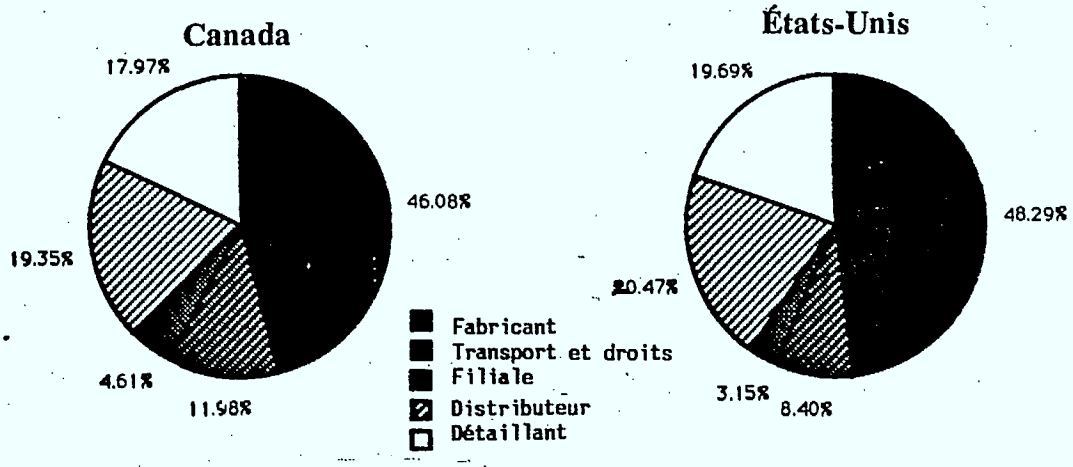
Nous examinons ici le cas d'un produit audio représentatif, mais qui a franchi une étape en moins dans le circuit de distribution. Il est à remarquer que les frais de transport et les droits sont moins élevés aux États-Unis, ainsi que les marges, plus faibles à tous les paliers de distribution.

	Canada	**%**	**É.U.**	**%**
Note : les chiffres sont indiqués en dollars américains (USD)				
Prix à l'usine (Asie)	50 $	100 %	46 $	92 %
Frais de transport	10 $	20 %	4 $	8 %
Tarifs douaniers	8 $	16 %	4 $	8 %
Marge de la filiale	18 $	36 %	16 $	32 %
Moins rabais (s'il y a lieu)	(11 $)	(22 %)	(13 $)	(26 %)
Prix à la filiale	75 $		57 $	
Grand détaillant	20 $	40 %	18 $	36 %
Plus rabais (s'il y a lieu)	11 $	22 %	13 $	26 %
Prix de vente final (USD)	**106 $**	**212 %**	**88 $**	**176 %**
Taux de change (1 USD = 1,16 CAD)				
Prix de vente au Canada	**123 CAD**			

Exemple 3 - produit vidéo obtenu par l'entremise d'un distributeur



Pourcentage du prix de détail

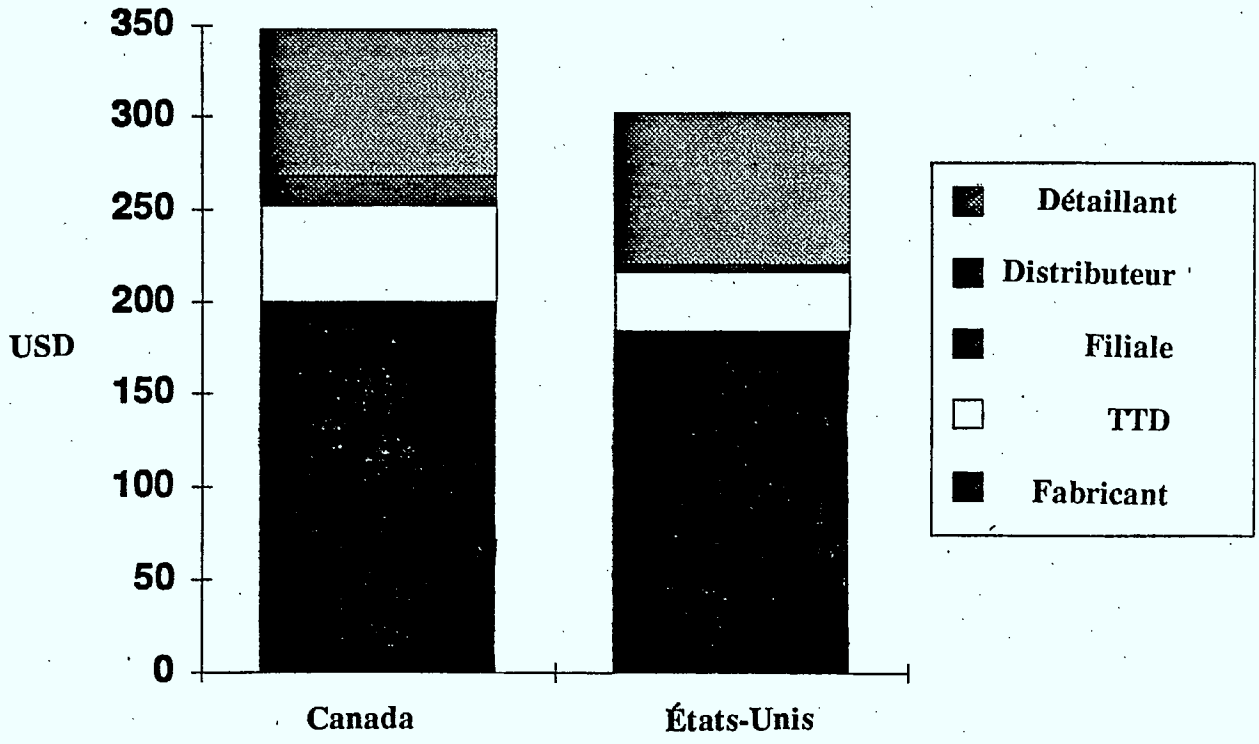


Exemple 3 - produit vidéo obtenu par l'entremise d'un distributeur

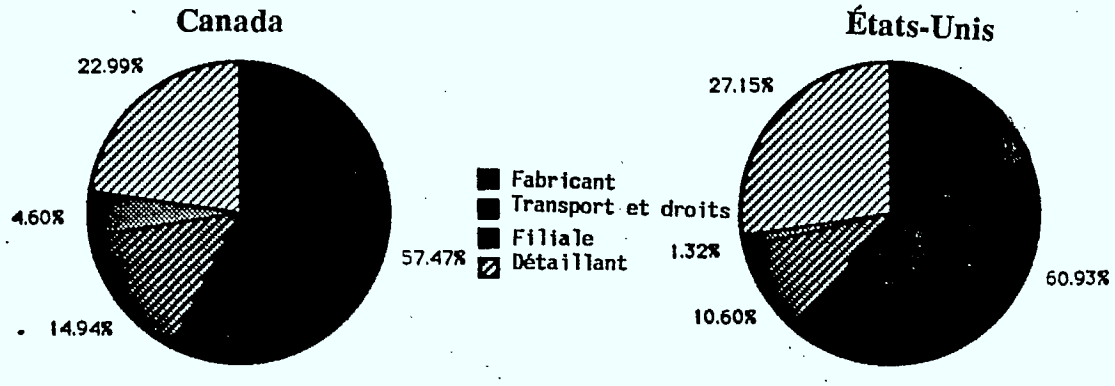
Cet exemple est semblable à l'exemple 1, en ce sens qu'il s'agit d'un produit vidéo représentatif (par ex. un magnétoscope) acheté chez un petit détaillant qui l'avait lui-même obtenu d'un distributeur indépendant. Les coûts qui s'ajoutent en raison d'un palier de distribution additionnel exercent des pressions considérables sur le prix de vente final. Egalement à remarquer, les différences relatives dans les marges aux États-Unis et au Canada.

	Canada	**%**	**É.U.**	**%**
Note : les chiffres sont indiqués en dollars américains (USD)				
Prix à l'usine (Asie)	200 $	100 %	184 $	92 %
Frais de transport	28 $	14 %	16 $	8 %
Tarifs douaniers	24 $	12 %	16 $	8 %
Marge de la filiale	48 $	24 %	40 $	20 %
Moins rabais (s'il y a lieu)	(28 $)	(14 %)	(28 $)	(14 %)
Prix à la filiale	272 $		228 $	
Distributeur (si nécessaire)	56 $	28 %	50 $	25 %
Plus rabais (s'il y a lieu)	28 $	14 %	28 $	14 %
Prix chez le distributeur	356 $		306 $	
Détaillant (par l'entremise du distributeur) (Sans rabais)	78 $	39 %	75 $	38 %
Prix de vente (USD)	**434 $**	**217 %**	**381 $**	**191 %**
Taux de change (1 USD = 1,16 CAD)				
Prix de vente au Canada	**503 CAD**			

Exemple 4 - produit vidéo fourni directement à un grand détaillant



Pourcentage du prix de détail

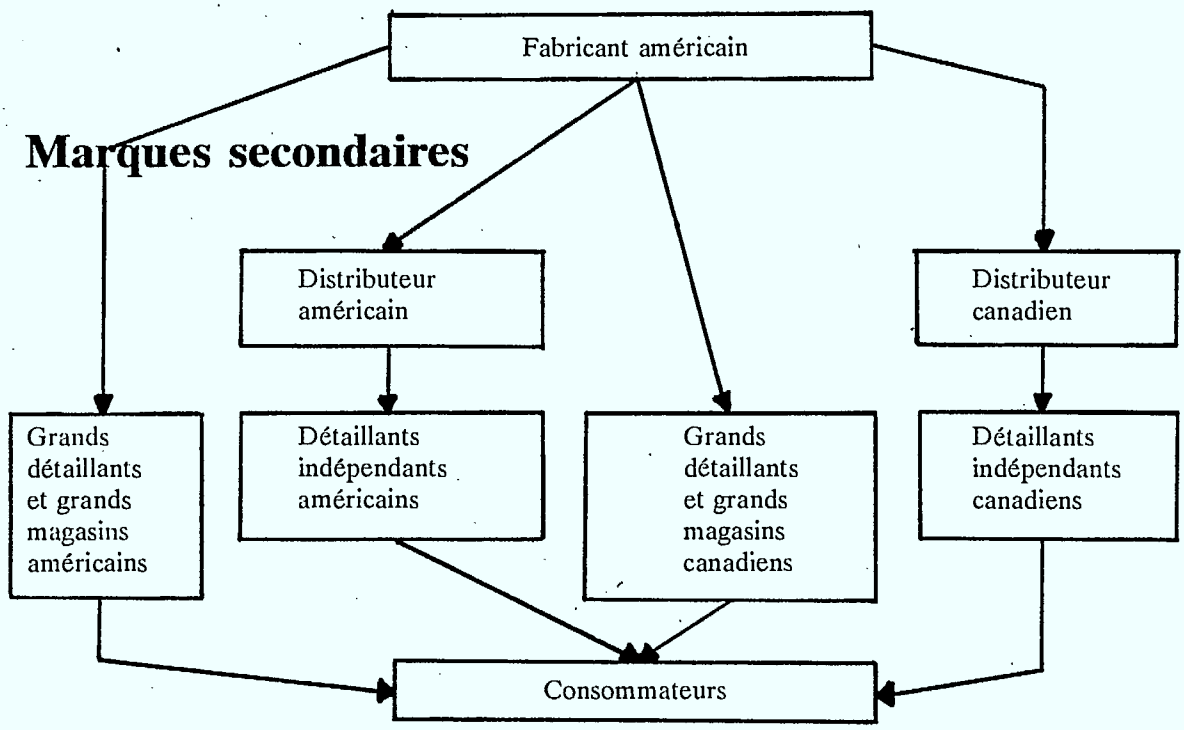


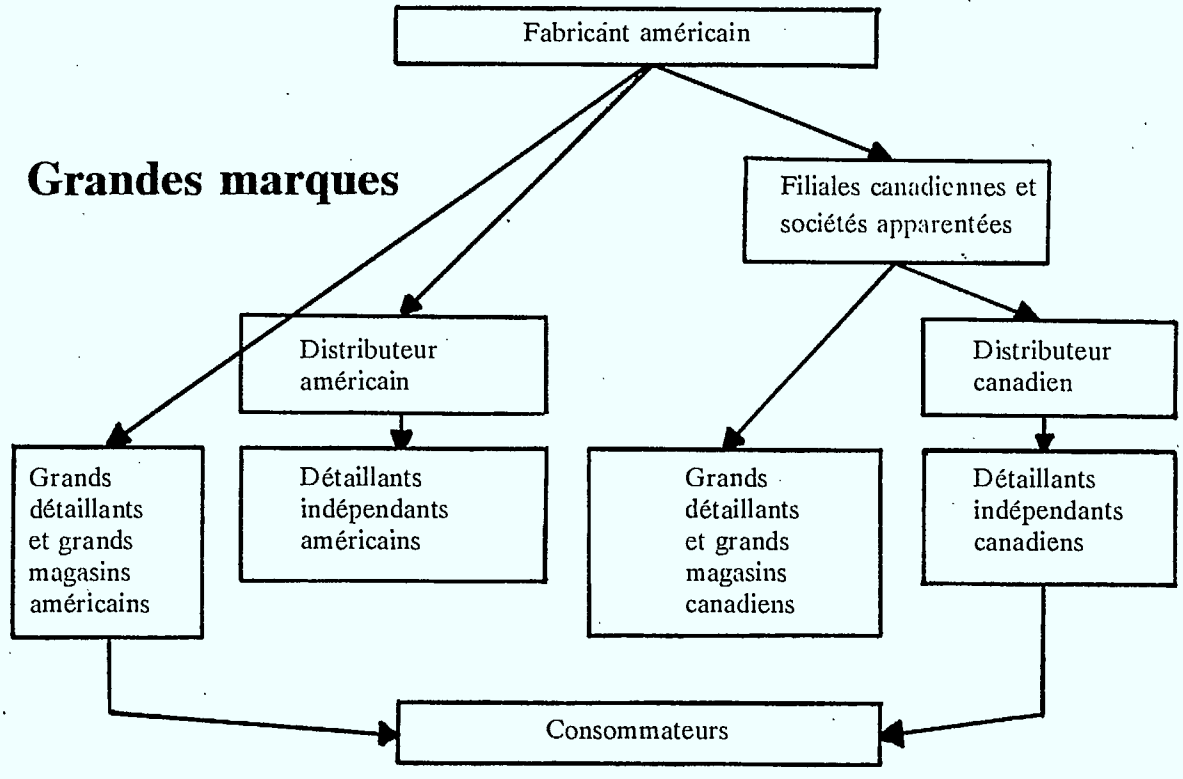
Exemple 4 - produit vidéo fourni directement à un grand détaillant

Nous examinons ici le cas du même magnétoscope, mais acheté chez un grand détaillant faisant affaire directement avec la filiale de distribution. À remarquer les différences à toutes les étapes du circuit qui sont attribuables aux remises sur volumes que les filiales de distribution et détaillants américains sont en mesure de négocier.

	Canada	**%**	**É.U.**	**%**
Note : les chiffres sont indiqués en dollars américains (USD)				
Prix à l'usine (Asie)	200 $	100 %	184 $	92 %
Frais de transport	28 $	14 %	16 $	8 %
Tarifs douaniers	24 $	12 %	16 $	8 %
Marge de la filiale	48 $	24 %	40 $	20 %
Moins rabais (s'il y a lieu)	(32 $)	(16 %)	(36 $)	(18 %)
Prix à la filiale	258 $		214 $	
Grand détaillant	48 $	24 %	46 $	23 %
Plus rabais (s'il y a lieu)	32 $	16 %	36 $	18 %
Prix de vente (USD)	**348 $**	**174 %**	**302 $**	**151 %**
Taux de change (1 USD = 1,16 CAD)				
Prix de vente au Canada	**403 CAD**			

5. LITERIE ET LINGE DE MAISON





5. LITERIE ET LINGE DE MAISON

5.1 Intervenants des circuits de distribution

Les circuits de distribution de la literie et du linge de maison comportent un certain nombre de paliers selon la taille de l'entreprise acheteuse et le pays où les produits sont vendus. Aux États-Unis, le *fabricant* vend ses produits soit directement aux *grands détaillants* et *grands magasins,* soit à des *distributeurs* nationaux et/ou régionaux qui, à leur tour, vendent la literie et le linge de maison aux *détaillants indépendants.* Au Canada, par contre, le *fabricant* américain vend ses produits soit à une *filiale de distribution ou à une société apparentée,* s'il s'agit de la plupart des grandes marques, soit directement à un *distributeur* canadien, s'il s'agit de marques secondaires. Les *filiales canadiennes* peuvent vendre la marchandise soit à des *distributeurs,* soit directement aux *grands détaillants* et *grands magasins.* À leur tour, les *distributeurs* approvisionnent les *détaillants indépendants* du Canada. Les paliers supplémentaires qui viennent s'ajouter au circuit de distribution canadien ont pour effet d'accroître le prix final que doit payer le consommateur pour les mêmes produits.

5.2 Structure des circuits

On constate de grandes ressemblances structurelles entre les circuits de distribution du Canada et des États-Unis pour la distribution de la literie et du linge de maison, et ce «tant au haut qu'au bas de la pyramide de distribution.» Les produits vendus sur les deux marchés sont pour la plupart fabriqués aux États-Unis puis vendus aux consommateurs par l'entremise de détaillants indépendants ou de grands détaillants et grands magasins. Les différences qui existent entre les circuits de distribution se situent au niveau du temps qui s'écoule entre le moment où le produit quitte l'usine et celui où il parvient au détaillant.

Aux États-Unis, la distribution des produits est relativement simple et ne présente que des différences mineures sur le plan des méthodes utilisées. Au Canada, toutefois, l'activité est plus complexe. Dans l'ensemble, les grands détaillants et les grands magasins américains achètent les produits en grande quantité directement des usines. Les petits détaillants américains, dont le volume des ventes n'est pas suffisamment élevé pour leur permettre de s'approvisionner directement aux usines, s'adressent aux distributeurs. Les grands détaillants et les grands magasins canadiens sont surtout alimentés par des filiales ou des sociétés apparentées du Canada avec qui ils traitent directement. Toutefois, dans les cas où il n'existe pas de filiales de distribution au Canada, les détaillants canadiens peuvent traiter directement avec l'usine. Les petits détaillants canadiens se procurent la marchandise auprès de distributeurs qui, pour leur part, s'approvisionnent auprès des filiales canadiennes ou directement aux usines, s'il n'existe pas de filiales au pays.

Les marchés canadien et américain de la literie et du linge de maison se caractérisent par une forte polarité : d'une part, les gros détaillants qui s'approvisionnent directement auprès des usines ou des filiales canadiennes, et d'autre part, les petits détaillants qui doivent s'approvisionner auprès des distributeurs indépendants. Ils se ressemblent sur le plan de leur polarisation et de la dominance générale des grands détaillants et des grands magasins. Les fournisseurs de l'industrie estiment que la plus grande partie des produits (de 60 à 80 %) est vendue par les grands détaillants et les grands magasins (les fournisseurs canadiens sont d'avis que les grands magasins occupent une place relativement plus importante au Canada qu'aux États-Unis). Bien qu'il existe d'autres circuits (les magasins de rabais qui vendent habituellement des produits de qualité inférieure, et les magasins spécialisés qui ont tendance à offrir des produits de haut de gamme importés - ni l'un ni l'autre n'étant réellement touché par le magasinage outre-frontière), ils ne semblent générer qu'un faible pourcentage des ventes de l'ensemble de l'industrie.

5.3 Gammes de produits

Bien que chaque intervenant de l'industrie consulté aux fins de la présente étude offre des articles de literie et du linge de maison fabriqués au États-Unis, le pourcentage des ventes de produits fabriqués aux États-Unis varie selon le distributeur indépendant et le détaillant. Comme on s'y attendait, la grande majorité (90 % et plus) des articles de literie et du linge de maison vendus aux États-Unis sont fabriqués au pays, les produits «haut de gamme» importés (surtout d'Italie, d'Allemagne et du Royaume-Uni) ne représentant qu'une part limitée du marché. Au Canada toutefois, le marché comporte trois segments distincts, dont les produits sont fabriqués dans autant de pays différents. Le segment des produits «bas de gamme» du marché canadien est desservi par les fabricants canadiens qui réalisent de 20 à 30 % du volume des ventes canadiennes; le segment des produits «milieu de gamme» est desservi par les fabricants américains (de 30 à 60 % des ventes canadiennes); et le segment des produits «haut de gamme» appartient aux fabricants européens (de 10 à 20 % des ventes canadiennes). Les produits de literie et de linge de maison les plus touchés par le magasinage outre-frontière sont ceux qui sont fabriqués aux États-Unis.

Bien que les mêmes produits d'un fabricant soient offerts et au Canada et aux États-Unis, l'étendue des gammes peut varier. Dans presque tous les cas, il semble que la demande du marché canadien soit regroupée avec celle des États-Unis, puis intégrée en un seul et même lot de production chez le fabricant (vu la grande importance des économies d'échelle). D'après le volume de production, les produits sont ensuite répartis dans les diverses régions selon les quantités demandées. Dans certains cas, les firmes canadiennes constatent que l'on ne répond pas à leur demande pour certains produits (souvent en raison de la petite quantité d'une commande spécifique). Et le problème s'accentue davantage au moment du réapprovisionnement: la demande canadienne pour un certain produit doit être mise en attente jusqu'à ce que la demande américaine justifie la production d'un nouveau lot. Ces deux facteurs ont souvent pour effet de limiter l'étendue de la gamme offerte au Canada par rapport à celle des États-Unis.

5.4 Perception de l'industrie face à la structure des coûts

Les intervenants de l'industrie interrogés aux fins de la présente étude ont eu à décrire les facteurs qui leur semblaient contribuer le plus à créer un écart entre les structures de coûts des circuits de distribution américains et canadiens. Les répondants canadiens ont le plus souvent relevé les facteurs suivants comme des handicaps relatifs quant au coût des produits canadiens : les tarifs d'importation (actuellement de 17,5 %, mais à la baisse par suite de la mise en oeuvre de l'accord de libre-échange), les doubles fonctions de manutention, l'entreposage et la distribution exécutés par les filiales, et l'étiquetage supplémentaire requis pour le marché canadien (exigences relatives au bilinguisme et exigences supplémentaires pour les soins et le contenu).

5.5 Concurrence intercircuit

La plupart des intervenants des circuits de distribution des produits de literie et du linge de maison n'entrent pas directement en concurrence les uns avec les autres. Ceci s'explique en grande partie par la polarisation du marché entre les petits détaillants indépendants, d'une part, dont le volume des ventes ne leur permettent pas de traiter directement avec les fabricants ou leurs filiales, et les grands détaillants et grands magasins, d'autre part, qui s'approvisionnent directement auprès de ceux-ci.

Avec le temps, il se peut que la situation change au fur et à mesure que les obstacles entre les marchés diminueront et que la concurrence sur les prix s'intensifiera. Avec l'augmentation du magasinage outre-frontière, l'on constate de plus en plus les différences relatives entre les prix des produits de literie et du linge de maison. En outre, on s'attend de plus en plus à ce que les prix en vigueur au Canada s'ajustent pour correspondre davantage à ceux actuellement en vigueur aux États-Unis, à mesure que la structure des tarifs sera ramenée à un niveau inférieur aux termes de l'accord de libre-échange. Ceci pourrait permettre aux grands détaillants et aux grands magasins de s'approvisionner directement auprès des fabricants. De même, les détaillants indépendants pourraient commencer à s'approvisionner directement auprès des distributeurs américains. Une telle évolution de la structure de l'industrie aura pour effet de changer fondamentalement les rôles, les rapports et le degré de concurrence intercircuit dans l'avenir.

5.6 Concurrence intracircuit

Contrairement à d'autres catégories de produits où la concurrence intracircuit repose presque exclusivement sur le prix, la concurrence intracircuit sur le marché de la literie et du linge de maison repose sur trois facteurs : le prix, la variété et la qualité. Bien que le consommateur accorde toujours de l'importance aux prix, il s'attarde moins à les comparer d'un détaillant à l'autre. Ceci s'explique, du moins en partie, par la variété de produits

offerts par chaque détaillant et par la difficulté de comparer des articles identiques vendus par différents détaillants (p. ex. dimensions - draps pour lits jumeaux, lits doubles, lits «queen» et lits «king» - couleurs et marques disponibles). Bien que certains groupes de consommateurs soient très sensibles aux prix, beaucoup de gens accordent une grande importance à la qualité du produit (p. ex. type de tissu, nombre de fils au pouce, etc.). Ce type de concurrence quant à la qualité a tendance à réduire la concurrence des prix et à accroître la marge bénéficiaire de tous les détaillants. (Un détaillant a toutefois indiqué que les consommateurs s'enquièrent considérablement plus d'un produit lorsqu'il est offert en solde et que sa marge est réduite.)

5.7 Marges

Les marges ne varient que légèrement d'un produit à l'autre (draps, taies d'oreillers, serviettes, etc.) selon les catégories de prix, mais elles varient de façon significative d'un détaillant à l'autre, que ce soit en vente à rabais ou à prix courant. Les données suivantes illustrent cette importante variation et sont le reflet de catégories de marges types pour la literie et le linge de maison, plutôt que de marges propres à chaque dimension et type de draps et de serviettes.

Les marges varient selon les paliers du circuit de distribution et selon que ce dernier se situe au Canada ou aux États-Unis. Les usines de fabrication fonctionnent à profit et ajoutent un petit pourcentage de bénéfice (d'environ 10 à 20 %) à leur prix de vente. Les grands détaillants et les grands magasins des États-Unis, de même que les filiales canadiennes, s'approvisionnent directement auprès des usines et ajoutent ensuite leurs propres marges au prix des produits. Étant donné que la différence la plus marquée entre le Canada et les États-Unis se situe au niveau des circuits de distribution, nous en ferons l'examen dans les rubriques qui suivent.

5.8 Circuits de distribution et marges aux États-Unis

Les grands détaillants et les grands magasins américains qui s'approvisionnent en produits de literie et linge de maison directement aux usines majorent les prix de ces produits d'environ 40 à 60 % par rapport à leur coût d'achat. Sont compris dans cette marge les coûts d'exploitation, les frais d'administration et les frais généraux des magasins. Les distributeurs américains se procurent ces produits aux mêmes prix que les grands détaillants, mais leurs marges ont tendance à être moins élevées que celles des détaillants. La marge des distributeurs se situe aux environs de 30 à 40 %. Les distributeurs vendent leurs produits aux détaillants indépendants qui, à leur tour, en augmentent aussi le prix de 30 à 50 %.

5.9 Circuits de distribution et marges au Canada

Les prix en vigueur chez les intervenants du circuit de distribution canadien ont tendance à être plus élevés à chaque palier du circuit. Les filiales canadiennes augmentent généralement le prix des produits de literie et du linge de maison d'environ 100 % (c.-à-d. qu'ils doublent le prix d'achat). Bien que ces filiales fonctionnent à profit, leur majoration des prix ne se traduit pas entièrement en profit. De fait, du revenu généré, on doit soustraire les frais liés au taux de change (de 16 à 20 %), les frais de douane (17,5%), les frais de transport et de courtage (de 3 à 5 %), de même que les coûts de l'étiquetage supplémentaire, les coûts d'exploitation et d'entreposage, les frais d'administration et les frais généraux. Le reste constitue le bénéfice des filiales. À leur tour, les filiales vendent les produits aux grands détaillants, aux grands magasins et aux distributeurs canadiens. C'est à cette étape que les marges les plus élevées sont ajoutées. Certains grands détaillants et grands magasins doublent le coût d'achat et vendent le produit au consommateur à ce prix. D'autres détaillants augmentent de 150 à 200 % le prix d'achat du produit pour en établir le «prix courant». Et, bien sûr, le rabais au consommateur est calculé à partir de ce prix courant. Même les prix courants peuvent varier considérablement étant donné que nombre de produits ne comportent pas de «prix de détail suggéré.» Les distributeurs canadiens ont tendance à majorer de 30 à 40 % le prix des produits, puis à vendre la marchandise à des détaillants indépendants qui ajoutent à ce prix majoré leur propre marge bénéficiaire de 50 à 150 %.

Dans certains cas, lorsqu'il n'existe pas de filiales au Canada, les grands détaillants et les grands magasins canadiens peuvent s'approvisionner directement chez les fabricants à un coût plus avantageux que celui dont bénéficient leurs homologues américains. Ceci s'explique du fait qu'en grande partie, les incitatifs qui existent dans d'autres industries sont absents de ce marché. En conséquence, certains fabricants américains offrent un rabais aux acheteurs canadiens, puisqu'ils ne bénéficient pas de leur publicité sur le produit. En ce qui a trait aux produits qui font partie de cette catégorie, les prix à la consommation ne varient pas de façon significative entre le Canada et les États-Unis. Les ententes d'achat au volume se négocient habituellement d'entrée de jeu en vue de réduire les coûts d'achat plutôt que d'incorporer la remise à la structure des coûts, comme c'est le cas dans d'autres industries.

5.10 Marges : sommaire et exemples

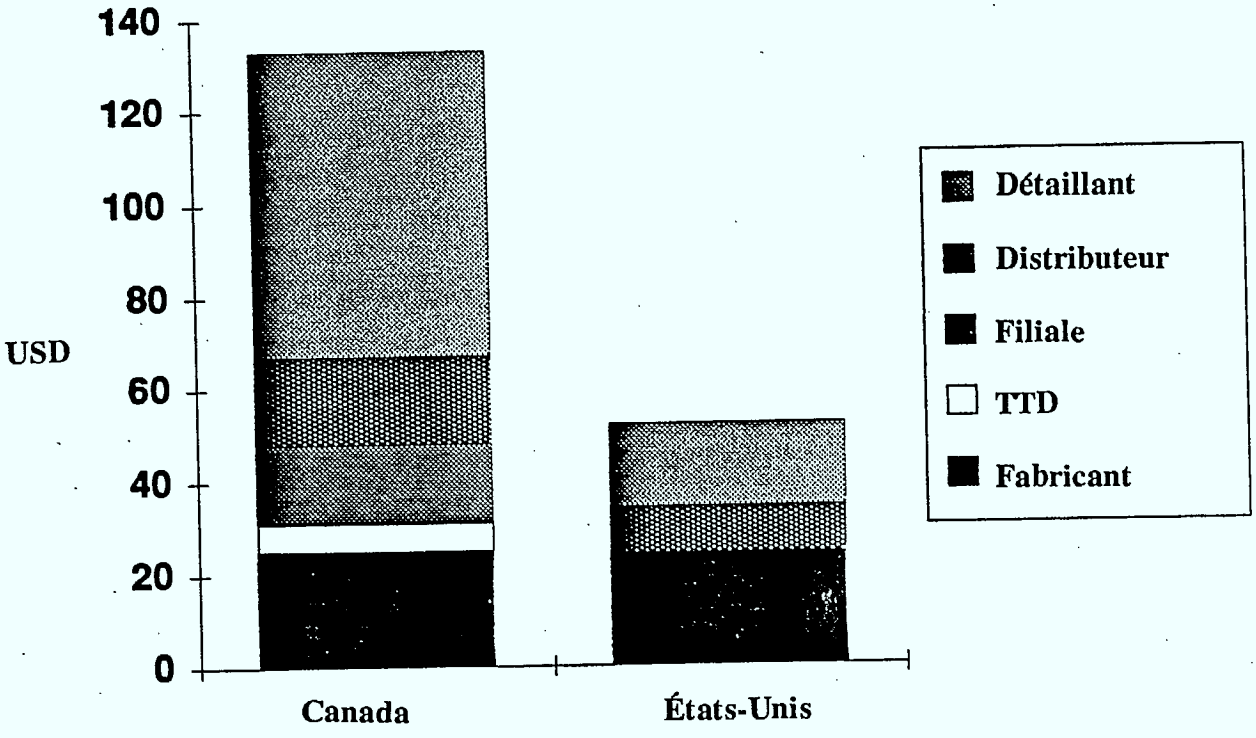
Les exemples qui suivent tentent d'illustrer de façon réaliste les marges et les prix à chaque palier du circuit de distribution pour un produit représentatif de la catégorie de produit à l'étude (grande marque, draps en coton et polyester, 200 fils au pouce, lit «queen»).

Exemple n° 1 - Détaillant indépendant et distributeur

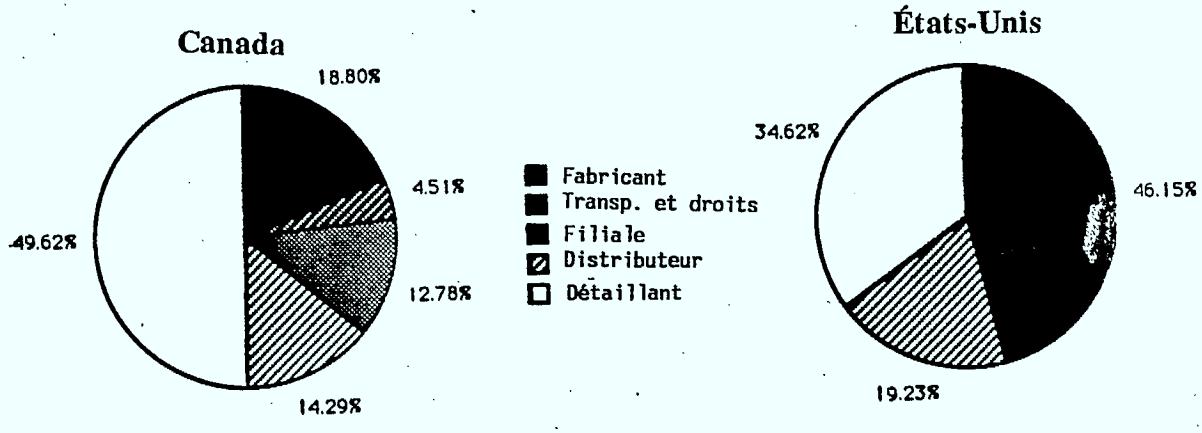
Cet exemple illustre les différences entre le prix payé par le consommateur au Canada, où le produit franchit deux paliers du circuit de distribution, et celui payé par le consommateur américain ou qui achète outre-frontière, où le même produit ne franchit qu'un palier du circuit. On remarque les écarts extrêmes entre les prix majorés par la filiale de distribution et ceux auxquels le détaillant américain a ajouté une marge relativement moins élevée (53 % du coût d'achat, aux États-Unis, contre 100 % au Canada).

	Canada	**%**	**É.-U.**	**%**
Note : Les chiffres sont indiqués en dollars américains (USD)				
Prix à l'usine (É.-U.)	25 $	100 %	24 $	96 %
Tarifs douaniers	5 $	20 %	0 $	0 %
Frais de transport	1 $	4 %	0 $	0 %
Coût et marge de la filiale	17 $	68 %	0 $	0 %
Prix à la filiale	48 $	192 %	24 $	96 %
Distributeur	19 $	76 %	10 $	40 %
Prix chez le distributeur	67 $	268 %	34 $	136 %
Détaillant (par un distributeur) (Sans remise)	66 $	264 %	18 $	72 %
Prix de vente (USD)	**133 $**	**532 %**	**52 $**	**208 %**
Taux de change (1 USD = 1,16 CAD)				
Prix de vente au Canada	**154 CAD**			

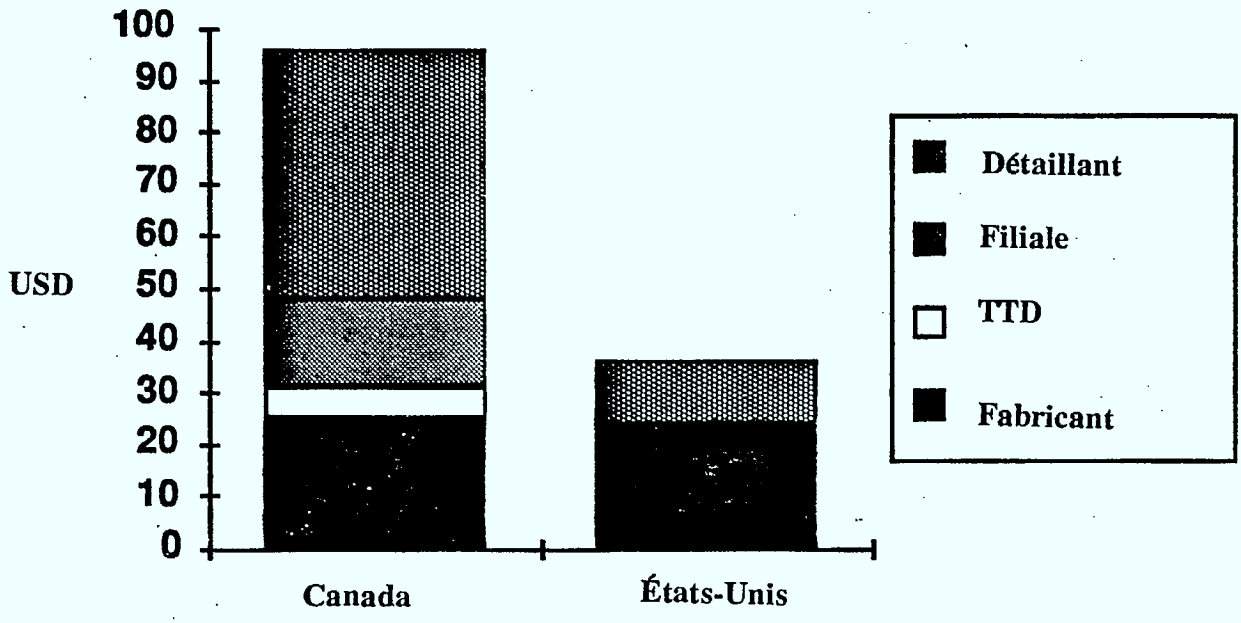
Exemple n° 1 - Détaillant indépendant et distributeur



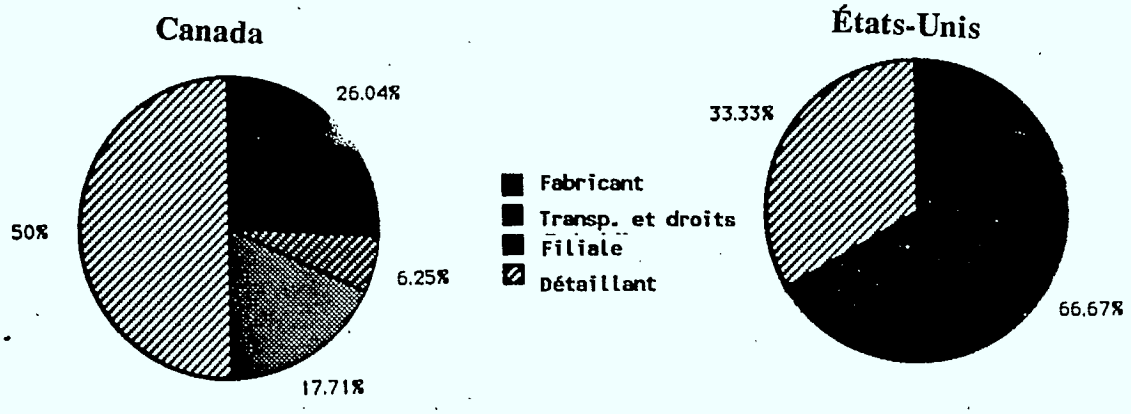
Pourcentage du prix de détail



Exemple n° 2 - Produit vendu directement à un grand détaillant ou à un grand magasin



Pourcentage du prix de détail

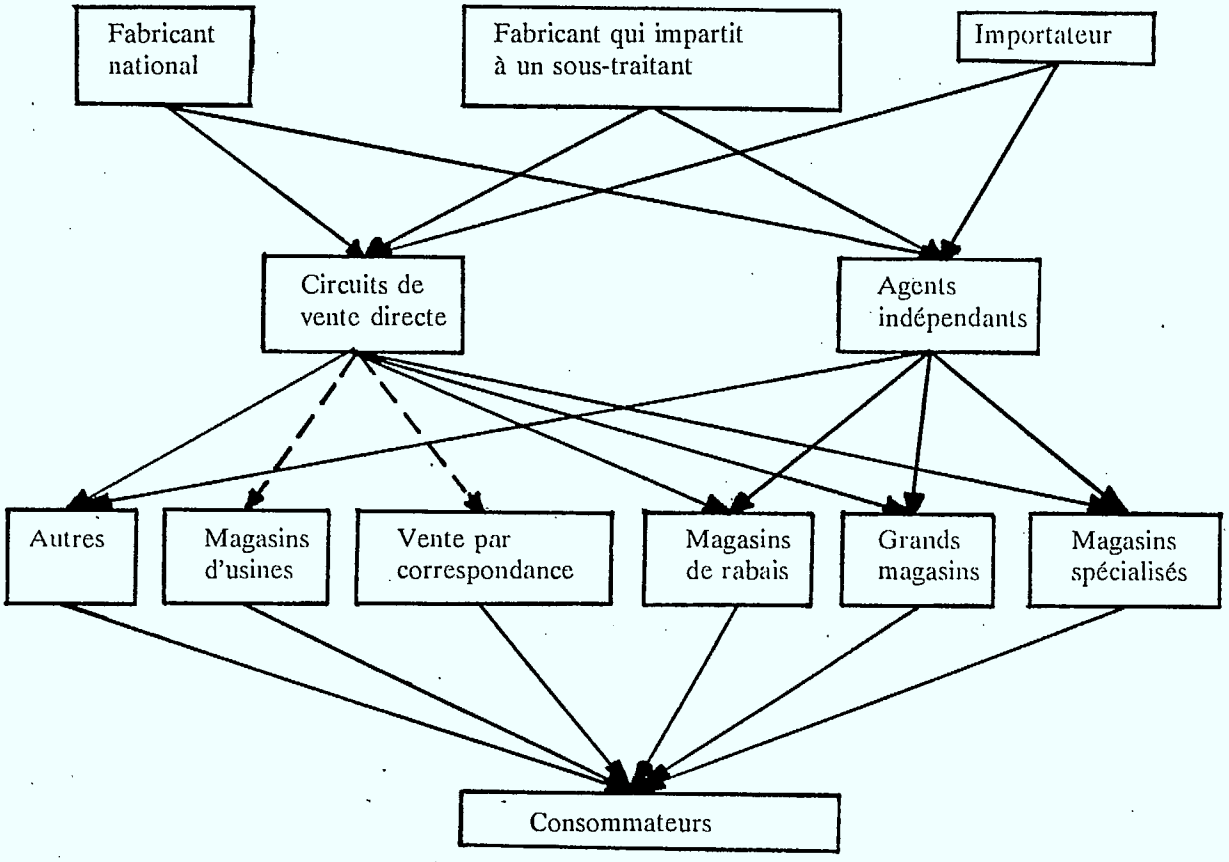


Exemple n° 2 - Vente directe aux grands détaillants ou aux grands magasins

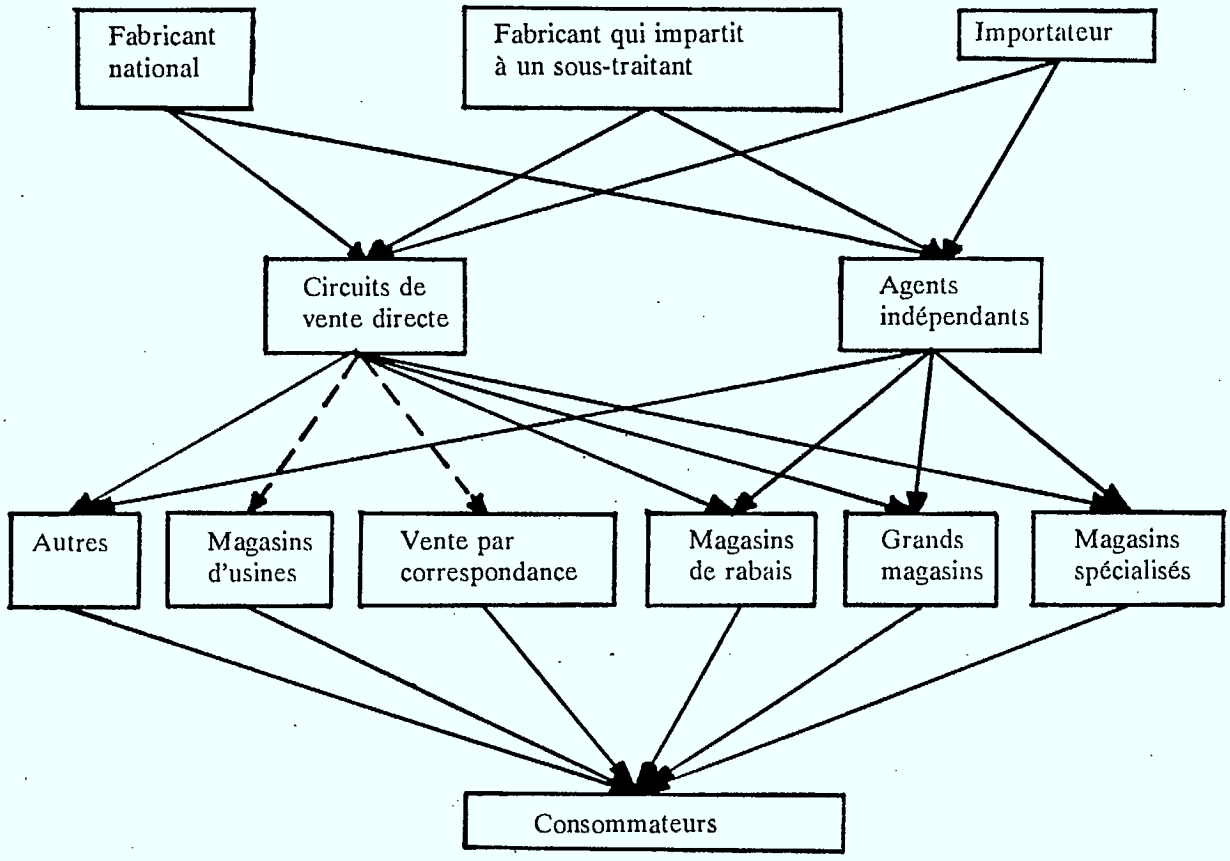
Cet exemple montre les écarts entre les prix de vente là où il y a circuit à palier unique, comparativement à l'exemple précédent qui en comptait deux. Ces deux exemples illustrent pourquoi les produits de literie et le linge de maison comptent parmi les articles les plus recherchés pas les personnes qui magasinent outre-frontière.

Note : Les chiffres sont indiqués en dollars américains (USD)	**Canada**	**%**	**É.-U.**	**%**
Prix à l'usine (É.-U.)	25 $	100 %	24 $	96 %
Tarifs douaniers	5 $	20 %	0 $	0 %
Frais de transport	1 $	4 %	0 $	0 %
Coût et marge de la filiale	17 $	68 %	0 $	0 %
Prix à la filiale	48 $	192 %	24 $	96 %
Détaillant (Sans remise)	48 $	192 %	12 $	48 %
Prix de vente (USD)	**96 $**	**384 %**	**36 $**	**150 %**
Taux de change (1 USD = 1,16 CAD)				
Prix de vente au Canada	**111 CAD**			

6. Vêtements sport pour dames



6. Vêtements sport pour dames



6. VÊTEMENTS SPORT POUR DAMES

6.1 Intervenants des circuits de distribution

Les circuits de distribution des vêtements sport pour dames au Canada et aux États-Unis se ressemblent beaucoup sur le plan de leur structure, quoique l'importance relative de chaque intervenant varie d'un pays à l'autre. On compte trois types de fabricants de vêtements pour dames : le *fabricant national* (soit canadien, soit américain), le *fabricant qui impartit la fabrication* (impartition partielle ou totale du travail à des fabricants étrangers qui fabriquent les produits selon le design, les normes et les marques établies au pays d'origine) et les *importateurs* (fabrication entièrement réalisée à l'étranger). On compte deux types d'intermédiaires de distribution de gros : les *circuits de vente directe* des fabricants (ou «vendeurs internes») et les *agents*, qui agissent souvent à titre de représentants pour les gammes de produits de quatre ou cinq fabricants différents. Pour la plupart, les grands fabricants et/ou ceux qui desservent le marché de grandes villes ont recours à du personnel de vente directe; pour leur part, les plus petits fabricants et/ou ceux qui desservent des marchés plus restreints font appel aux services d'agents. Cependant, les coûts liés aux services de tels intermédiaires sont absorbés par les fabricants plutôt que d'être convertis en une majoration supplémentaire, comme c'est le cas pour d'autres catégories de produits. Au chapitre de la vente au détail, on compte six grands circuits de distribution des vêtements sport : les *boutiques spécialisées,* les *grands magasins à succursales,* les *magasins de rabais,* les *magasins de vente par correspondance,* les *magasins d'usines* et les *autres* détaillants (en particulier les épiceries et les magasins d'articles de sport).

6.2 Structure de l'industrie

L'industrie des vêtements sport pour dames est variée et fragmentée. Certains des intervenants de l'industrie qui ont été interrogés ont indiqué que l'industrie des vêtements sport pour dames devrait être considérée comme un ensemble de très petits marchés, chacun ayant ses caractéristiques propres.

Il existe peu de statistiques complètes relativement à la structure des circuits de distribution, à la taille et à la segmentation des marchés. Les différents intervenants de l'industrie semblaient bien connaître leurs créneaux respectifs mais n'avaient pas la perspective globale de l'industrie. Ceci explique que les commentaires formulés portent sur des produits, des fabricants et des circuits particuliers. Chaque créneau de l'industrie comporte son propre ensemble de concurrents et de marges, c'est pourquoi les données recueillies doivent être utilisées avec prudence si l'on cherche à établir des généralités. (Par exemple, dans la catégorie des chemisiers pour dames, l'on compte des centaines de sous-segments de qualités et de modèles, chacun comportant son propre ensemble de concurrents, de

marges et de catégories de prix.) On enregistre ainsi cinq catégories de prix sur le marché: catégories petit budget, modique, modéré, élevé et recherché (ou «designer»).

En outre, il semble que plusieurs marques de vêtements sport offertes au Canada ne sont pas vendues aux États-Unis et vice-versa (c.-à-d., bien que des produits comparables existent de part et d'autre, les marques ne sont pas les mêmes.) Ceci semble s'expliquer en partie du fait que le marché américain, par comparaison au marché canadien, est relativement dominé par les grandes marques. De plus, il convient de noter que même lorsque des produits de même marque sont offerts et au Canada et aux États-Unis, ils ne proviennent pas forcément du même fabricant. Ceci peut donner lieu à des écarts de prix importants entre les marchés.

6.3 Structure des circuits

La structure des circuits de distribution de vêtements sport pour dames est la même au Canada et aux États-Unis. Comme nous l'avons fait remarquer précédemment, les fabricants se répartissent en trois catégories selon l'endroit où la plus grande partie de leur fabrication est réalisée; la distribution des produits se fait par le personnel de vente directe ou par les agents des fabricants; et les produits sont distribués parmi six catégories de détaillants.

On constate toutefois des écarts considérables entre les intervenants des circuits canadiens et américains sur le plan de leur importance relative. Aux États-Unis, la grande partie du marché est desservie par les fabricants nationaux, tandis qu'au Canada, une partie plus importante du marché est alimentée par des fabricants qui impartissent la fabrication des produits à des sous-traitants. On croit que ce phénomène tient à des salaires et à des droits de douane sur les textiles plus élevés au Canada et au fait que les Américains disposent de leurs propres ressources en coton. Au Canada, les boutiques de vêtements spécialisées se partagent la plus grande partie du volume des ventes (environ de 40 à 45 %) pour cette catégorie de produits, tandis qu'aux États-Unis, ce sont les grands magasins qui contrôlent davantage le marché (environ 40%). De plus, le Canada possède relativement peu d'usines de fabrication par comparaison aux États-Unis. Ceci s'explique peut-être du fait que les fabricants canadiens dépendent d'un nombre relativement moins élevé de détaillants pour réaliser leurs volumes de ventes et qu'on a l'impression que les fabricants entrent en concurrence avec leurs acheteurs, en se tournant vers l'intégration ascendante, c'est-à-dire en établissant des points de vente dans leurs usines. Cette situation constitue un problème pour certains détaillants de vêtements sport, ce qui n'est pas le cas pour tous les secteurs commerciaux. La vente par correspondance est un autre domaine sous-exploité de la vente au détail au Canada. Ceci s'explique, en partie du moins, par les tarifs postaux qui sont relativement plus élevés au Canada qu'aux États-Unis.

6.4 Gammes de produits

Bien qu'il existe un certain nombre de façons de segmenter l'industrie des vêtements sport pour dames, la méthode la plus courante consiste à le faire par catégories de prix. Les cinq catégories mentionnées précédemment (soit celles des prix petits budgets, modiques, modérés, élevés et recherchés, ou «designer») peuvent servir à déterminer de façon approximative la segmentation des produits offerts par les fabricants. Les vêtements de la catégorie «designer» sont en grande partie importés d'Europe (en particulier d'Italie et de France) par des importateurs indépendants. Dans les catégories de prix élevés et modérés, certains vêtements sport pour dames peuvent être fabriqués au Canada, aux États-Unis, en Europe ou en Asie, selon leur catégorie particulière et leur marque. Les produits appartenant à ces deux dernières catégories peuvent être fabriqués par des fabricants nationaux, par des sous-traitants ou encore par des importateurs. Dans les catégories de prix petits budgets et modiques, les vêtements sport sont habituellement fabriqués en partie ou entièrement à l'étranger, puis importés au Canada par des importateurs ou par des fabricants qui impartissent la fabrication à des sous-traitants étrangers. Dans de nombreux cas, ces produits bas de gamme deviennent les marques privées des grands magasins canadiens et américains et, en général, ils ne font que très peu l'objet de magasinage outre-frontière. Une grande partie de cette activité vise les vêtements sport pour dames qui sont fabriqués soit aux États-Unis, soit par des sous-traitants étrangers pour le compte de designers particuliers et sont vendus directement à de grandes chaînes de détaillants canadiens et américains. À cet égard, une partie du magasinage outre-frontière est effectuée en fonction d'un rapport qualité-prix perçu comme bon, plutôt que pour simplement économiser (ainsi, certaines personnes qui auraient normalement tendance à acheter des vêtements sport se situant dans les catégories de prix petits budgets ou modiques seront davantage portées à acheter des vêtements appartenant aux catégories de prix modérés ou élevés; et, compte tenu des écarts de prix entre les produits offerts au Canada et ceux vendus aux États-Unis, ces mêmes personnes auront davantage tendance à dépenser la même somme d'argent qu'elles auraient utilisée au Canada pour se procurer des vêtements de qualité inférieure).

De plus, une grande partie des vêtements sport pour dames achetés outre-frontière appartiennent aux catégories de prix modérés, élevés et «designers». Ce qui incite souvent au magasinage outre-frontière, c'est que des consommateurs ont soudainement les moyens de se procurer des vêtements de meilleure qualité ou de qualité «designer», alors que le même montant ne leur permet habituellement d'acheter que des vêtements de qualité moyenne. Ce «pouvoir d'achat» accru tient en grande partie à la place plus importante qu'occupent les vendeurs à rabais parmi les détaillants américains en comparaison de leur position au Canada.

Dans le secteur des vêtements sport pour dames, le magasinage outre-frontière tient également à l'ampleur des gammes de produits et au fait que beaucoup de Canadiens croient que les détaillants américains offrent une plus vaste sélection de produits (plus de couleurs et de modèles que n'offrent les chaînes analogues établies au Canada). Un peu

comme pour la literie et le linge de maison, nous avons constaté que la demande du marché canadien est souvent incorporée à celle des États-Unis dans le lot de production du fabricant. L'expédition de quantités insuffisantes, les problèmes de quantité au moment de renouveler les commandes, et la diversité géographique du marché sont autant de facteurs qui influent sur la gamme des produits offerts au Canada.

6.5 Perception de l'industrie face à la structure des coûts

Nous avons demandé à tous les représentants de l'industrie du vêtement de décrire les facteurs qui leur semblaient contribuer le plus à faire varier les structures des coûts entre les circuits de distribution du Canada et des États-Unis. Les répondants canadiens ont le plus souvent mentionné que les coûts élevés au Canada étaient le résultat des tarifs douaniers canadiens sur les produits fabriqués aux États-Unis (ces tarifs varient actuellement de 16,25 à 17,5 % selon les articles), du degré plus élevé de concurrence relative entre les détaillants américains et de leur tendance à accepter des marges moins élevées, de même que des frais commerciaux plus élevés au Canada (parmi les exemples cités par les répondants, on compte les frais de main-d'oeuvre plus élevés, les taxes, les formalités administratives du gouvernement et les frais de location et autres frais immobiliers).

6.6 Concurrence intercircuit

Contrairement aux deux autres secteurs examinés dans le cadre de la présente étude, on constate une forte concurrence intercircuit sur le marché des vêtements sport pour dames, en particulier sur le marché américain. Premièrement, les trois types de fabricants font concurrence aux agents dans le but d'obtenir le droit de représenter une gamme de produits particulière dans un pays donné. Selon la réussite anticipée pour une gamme particulière de vêtements pour dames sur un marché donné, le fabricant étranger pourra décider d'assurer l'approvisionnement du marché en vendant le produit à un importateur ou en impartissant la fabrication du produit à un sous-traitant national, ou encore en livrant directement le produit au détaillant par l'intermédiaire d'un agent chargé de conclure la vente. Deuxièmement, il est possible que les fabricants entrent en concurrence avec les détaillants en établissant des points de vente dans leurs propres usines ou en offrant un service d'achat par correspondance. (Ce niveau de concurrence dépend toutefois de l'objectif visé par le point de vente de l'usine : soit vendre des produits haut de gamme à prix considérablement réduits, ou bien liquider des produits qui ne répondent pas aux normes de qualité établies.) Troisièmement, enfin, les importateurs entrent en concurrence avec les agents en vue d'obtenir l'autorisation de représenter un produit particulier sur un marché particulier.

6.7 Concurrence intracircuit

Comme on pourrait s'y attendre, il y a une forte concurrence intracircuit sur le marché des vêtements sport pour dames. Les fabricants entrent en concurrence les uns avec les autres en vue d'obtenir le droit de fabriquer telle ou telle gamme de produits. Cette concurrence repose souvent sur trois éléments : le prix, la qualité et les méthode de contrôle utilisées. Ces critères revêtent plus ou moins d'importance selon la catégorie de prix à laquelle le produit appartient. Les fabricants nationaux sont réputés pour produire des vêtements de grande qualité soumis à un contrôle rigoureux, mais leurs produits coûtent aussi plus cher que ceux des deux autres types de fabricants. Les fabricants qui font appel à des sous-traitants sont ceux qui font preuve de la plus grande souplesse : ils peuvent, au besoin, recourir à des fabricants nationaux pour obtenir la haute qualité recherchée, le cas échéant (comme pour la finition des vêtements), mais se tournent vers des fabricants étrangers pour faire faire le travail intérieur ou la confection qui ne nécessite pas d'être aussi soignée. La marchandise de ces fabricants coûte généralement moins cher que celle des fabricants nationaux mais la qualité de leur travail est plus difficile à contrôler. Les importateurs peuvent assurer l'approvisionnement en produits appartenant à toute catégorie de prix ou de qualité. Pour les vêtements sport de la catégorie petit budget, ils se procureront à peu de frais des produits finis provenant de pays moins industrialisés, tandis que pour les vêtements «designer», ils coordonneront la fabrication dans de nombreux pays afin d'obtenir un produit de la meilleure qualité possible.

De même, on constate une forte concurrence entre les agents et le personnel de vente directe en vue d'obtenir de l'espace sur les étagères des détaillants. Les grandes marques solidement établies s'en remettent souvent à leurs propres représentants des ventes qui assurent la distribution des produits. Pour leur part, les marques secondaires ou les nouvelles marques font souvent appel aux services d'agents pour distribuer leurs produits. En outre, certains éléments amènent les distributeurs intermédiaires à entrer en concurrence les uns avec les autres selon l'emplacement géographique du marché à desservir. En général, les grandes villes sont le plus susceptibles d'être desservies par des représentants internes, tandis que les marchés secondaires ou ruraux sont desservis par des agents.

Les degrés de concurrence intracircuit les plus élevés se retrouvent au niveau des détaillants, bien que l'intensité de la concurrence varie entre le Canada et les États-Unis. Au Canada, un petit nombre de détaillants se partagent une grande part du marché des vêtements pour dames. Compte tenu de leur taille, les magasins spécialisés et les grands magasins ont relativement plus de pouvoir que les magasins semblables aux États-Unis. Par conséquent, les établissements canadiens exercent un meilleur contrôle sur la concurrence sur les prix entre les détaillants. De plus, de façon relative, les magasins à rabais ne sont pas aussi bien implantés au Canada qu'ils ne le sont aux États-Unis (en particulier en ce qui a trait aux magasins d'usines), ce qui a également pour effet de limiter la concurrence sur les prix parmi les détaillants. Aux États-Unis, le degré de concurrence sur les prix est relativement plus élevé, la concentration des détaillants dans différents marchés y étant moins forte qu'au Canada. En outre, les magasins d'usines ont pour effet d'accroître la concurrence sur les

prix entre les détaillants en faisant diminuer les prix que les consommateurs s'attendent à payer. Une autre raison explique le degré plus élevé de concurrence intracircuit parmi les détaillants américains : le détaillant américain type est mieux disposé que son concurrent canadien à accepter une marge inférieure. (Le détaillant américain s'attend à palier cette marge bénéficiaire moins élevée par un plus gros volume de ventes.)

6.8 Marges

Dans l'industrie des vêtements sport pour dames, les marges bénéficiaires varient considérablement en fonction de la catégorie de prix des produits et du nombre de paliers que comporte le circuit de distribution. Les marges varient aussi selon que les produits sont offerts sur le marché canadien ou américain. Les données suivantes représentent une approximation de l'éventail des marges bénéficiaires des produits à prix moyen. On peut déduire que les produits appartenant aux catégories de prix petits budgets et modiques ont une marge bénéficiaire moins élevée, et que le prix des produits à prix élevés et des produits «designer» ont une marge bénéficiaire plus élevée.

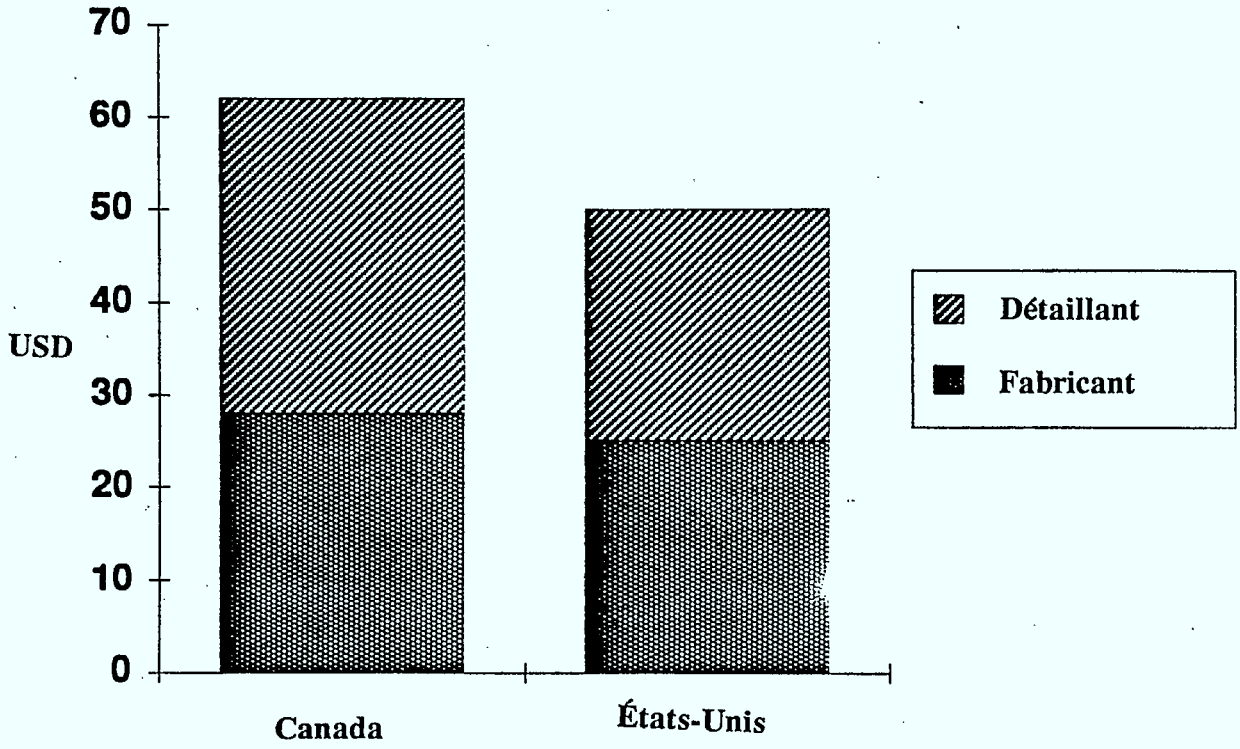
Comme pour l'industrie de la literie et du linge de maison, les ententes d'achat au volume et autres types de remises ne sont pas définis explicitement dans le cadre des négociations entre les représentants de l'industrie du vêtement; il sont plutôt négociés d'entrée de jeu à titre de rabais, chaque cas étant pris individuellement.

Les marges bénéficiaires varient aussi parmi les intervenants à chaque palier du circuit de distribution. Les fabricants canadiens majorent habituellement de 80 à 120 % le prix de leurs produits de qualité moyenne par rapport à leur coût total d'achat. De cette marge sont toutefois déduits les salaires du personnel de vente directe ainsi que toute commission versée à des agents de vente. De même, les fabricants qui confient la fabrication des produits à des sous-traitants majorent de 60 à 100 % le prix de leurs produits par rapport à leur coût total d'achat. De cette marge sont également déduits les salaires ou les commissions versées. Pour leur part, les majorations établies par les importateurs sont celles qui affichent les différences les plus marquées (de 50 à 500 %), bien que l'on ne puisse déterminer si ces écarts sont fonction des produits importés par rapport aux majorations établies par les importateurs (c.-à-d. qu'une petite proportion seulement des vêtements sport importés est destinée à la catégorie des prix modérés; les produits importés se vendent généralement soit à bas prix, soit à prix élevé, plutôt qu'à prix modéré).

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les coûts liés à la rémunération du personnel de vente directe ou des agents sont calculés dans la marge du fabricant. La commission des agents varie de 8 %, pour des produits de marque connue vendus en grandes quantités, à plus de 20 %, pour des produits de marque moins connue ou moins solidement établie. Les coûts totaux liés aux services d'un agent particulier peuvent

également varier considérablement (ce à quoi on s'attendrait étant donné que l'agent est rémunéré à la commission et qu'il ne reçoit aucun bénéfice). Les services d'agents coûtent en moyenne plus cher à l'entreprise que si celle-ci avait recours à son propre personnel de vente directe.

Exemple n° 1 - Produits comparables fabriqués au Canada, pour le marché canadien, et aux États-Unis, pour le marché américain, puis vendus à un grand magasin par une force de vente directe



Les marges types varient également d'un détaillant à l'autre. De manière générale, les grands magasins et les magasins spécialisés enregistrent des majorations allant de 80 à 100 %, tandis que les établissements de vente à rabais enregistrent plutôt des majorations allant de 40 à 60 %. Les magasins de vente par correspondance et les magasins d'usines ont généralement des majorations moins élevées que celles des autres détaillants (allant de 20 à 50 %), quoique ces données puissent varier selon les sources d'information (c'est-à-dire que les magasins de vente par correspondance et les magasins d'usines ne génèrent qu'un petit volume de ventes au Canada; par conséquent, les données relatives à ces circuits proviennent des États-Unis. On présume que la situation canadienne est comparable) plutôt que selon la position du détaillant sur le marché. Dans la catégorie des *autres* détaillants, les épiceries sont plutôt portées à offrir des vêtements bas de gamme à petite majorations (autour de 20 à 30 %), tandis que les magasins d'articles de sport ont plutôt tendance à offrir de la marchandise haut de gamme spécialisée, laquelle marchandise est vendue à plus fort prix et comporte une marge proportionnellement plus élevée (qui se compare à celle des grands magasins ou des magasins spécialisés). Tel que mentionné précédemment, on constate des différences entre les marges des détaillants américains et celles des détaillants canadiens. La section qui suit traite de ces différences.

6.9 Écarts entre les marges aux États-Unis et au Canada

De manière générale, les intervenants américains acceptent plus facilement que les Canadiens des marges bénéficiaires inférieures. Quatre raisons principales expliquent les différences qui existent à ce chapitre entre les deux marchés. Premièrement, chaque palier du circuit de distribution américain comporte relativement plus d'intervenants que celui du Canada. Cette concurrence accrue a pour effet d'entraîner la réduction des marges bénéficiaires moyennes. Deuxièmement, on constate une absence relative de concentration parmi les intervenants du circuit américain. Au Canada, un petit nombre de fabricants, de distributeurs et de détaillants se partagent la grande partie du volume total des ventes du marché. La concurrence sur les prix est donc moins forte parmi les intervenants. Troisièmement, on constate que la demande de produits de marques connues est relativement plus forte aux États-Unis qu'au Canada. Les grandes marques occupant une place moins importante sur le marché canadien, les produits offerts par différents intervenants du circuit se prêtent moins bien à une comparaison directe. Quatrièmement, les détaillants canadiens n'ont pas été touchés par l'augmentation de la concurrence sur les prix inhérente à l'intégration horizontale des fabricants dans les circuits de détail (plus particulièrement au chapitre des achats par correspondance et des magasins d'usines).

6.10 Marges - Sommaire et exemples

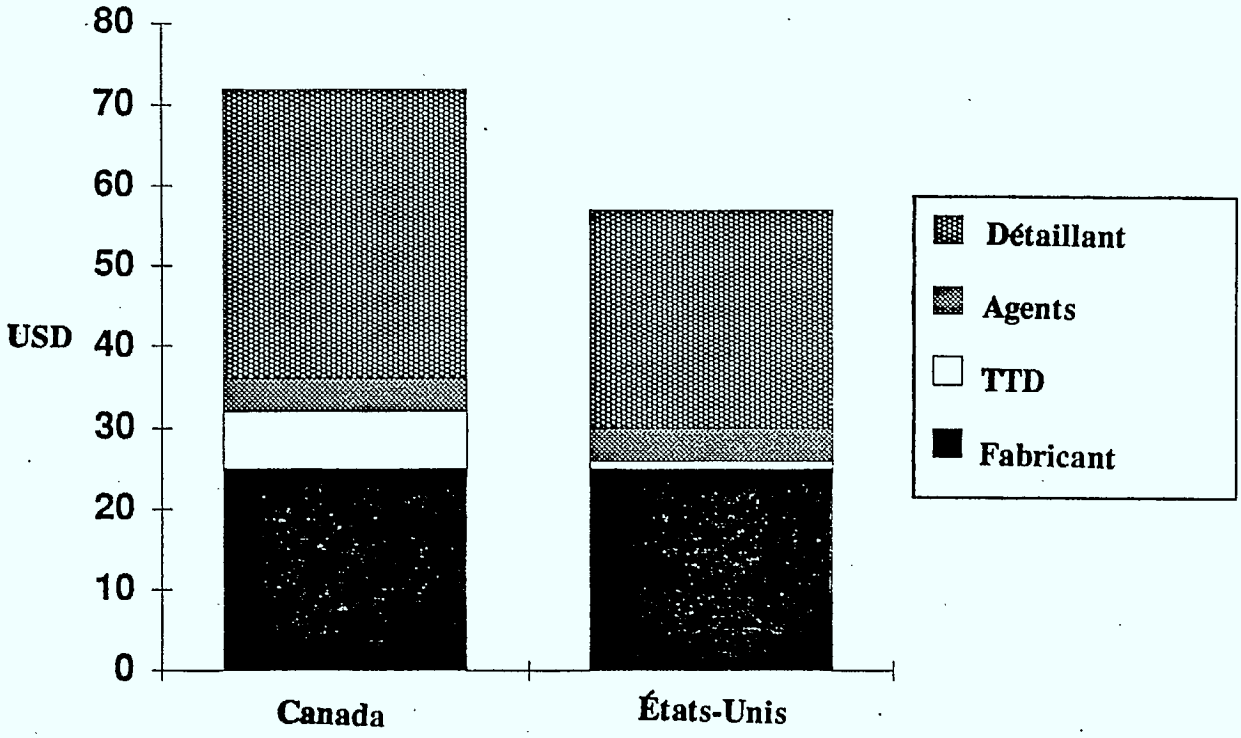
Les exemples qui suivent ont pour but d'illustrer les marges et les prix selon les différents paliers de distribution, pour trois produits représentatifs des vêtements sport pour dames vendus à prix modéré.

Exemple n° 1 - Produits comparables fabriqués au Canada pour le marché canadien, et aux États-Unis pour le marché américain, puis vendus à un grand magasin par une force de vente directe

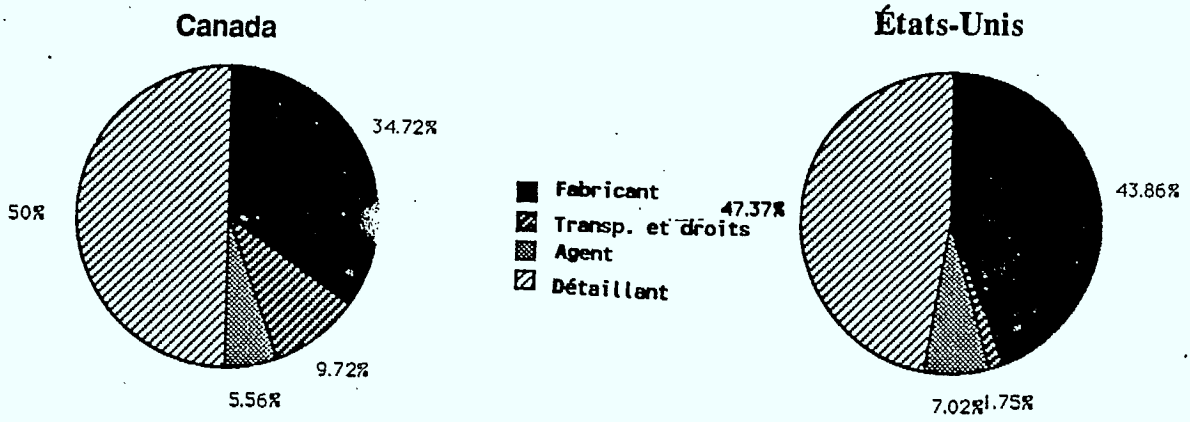
Cet exemple illustre l'écart entre les coûts des fabricants canadiens et américains, de même que les écarts relatifs entre les majorations de détaillants comparables de part et d'autre de la frontière. Les coûts des fabricants et des détaillants canadiens sont donnés en dollars américains.

	Canada	**%**	**É. U.**	**%**
Note : Les chiffres sont indiqués en dollars américains (USD)				
Prix à l'usine	28 $	100 %	25 $	89 %
Détaillant (par vente directe)	34 $	120 %	25 $	89 %
Prix de vente (USD)	**62 $**	**220 %**	**50 $**	**178 %**
Taux de change (1 USD = 1,16 CAD)				
Prix de vente au Canada	**72 CAD**			

Exemple n° 2 - Produits identiques fabriqués aux États-Unis et vendus aux boutiques de vêtements spécialisées par des agents



Pourcentage du prix de détail

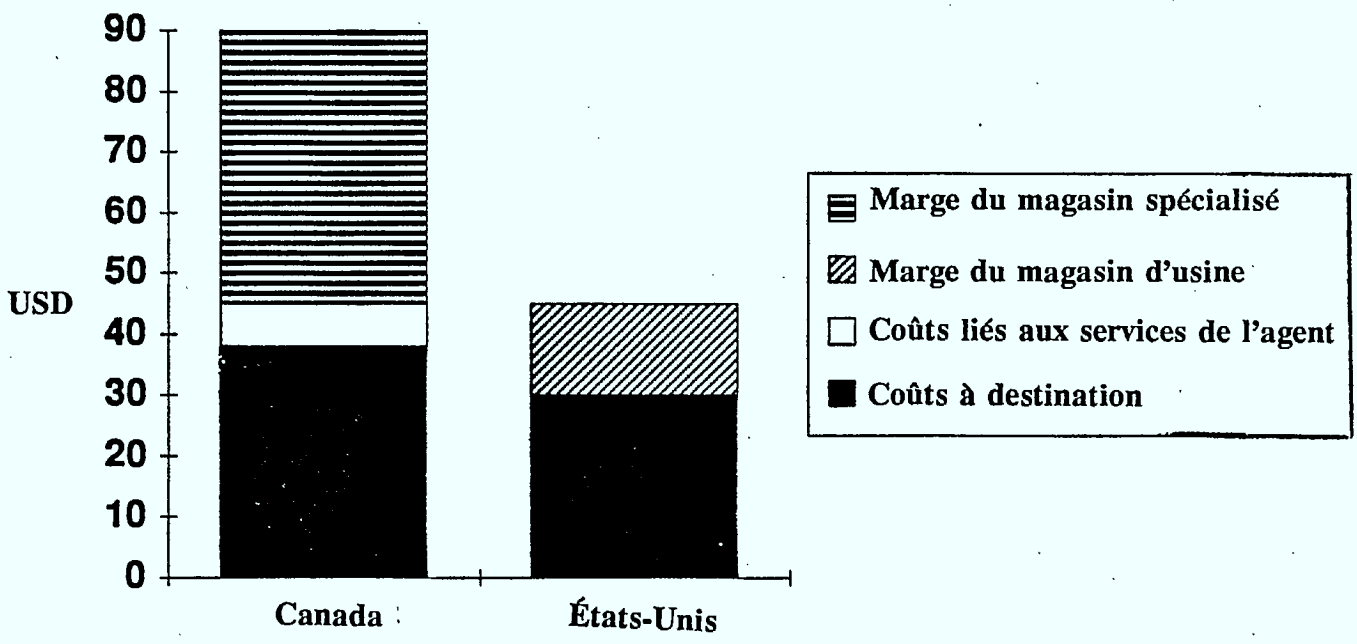


Exemple n° 2 - Produits identiques fabriqués aux États-Unis et vendus aux boutiques de vêtements spécialisées par des agents

Le présent exemple illustre le niveau des coûts liés aux douanes et au transport au Canada, de même que les écarts relatifs entre les majorations de détaillants comparables de part et d'autre de la frontière.

	Canada	**%**	**É.-U.**	**%**
Note : Les chiffres sont indiqués en dollars américains (USD)				
Coûts du fabricant (É.-U.)	25 $	100 %	25 $	100 %
Droits de douane	5 $	20 %	0 $	0 %
Frais de transport	2 $	8 %	1 $	4 %
Coûts liés aux agents	4 $	16 %	4 $	16 %
Prix à l'usine	36 $	144 %	30 $	120 %
Magasin spécialisé	36 $	144 %	27 $	108 %
Prix de vente (USD)	72 $	288 %	57 $	228 %
Taux de change (1 USD = 1,16 CAD)				
Prix de vente au Canada	**84 CAD**			

Exemple n° 3 - Produits identiques fabriqués à l'étranger en sous-traitance pour le compte d'un fabricant américain, puis vendus par le fabricant dans un magasin d'usine aux États-Unis et par un agent à un magasin spécialisé au Canada



Exemple n° 3 - Produits identiques fabriqués à l'étranger en sous-traitance pour le compte d'un fabricant américain puis vendus par le fabricant dans un magasin d'usine aux États-Unis et par un agent à un magasin spécialisé au Canada

Cet exemple illustre l'une des raisons les plus courantes qui motivent le magasinage outre-frontière pour l'achat de vêtements sport pour dames, c'est-à-dire les «différences relatives au pouvoir d'achat du consommateur» pour les diverses catégories de prix. L'exemple montre aussi la différence marquée entre les marges des magasins d'usines et celles des autres détaillants.

	Canada	**%**	**É.-U.**	**%**
Note : Les chiffres sont indiqués en dollars américains (USD)				
Coûts à destination (comprenant les tarifs douaniers et le transport)	38 $	100 %	30 $	79 %
Coûts liés aux services d'agent	7 $	18 %	0 $	0 %
Coûts du marché national	45 $	118 %	30 $	79 %
Majoration du magasin d'usine	0 $	0 %	15 $	39 %
Majoration du magasin spécialisé	45 $	118 %	0 $	0 %
Prix de vente (USD)	**90 $**	**236 %**	**45 $**	**118 %**
Taux de change (1 USD = 1,16 CAD)				
Prix de vente au Canada	**104 CAD**			

7. CONCLUSIONS

7.1 Conclusions préliminaires

D'après notre recherche, certaines conclusions s'appliquent aux secteurs que nous avons étudiés et d'autres, fondées sur les domaines que nous avons passés en revue, peuvent avoir une application plus vaste. Voici, par ordre, ces conclusions :

- Certains détaillants qui connaissent un rythme de croissance plus rapide sont ceux qui offrent les plus bas prix. Les circuits de distribution canadiens qui tiennent à conserver leur marge risquent de se faire dépasser par les entreprises disposées à échanger leur taux de marge contre du volume, tant aux États-Unis qu'au Canada. Si les sociétés canadiennes conservent leurs marges relativement plus élevées, l'écart des prix par rapport aux exploitations à rabais américaines s'élargira sans doute, ainsi en sera-t-il de l'incitation à magasiner outre-frontière.

- Les Canadiens achètent plus souvent que les Américains des marques de grands magasins ou de boutiques privées, stratégie de vente au détail qui rend plus difficile la comparaison des modes de magasinage au Canada et entre le Canada et les États-Unis mais qui peut permettre aux magasins canadiens de conserver leur clientèle. Une plus vaste promotion des marques et modèles propres aux magasins qui ne sont disponibles qu'au Canada peut servir aussi à diminuer les comparaisons entre les prix.

- Alors que le magasinage outre-frontière affecte sans doute tous les circuits de distribution au Canada, il risque de toucher surtout les moins concurrentiels d'entre eux. Grosso modo, cela signifie qu'il est possible que les plus petits détaillants sans pouvoir de marchandage, dans les régions assez proches des zones de magasinage outre-frontière, en ressentent le plus fort contre-coup économique. De plus amples recherches pourraient confirmer ce fait et il faudra, s'il s'avère exact, prendre les mesures correctrices appropriées qui suivent.

Voici les conclusions qui s'appliquent éventuellement à plusieurs secteurs industriels :

- Beaucoup de circuits de distribution canadiens sont moins économiques que leurs concurrents américains pour les raisons suivantes :

  - Des volumes plus importants et une concurrence accrue aux États-Unis, tant entre les paliers des circuits qu'au sein des circuits de certains paliers, imposent de plus bas prix à chaque palier de distribution;

- Les filiales américaines de maisons mères étrangères peuvent négocier des prix plus bas que les filiales canadiennes pour des produits comparables, principalement en raison de l'importance stratégique du marché américain. Les entreprises canadiennes pourraient faire valoir auprès de leurs sociétés mères que le Canada représente un marché expérimental pour les innovations très risquées (un peu comme certaines entreprises de produits de consommation l'ont fait), bien que cela puisse s'avérer plus difficile dans le domaine des produits électroniques de consommation courante que dans d'autres catégories de biens de consommation, en raison de la plus grande importance que présente le délai de mise en marché pour la concurrence;

- Les détaillants américains semblent fonctionner d'après une marge plus étroite que leurs concurrents canadiens, à cause de facteurs de coût, de volume et d'établissement des prix;

- Les entreprises américaines semblent avoir de moindres frais d'exploitation et frais généraux. Cet écart s'explique par le coût des biens immobiliers, le régime fiscal, les droits de douane, les frais de transport et autres facteurs;

- En ce qui concerne les produits fabriqués aux États-Unis et du point de vue d'un marché continental, la filiale canadienne représente une composante supplémentaire du circuit de distribution. Ceci entraîne généralement une majoration supplémentaire pour couvrir la double manutention, l'entreposage, les exigences d'étiquetage et d'homologation, ainsi que les frais directs et indirects de commercialisation, de vente et autres coûts qui viennent s'ajouter aux frais de l'exploitation américaine et qui doivent être absorbés sur le marché;

- La force relative des vendeurs à rabais dans les circuits du détail aux États-Unis (surtout les points de vente d'entrepôts appartenant aux fabricants) a exercé une pression supplémentaire sur les marges bénéficiaires à tous les paliers des circuits de distribution, ce qui ajoute maintenant des contraintes additionnelles aux circuits canadiens;

- Le marché gris est un facteur important de la vente au détail, où les écarts de prix se sont fait jour entre les deux pays;

- Aux États-Unis, la concurrence intercircuit est plus vive qu'au Canada, car les circuits intérieurs ont plus de pouvoir de marchandage avec leurs fournisseurs. Plusieurs fabricants/fournisseurs résistent à l'intégration ascendante, ou à tout autre conflit relatif au circuit, inhérent à l'architecture des réseaux de distribution, afin de préserver

leurs bons rapports avec ces acheteurs importants. Ainsi, il est peu probable que les magasins de vente directe de l'usine deviennent une caractéristique importante du secteur du détail au Canada tant que les fournisseurs canadiens ne seront pas disposés à faire concurrence à certains de leur clients immédiats. Si la tendance à l'augmentation des marques propres aux magasins et à l'approvisionnement auprès de sources non traditionnelles se poursuit, les fournisseurs n'auront pour ainsi dire pas d'autre choix. Mais la structure industrielle semble indiquer que beaucoup d'entre eux ne prendront pas l'initiative mais qu'ils réagiront de cette manière, le cas échéant.

Bien qu'il faille prévoir de plus amples recherches pour confirmer ce qui précède, il semble bien que certains fournisseurs canadiens ne soient pas compétitifs du point de vue prix par rapport aux entreprises américaines, à moins qu'ils n'envisagent un alignement nord-sud pour la distribution de leurs produits. D'autres voudront peut-être leur faire concurrence à un niveau différent de celui des prix, sur la base du service ou du financement, par exemple. En cas de concurrence sur les prix, les fournisseurs pourraient envisager de séparer la distribution des produits de celle des intangibles, en recherchant un alignement nord-sud pour les produits et un axe est-ouest pour les intangibles comme la distribution des services, les communications (avant et après-vente), le stockage et le financement. Étant donné que les sociétés américaines, incluant celles du circuit de distribution, semblent avoir des attentes moindres envers les marges bénéficiaires, les entreprises à tous les paliers du circuit voudront peut-être réévaluer les possibilités de compensation marge/volume et modifier leur pratique de majoration.

Des recherches supplémentaires permettraient de déterminer si ces conclusions peuvent être généralisées et s'appliquer à tous les secteurs industriels et à toutes les régions géographiques, et de mieux comprendre la gestion des industries touchées, des divers circuits et entreprises, comme on le verra ci-après.

7.2 Autres recherches nécessaires

Des recherches supplémentaires dans d'autres catégories de produits permettraient de confirmer des observations analogues à celles précitées et aideraient à mieux définir les conclusions générales à l'égard de la compétitivité relative des circuits de distribution canadiens par rapport à ceux des États-Unis.

Voici d'autres domaines de recherche éventuelle :

- La présente étude visait certains aspects de la concurrence sur les prix et passait en revue les prix de revient et de vente à chaque étape du circuit de distribution afin de bien comprendre l'ajout de la valeur. La concurrence fondée sur le service ne faisait pas partie de notre mandat. Un projet

d'évaluation des possibilités, pour les entreprises canadiennes, de limiter le magasinage outre-frontière grâce à la création ou à l'augmentation du service comme obstacle stratégique pourrait être réalisé. Cette recherche viserait surtout à comprendre ce qui suit :

- le service par rapport à la segmentation du marché des prix, surtout pour savoir si les consommateurs qui magasinent outre-frontière attachent seulement de l'importance au prix ou s'ils comptent parmi eux des clients sensibles au service, qui ne tiennent pas compte de la valeur du service ou qui ignorent les questions d'entretien liées à l'achat aux États-Unis, comme les garanties et le soutien après-vente;

- si les acheteurs connaissent les services qui ne sont pas garantis sur les produits acquis aux États-Unis;

- la valeur qu'ils accordent aux services dont ils doivent se passer;

- les raisons pour lesquelles ils sont disposés à se passer de services particuliers (comme la garantie, le soutien après-vente, la livraison à domicile, etc.) et les options qui leur sont offertes pour s'assurer d'obtenir les services ultérieurs voulus;

- où ils auraient dépensé leur argent si le magasinage outre-frontière leur avait été interdit, afin de bien saisir le genre de circuits de distribution les plus touchés par ce magasinage, et les motifs qui les auraient poussés à acheter au Canada; et

- la manière dont les fabricants, les importateurs, les détaillants et les autres intervenants des circuits utilisent, ou pourraient utiliser, la clause de service dans le but de limiter le magasinage outre-frontière.

- La présente étude démontre que certaines branches d'activité aux États-Unis représentent une composante du PIB plus importante qu'au Canada. Nous avons constaté plus précisément que le commerce de gros est un facteur plus important dans l'économie américaine, consistant sans doute principalement en points de vente du manufacturier et dont les bureaux de ventes occupent une place relativement plus importante.

  On pourrait mener une étude pour déterminer la possibilité d'un changement structurel de l'économie canadienne afin de favoriser la croissance de ces secteurs, ainsi que l'incidence de ce changement sur la création de la valeur au Canada. Par exemple, certaines entreprises sises aux États-Unis ont commencé à se servir de leurs exploitations aux Canada comme des bureaux de vente et d'autres considèrent maintenant le marché canadien dans cette optique. Pourrait-on attirer d'autres entreprises? En outre, de nombreuses

filiales de maisons mères américaines et étrangères ont établi avec succès leur présence au Canada pour répondre aux caractéristiques particulières du marché canadien. Mais nous savons que certaines remettent maintenant en question la nécessité de payer si cher pour maintenir une filiale au nord de la frontière américaine puisque les différences de marchés ne sont pas énormes, en dehors du marché québécois.

On pourrait mener une étude auprès des sièges sociaux des entreprises mères, tant au Canada qu'aux États-Unis et à l'étranger, qui desservent le marché nord-américain pour comprendre les nouveaux changements structurels et économiques des circuits canadiens de distribution provoqués par les décisions stratégiques des sociétés étrangères, et la manière dont ces décisions pourraient être traitées à l'avantage des Canadiens. L'étude en question pourrait plus précisément viser la possibilité et l'incidence d'une consolidation canadienne dans une optique nord-sud, les divers éléments qui continueraient à desservir le marché canadien, les possibilités pour la filiale canadienne de desservir les marchés américains frontaliers et, pour les entreprises américaines qui ne sont pas encore présentes au Canada, les exigences à remplir pour participer au marché intérieur et utiliser la structure de distribution qui conviendrait. La recherche ne porterait pas sur les mandats concernant les produits (à l'échelle mondiale ou continentale) car beaucoup de travaux ont été effectués dans ce domaine. Elle examinerait plutôt la manière dont les circuits de distribution pourraient servir de base à une plus grande valeur ajoutée au Canada, et la manière dont les niveaux actuels pourraient être maintenus. Par exemple, dans les cas où les entreprises sises aux États-Unis envisagent de réorienter leurs circuits de distribution nord-sud, l'étude permettrait de déterminer si le circuit de distribution pourrait être «éclairci» afin de permettre la distribution des produits en dehors des États-Unis, tout en conservant les éléments d'ajout à la valeur pour le Canada, notamment des circuits de distribution de services, de la promotion, de la communication (avant et après-vente), des relations avec la clientèle et autres éléments non liés au produit qui sont actuellement rattachés à la distribution des marchandises.

- Le marché gris est devenu un facteur important sur le marché, car il sape les stratégies d'établissement des prix et de mise en relief de la valeur adoptées par de nombreux fournisseurs et importateurs canadiens. Certaines personnes qui achètent aux États-Unis à plus bas prix et abandonnent du même coup le service après-vente qu'assurent les marchands reconnus, certaines entreprises consolident leurs achats nord-américains pour réaliser des économies à l'échelle continentale (comme l'industrie des ordinateurs personnels) et certains intervenants des circuits de distribution évitent d'utiliser leurs sources intérieures pour s'approvisionner à meilleur prix aux États-Unis ou ailleurs. Une étude permettrait d'évaluer l'envergure et l'incidence du marché gris

dans des secteurs industriels précis, ainsi que les stratégies qu'utilisent les entreprises pour fonctionner dans cet environnement.

- La présente étude a examiné les *marchandises* achetées aux États-Unis. D'après notre enquête auprès des habitants de Sault-Ste-Marie, nous savons maintenant que l'économie canadienne subit de grandes pertes au chapitre des services, et ISTC pourrait vouloir examiner les incidences de la prestation de services outre-frontière, comme les services financiers (banques, assurance, courtage en bourse, planification financière), l'accueil, l'entretien et les réparations d'automobiles.

- Nous avons examiné dans notre étude les incidences sur les marges que représente l'ajout à la valeur à chaque étape du circuit de distribution. ISTC pourrait vouloir faire une enquête plus approfondie et examiner en détail les composantes de la structure des coûts qui ont mené aux taux de marges que nous avons identifiés;

- Nous avons limité notre étude à trois catégories de produits et à une seule région géographique. Il serait sans doute approprié de l'étendre à d'autres catégories et régions. De plus, après avoir reçu la rétroaction des intervenants des trois secteurs à l'étude, il serait peut-être bon de poursuivre les travaux entamés dans la présente étude.

- Nous nous sommes attachés aux marges bénéficiaires à chaque palier du circuit de distribution sans examiner les coûts en détail. Au fil de nos recherches, nous avons pu constater, pour les commerces de détail, les possibilités d'installation à bon marché aux États-Unis près de la frontière canadienne. D'autres études permettraient d'examiner le montant des subventions (pour propriétés commerciales) que reçoivent des gouvernements étatiques et municipaux les fabricants, distributeurs et détaillants américains ainsi que l'incidence de ces mesures sur la compétitivité des circuits canadiens par rapport aux circuits de distribution américains.

ANNEXES

ANNEXE A

Liste des sources

Liste des organismes consultés

Canada

Gouvernement

- Affaires extérieures et Commerce extérieur
  Direction générale de la politique commerciale - États-Unis
  Direction des tarifs et de l'accès aux marchés des États-Unis
- Affaires extérieures et Commerce extérieur
  Direction de la promotion du commerce et du tourisme, États-Unis
- Industrie, Sciences et Technologie
  Direction générale des industries des services et des biens de consommation
- Industrie, Sciences et Technologie
  Groupe des projets d'investissement
- Centre de recherches pour le développement international
  Services de l'immobilier, du matériel et des expéditions
- Statistique Canada

Organismes de recherche et périodiques commerciaux

- Institut C.D. Howe
- Conference Board du Canada
- Conseil économique du Canada
- Marketing Magazine
- Materials Management and Distribution Magazine
- Sales and Marketing Management in Canada
- Divers économistes des banques

Associations industrielles

- Institut canadien des manufacturiers du vêtement
- Canadian Association of Wholesale Sales Representatives
  (représente les grossistes de vêtements pour dames)
- Association canadienne des fabricants en quincaillerie et articles ménagers
- Association des manufacturiers canadiens
- Association canadienne de marketing d'électronique domestique
- Association canadienne de recherche en marketing industriel

États-Unis

Gouvernement

- Département américain du commerce
  Bureau du recensement

Associations industrielles

- U.S. Apparel Manufacturers Association
  Transportation and Distribution Committee
- Bureau of Wholesale Representatives
  Ses membres sont des représentants du secteur du vêtement
- Electronic Industries Association
- International Electronics Federation
  Elle est constituée d'associations de l'industrie électronique

  International Mass Retail Association
  Association de chaînes de magasins au détail
- International Material Management Society
- Institution and Service Textiles Distributors Association
- Material Handling Institute

- National Association of Retail Dealers of U.S.
  anciennement association des marchands d'appareils ménagers et de radios-télévisions
- National Association of Wholesaler-Distributors
  Distribution Research and Education Foundation
- National Housewares Manufacturers Association
- National Retail Federation
- Professional Audio-Video Retailers Association
- Sportswear Apparel Association

ANNEXE B

BIBLIOGRAPHIE ANNOTÉE DES SOURCES PERTINENTES

Rapports canadiens

- Commission de développement du port d'Halifax-Dartmouth. *Diversion of Canada's Overseas Trade Over U.S. Ports : Countering the Threat,* 17 décembre 1990.
  - traite des questions qui affectent la compétitivité des ports canadiens;
  - étude que la Commission a menée à l'interne afin de convaincre le gouvernement fédéral de changer les règles relatives aux ports et qui placent les ports et, par voie de conséquence, les services ferroviaires, en position de faiblesse par rapport à ceux des États-Unis;
  - l'étude aurait pu inclure les trois catégories de produits examinées, mais elle est axée sur les conteneurs et non sur les produits, et ne contient donc pas de données relatives à ces trois catégories;
  - l'étude n'a pas été rendue publique.

- Étude par le Comité sur la compétitivité du conteneur (étude du CCC)
  Arnold Masters, président du Comité
  Société canadienne des ports
  - l'étude vient d'être approuvée par le conseil d'administration de la SCP et sera soumise au Ministre sous peu;
  - le Comité doit présenter certains renseignements à tous ceux qui ont comparu, aussi le rapport sera diffusé de manière restreinte d'ici deux ou trois mois;
  - étude de la compétitivité des ports canadiens
    - le Comité a consulté des expéditeurs, des compagnies de navigation, des transitaires, des sociétés ferroviaires, des transporteurs routiers etc. ainsi que des particuliers, comme la Régie des alcools de l'Ontario, dont le trafic par conteneurs est important;
    - le rapport comprend aussi des documents techniques d'information sur divers sujets, notamment l'économie de la marine marchande et ses tendances; l'économie du transport ferroviaire dans le contexte des ports à conteneurs; les problèmes portuaires;
    - une étude sur la compétitivité du conteneur a été réalisée par la section des services de la Société en 1988; elle traitait plus précisément de l'établissement des prix, des marchés desservis, des coûts des compagnies de navigation, des questions liées aux chemins de fer, des services informatiques, du financement des ports et des services de police et de sécurité.

- Étude de la distribution
  Ontario Furniture Manufacturers Association
  Phase 1 - avril 1991
  - la phase 1 expose la structure des circuits de distribution au Canada, la phase 2, celle des États-Unis et la phase trois, la structure internationale;
  - au Canada, le détaillant assume la plupart des frais de transport, contrairement aux États-Unis, où c'est le fabricant qui les assume;
  - on estime qu'aux États-Unis l'expédition des meubles coûte moitié moins cher qu'au Canada;
  - au Canada, les détaillants poussent les fabricants à diminuer ces frais d'expédition;
  - à mesure que les tarifs douaniers diminuent dans le cadre du libre-échange, les détaillants ont un accès plus facile aux produits américains.

- Canadian Retail Apparel Buyers
  Image and Awareness Study
  Octobre-novembre 1990
  - d'après 55 intrevues réalisées au Canada auprès d'acheteurs de vêtements au détail par le Nashville Consulting Group de Nashville (Tennessee).

- Statistique Canada
  - Statistiques du commerce de gros, nº de catalogue 63-226, parution annuelle;
  - Le commerce de gros, nº 63-008, parution mensuelle;
  - Le commerce de détail annuel, nº 63-223, parution annuelle;
  - Le commerce de détail, nº 63-005, parution mensuelle.

- A Report on Outshopping in Thunder Bay
  Ernst & Young

- Le magasinage outre-frontière à Sault-Ste-Marie (Ontario)
  Ernst & Young

- The 1990 Operating Survey of Canadian Retailing
  Ernst & Young, pour le Conseil canadien du commerce de détail.

Articles canadiens

- Apparel Retailing in Canada
  Randolph Harris
  EIU Textile Outlook International
  Septembre 1990
  p. 81-96

- Tune in to the best distribution channel
  Jerry Zeidenberg
  Small Business
  Avril 1990
  p. 45

Rapports américains

- 44th Annual Survey of Distributor Operations
  What's Your Share?
  Enquête 1989 de l'Industrial Distribution Magazine
  Juillet 1990
  p. 23-36
  Rapport de plus de 300 pages contenant des statistiques originales sur les distributeurs de produits généraux, de produits spécialisés ou des deux catégories. Les exploitations sont classées d'après le genre d'entreprise, le volume des ventes, et six régions géographiques. Le contenu du rapport est réparti en statistiques cruciales, entreposage, gestion, ventes et bénéfices, coûts d'exploitation, inventaire et créances à court terme, et ordinateurs. L'exemplaire coûte 195 $ payable à l'avance ou 250 $ sur facture. Renseignements : Mme Diane Mercurio, ID, Case 37, Boston, MA 02258. Téléphone : (617) 558-4346.

- National Association of Wholesalers-Distributors
  The Technology Maze in Wholesale Distribution
  Choosing the Right Path
  Publié par la Distribution Research & Education Foundation
  National Association of Wholesalers-Distributors
  Rédaction : Arthur Andersen & Co., S.C.

- Financing Wholesale Distribution in the 1990's
  Publié par la Distribution Research & Education Foundation
  National Association of Wholesalers-Distributors
  Rédaction : Deloitte and Touche

- U.S. Distribution Journal Annual Survey
  Going Back To Basics
  U.S. Distribution Journal
  Décembre 1990
  p. 39-45

- Ernst & Young Wholesale Industry Analysis
  Décembre 1990

- Enquête sur les tendances des secteurs de la distribution, du transport et de l'entreposage dans le commerce de détail
  Ernst & Young, pour le Stores Magazine, de la National Retail Foundation
  Décembre 1990

- Département du commerce (É.U.)
  Bureau du recensement
  - 1987 Census of Wholesale Trade, WC87-A-52
  - 1987 Census of Retail Trade, RC87-A-52

- Département du commerce (É.U.)
  Bureau du recensement
  Current Business Reports
  - 1989 Wholesale Trade, Sales and Inventories, BW-89-13
  - Monthly Wholesale Trade, BW-90-12
  - Monthly Retail Trade, Sales and Inventories, BR90-11

- Arthur Anderson & Company, Inc.
  Future Trends in Wholesale Distribution
  Washington, D.C.
  Distribution Research and Education Foundation
  1983

- Foreign Direct Investment by Acquisition: A Comparison of the Market Access Characteristics of Foreign and Domestically-Acquired United States Manufacturing Firms
  Auteur : Shaw, Kenneth Edward
  Diplôme : Ph. D.
  Année : 1989
  Institution: Université de Syracuse
  Volume 50/07-A des Dissertation Abstracts International. Page 2161. 346 pages.
  - Cette étude des caractéristiques de l'accès au marché des entreprises manufacturières des États-Unis, de propriété américaine ou étrangère, est fondée sur les réponses à un questionnaire expédié à 396 entreprises américaines dans le secteur de la fabrication et acquises en 1986 et 1987. Selon une des conclusions de l'étude, les fabricants à contrôle étranger emploient des moyens de distribution plus directs et ont des taux de rotation inférieurs parmi les intermédiaires de leurs circuits de distribution.

- Economic Analysis of Marketing and Distribution
  Auteur : Nariu, Tatsuhiko
  Diplôme : Ph. D.
  Date : 1989
  Université de la Caroline du Nord à Raleigh
  Volume 50/05-A des Dissertation Abstracts International. Page 1399. 117 pages.
  Théories économiques de collecte d'information, de comportement stratégique, d'opportunisme et de réaction aux facteurs extérieurs qui donnent lieu à des interpérations logiques de divers phénomènes en marketing. Voici quelques points qui sont abordés dans l'étude :
  - Le comportement régissant la collecte d'information sur le consommateur détermine dans une certaine mesure les circuits de distribution appropriés et les méthodes de promotion des ventes.
  - Les fabricants et les détaillants possèdent souvent des informations sur la demande future et que d'autres ignorent. Pour être efficaces, il faut que chaque membre du circuit de distribution soit motivé pour agir en

fonction des renseignements privés dont il dispose ou de les révéler aux autres membres.

- Les fabricants font face à des problèmes externes lorsqu'ils distribuent leurs produits par l'intermédiaire de détaillants indépendants et ils réagissent en imposant des restrictions verticales. Dans ce contexte, les fabricants peuvent inciter les détaillants à vendre à des consommateurs qui ne sont pas attachés à une marque donnée seulement en imposant des ventes en exclusivité, et peuvent empêcher les détaillants d'exploiter leurs propres monopoles en leur imposant d'autres restrictions verticales.

Articles américains

- Channel Management is General Management
  Frank V. Cespedes
  California Management Review
  Automne 1988
  p. 98-120

- Managing Multiple Channels
  Frank V. Cespedes et E. Raymond Corey
  Business Horizons
  Juillet-août 1990
  p. 67-77

- How You'll Manage Your 1990s 'Distribution Portfolio'
  David Perry
  Business Marketing
  Juin 1989
  p. 52-56

- High Cost of direct sales spurs strong partnerships
  Allan J. Magrath
  Marketing News
  27 mars 1989
  p.10

- Control vs. Resources in Channel Design: Distribution Differences in One Industry
  Frank V. Cespedes
  Industrial Marketing Management
  Août 1988
  p. 215-227

- Acquisitions to Drive Wholesaler Growth
  Richard Turcsik
  Supermarket News
  11 février 1991
  p. 10

- Wholesaling in the 1990s
  Where is it Going?
  Ellen E. Hackney
  Do It Yourself Retailing
  Avril 1990
  p. 47-61

- Distributor Census- Hardlines & Building Materials Wholesalers
  Distributors travel bumpy terrain in 1989
  National Home Center News
  7 mai 1990
  p. 13-57

- Special Report - 30 Giants
  Grocery Giants Dominate
  U.S. Distribution Journal
  15 septembre 1990
  p. 20-39

- Quality Now - A Message to Manufacturers
  Dr. Don A. Rice
  Electrical Wholesaling
  Septembre 1990
  p. 51-54

- Special Report - Councils launch sales ammo
  Doug Harper
  Industrial Distribution
  Septembre 1990
  p. 27-68

- 1991 U.S. Industrial Outlook- Retailing
  Département du commerce (É.U.)
  International Trade Administration
  Janvier 1991
  p. 40-1 à 40-6

- Issues of the '90s- Shaping the Future of Retailing
  Discount Store News
  7 mai 1990
  p. 95-196

- Special Report - Retailing in the '90s
  Chain Store Age Executive
  Novembre 1989
  p. 2-19

- Strategies for the New Century - High Performance Retailers Plan for the Year 2000
  Chain Store Age Executive
  Janvier 1990
  p. 27-39

- Outlook 1991 - Disquieting Times in 1991
  Isadore Barmash
  Stores
  Décembre 1990
  p. 13-19

- New Opportunities in the Retail Marketplace
  Joseph Ellis
  Retail Control
  Mars 1990
  p. 3-8

- Trendcheck - Expansion: Who's Growing...Where
  David P. Schulz
  Stores
  Août 1990
  p. 18-24

- Changes Loom for Retailers in '90s
  Accounting Today
  14 mai 1990
  p. 16

- A Statistical Analysis of Retailing
  Fairchild Fact File
  Fairchild Fashion Group
  Division de Capital Cities Media, Inc.
  1990

- Implications of Declining Cost Structures in Mass Merchandise Retailing
  Allocution prononcée au Second colloque annuel, International Investors in Retailing
  Stephen F. Mandel, Jr.
  Investment Research, Goldman Sachs
  5 avril 1990

- Retailing: Who Will Survive
  Business Week
  26 novembre 1990
  p. 134-144

- The New Champs of Retailing
  Susan Caminiti
  Fortune
  24 septembre 1990
  p. 85-100

- Retailing- Basic Analysis
  Standard & Poors Industry Surveys
  19 avril 1990
  Vol. 158, No. 15, Sec.1

- Retailing, Current Analysis
  Standard & Poors Industry Surveys
  10 janvier 1991
  Vol. 159, No.2, Sec.1

- Category-Dominant Superstores and Microspecialists
  Winning Strategies for Today and the Future
  Christopher E. Vroom, CFA
  Research Growth Retailers Group
  Alex, Brown & Sons Incorporated
  30 novembre 1990

- The Value Line Investment Survey
  Part 3 - Ratings & Reports, deuxième édition
  p. 250-392
  28 décembre 1990.

ANNEXE C

GLOSSAIRE

Glossaire

Agent, courtier et négociant-commissionnaire	Agent, courtier et négociant-commissionnaire qui achète ou vend des produits pour le compte d'autrui à commission ou à titre d'intermédiaire.
Grand magasin	Magasin de détail proposant un large assortiment de produits, notamment : - des vêtements pour toute la famille; - des meubles, des appareils ménagers et des articles d'intérieur; - du linge de maison et des articles divers.
Concurrence intercircuit	Rivalité entre les catégories d'intervenants dans un circuit de distribution, par exemple des détaillants faisant concurrence à l'équipe de vente directe du manufacturier.
Concurrence intracircuit	Rivalité entre les intervenants situés au même palier du circuit de distribution, par exemple, des grands magasins se faisant concurrence.
Succursales de vente	Succursales d'entreprises de fabrication maintenues séparément des usines aux fins de commercialisation des produits.
Marge	Pourcentage du prix de vente Ex. : pour un produit acheté 30 $ et vendu 40 $, la marge est de 25 %.
Marge sur coût d'achat	Pourcentage du coût d'achat Ex. : pour un produit acheté 30 $ et vendu 40 $, la marge sur coût d'achat est de 33 %.
Grand détaillant	Détaillant à fort volume qui est souvent parmi les meneurs dans de nombreux endroits. C'est le cas par exemple d'entreprises comme Zellers, K Mart, Wal-Mart Stores et Sears.
Grossiste	Établissement qui tient les marchandises à son compte; celles-ci lui appartiennent à titre d'intermédiaire négociant. Dans ce groupe, on compte les intermédiaires boursiers et industriels, les distributeurs industriels, les regroupements de grossistes, les intermédiaires en gros, les coopératives de détaillants, les silos terminus et les associations de coopératives.

La page 81 est la dernière page de ce document. Cette version a nettoyé le deuxième rapport qui existait dans le dossier. Danielle Jean 16 octobre 1991.

HF5415 .129 .P714 QUEEN
Étude préliminaire de la co
mpétitivité des circuits de
distribution

DATE DUE - DATE DE RETOUR

APR 27 1999

ISTC 1551 (2/90)

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
66555