

# Cas Opérations et Logistique

Jeux du Commerce 2015  
Université de Sherbrooke

« Le défi de la croissance chez

St-Hubert»





# St-Hubert

Le défi de la croissance chez St-Hubert

Cas rédigé par :

Luis Antonio

PhD, Faculté d'administration

Université de Sherbrooke

Olivier Caya

PhD, Faculté d'administration

Université de Sherbrooke



## Sommaire du cas

Les Rôtisseries St-Hubert, une chaîne québécoise spécialisée dans le poulet rôti, profite de ses succès et planifie son expansion pour les prochaines années. Étant déjà établie de façon solide au Québec, le PDG, ses vice-présidents et ses directeurs, regardent les provinces voisines comme des marchés potentiels. Présentement, deux provinces sont à l'étude pour une expansion: l'Ontario et le Nouveau-Brunswick. Ils se demandent s'ils doivent élargir leur réseau à travers ces deux provinces, dans quelles villes exactement et comment ils doivent fonctionner afin d'accroître la présence de St-Hubert dans l'est du Canada. De plus, cette présence nouvelle doit respecter les objectifs de rentabilité et d'efficacité des opérations tout en assurant un niveau de service supérieur. Afin de minimiser les risques en lien avec un investissement de cette nature, le PDG de St-Hubert a décidé d'embaucher une équipe de consultants spécialisés en gestion des opérations et logistique. Cette équipe est appelée à faire une analyse neutre, externe et approfondie de la problématique, principalement au niveau du processus de distribution de l'entreprise. Les gestionnaires de St-Hubert sont très ouverts à de nouvelles perspectives et ils ont mis à disposition plusieurs informations sensibles au niveau stratégique, tactique et opérationnel. Maintenant, les consultants doivent émettre un avis d'expert sur la question.

## Les Rôtisseries St-Hubert<sup>1</sup>

Bien que le domaine de la restauration rapide au Québec soit dynamique et que la compétition y est très forte, les Rôtisseries St-Hubert ont su se tailler une place de choix dans ce marché. Basés sur le concept de restauration d'excellence offrant des produits et services de qualité, ces restaurants spécialisés dans la cuisson du poulet rôti sont très appréciés partout à travers le Québec et ce depuis maintenant plus de soixante ans.

---

<sup>1</sup> Source : Les rôtisseries St-Hubert, disponible sur URL <http://www.st-hubert.com/>, dernière visite en septembre 2014.



Les débuts des Rôtisseries St-Hubert remontent aux années 50, lorsque cette entreprise familiale fondée par Hélène et René Léger ouvre ses portes en 1951 sur la rue St-Hubert à Montréal. À ce moment, St-Hubert se démarquait par la mise sur pied du premier service de livraison gratuit au Canada. Guidé par l'innovation, St-Hubert attire une attention grandissante durant les années soixante grâce au service le plus rapide à Montréal, à sa sauce (un secret gardé en toute sécurité), à sa flotte de livraison de coccinelles jaunes et au lancement de son système de franchises qui a connu un succès rapide. Par l'entremise de nouveaux franchisés, St-Hubert quadruple son réseau pendant les années 70. Afin d'assurer le même standard de qualité à travers son réseau grandissant, l'entreprise fonde aussi l'Université St-Hubert en 1979. Durant les années 80 et 90, l'esprit innovateur de l'entreprise enrichit les rôtisseries avec de nouveaux concepts tels que le resto-bar, la section des enfants et le menu pour enfants, et finalement les terrasses. Dans les années 2000 et 2010 plusieurs innovations suivent, notamment en lien avec la gestion durable. La chaîne investit alors dans plusieurs initiatives telles que l'introduction des poulets plus santé et refroidis à l'air, l'élimination progressive des antibiotiques, le lancement d'une offensive contre le tabac en introduisant un réseau de restaurants entièrement sans fumée, l'usage d'emballages entièrement recyclables et compostables et l'élimination du suremballage. En plus, la rôtisserie s'initie au commerce électronique et offre depuis une gamme de services en ligne à l'échelle de son réseau.

Tout cela a permis à l'entreprise de déployer une large chaîne de plus d'une centaine de restaurants, qui comptent sur plus de 10 000 employés et offrent plus de 31 millions de repas par année. Comme résultat, St-Hubert a été placée au 17<sup>e</sup> rang des entreprises les plus admirées des Québécois, selon un sondage Léger/Léger en 2013.



## Le réseau logistique de St-Hubert

Pour arriver se positionner confortablement dans le marché, St-Hubert a fait appel à une logique de restaurants franchisés et une offre de services basée sur quatre concepts différents, mais complémentaires :

- 
- **Rôtisseries St-Hubert** : Fondées sur le modèle traditionnel de rôtisserie, c'est le restaurant familial par excellence. On propose aux clients une carte variée, un accueil chaleureux et un service attentionné.
  - **Resto-bars « St-Hub »** : Ce modèle vise une clientèle plutôt adulte cherchant une ambiance décontractée pour bavarder tout en écoutant de la musique et en regardant des vidéos sur les écrans géants. Malgré le fait que l'on y offre le même menu qu'en salle à manger, on peut y trouver aussi une sélection d'entrées et une carte étendue de bières, de vins et de boissons alcoolisées.
  - **St-Hubert Express** : Visant la rapidité, les St-Hubert Express offrent un menu allégé. La passation de la commande, le paiement et la livraison se font au comptoir. On peut y trouver aussi une salle à manger simplifiée et une station qui offre boissons gazeuses à volonté, café ainsi que la sauce barbecue. Le service au volant est aussi disponible.
  - **St-Hubert en épicerie** : Dû au succès de ses produits en succursales, St-Hubert offre aussi une gamme de produits en épicerie allant des marinades aux pâtés, en passant par les assaisonnements, les salades et les desserts. On vise des solutions pratiques et rapides aux consommateurs. Les produits sont offerts sous diverses marques de commerce dont St-Hubert, Fine Cuisine, Suwong et Loney's.



À ces quatre modèles, on ajoute aussi la livraison à domicile. En fait, Saint-Hubert fut le premier restaurant au Canada à offrir la livraison gratuite à domicile. Depuis ce temps, la commande en ligne est devenue de plus en plus populaire et des services mobiles sont aussi disponibles aux consommateurs désirant une plus grande flexibilité. Tout cela fait en sorte que la demande soit en croissance soutenue et, pour le bonheur de ses parties prenantes, on atteint aujourd'hui un sommet de 31 millions de repas servis par année.

Afin de combler cette demande grandissante, les opérations de St-Hubert font appel à un réseau de 116 succursales et plus de 10 000 employés. Ces établissements sont desservis à partir de :

- Deux centres de distribution (CD) localisés à Anjou (sur l'île de Montréal) et à Boisbriand (au nord-ouest de Laval). Celui d'Anjou possède une surface de 95 000 pieds carrés (PC) et une capacité d'entreposage de 1,100 palettes de produits secs, 115 palettes de produits frais et 575 palettes de produits congelés. Celui de Boisbriand a une dimension de 50 000 PC et une capacité de 860 palettes de produits secs, 900 palettes de produits frais, 3 200 palettes de produits congelés. Les deux CD utilisent un système WMS (« Warehouse Management System ») et un équipement moderne de charriots élévateur pouvant atteindre 40 pieds de hauteur. Présentement le CD d'Anjou fonctionne à trois quarts de travail de huit heures, 5 jours/semaine du dimanche au vendredi et le CD de Boisbriand fonctionne à deux quarts de travail de huit heures, 5 jours/semaine du lundi au vendredi.
- Une usine à Blainville, au nord de Montréal, où l'on fabrique les produits déshydratés en sachet, en pot, en sac, en poche et en vrac, prêts à être distribués par le centre de distribution ou directement chez les succursales franchisées ou les clients détaillants en alimentation. Sa capacité maximale est de 27 tonnes/année d'aliments. Présentement l'usine fonctionne à deux quarts de travail de huit heures, 5 jours/semaine.



- Un système de transport par camion afin de maximiser le processus de distribution entre les fournisseurs, l'usine, les CD et les succursales. St-Hubert fait appel à quelques transporteurs spécialisés en alimentation.
- Un réseau de fournisseurs qui approvisionnent annuellement la compagnie de 8,7 millions de kilos de poulet frais, 700 000 kilos de côtes levées, 6,7 millions de kilos de pommes de terre, les ingrédients pour 3,4 millions de litres de sauce et pour 3,1 millions de kilos de salade.
- 116 succursales, offrant des services d'alimentation de l'ordre de presque 23 tonnes/année.
- Un centre de service au client hautement technologique et un site Web transactionnel.

Ce vaste réseau permet le bon fonctionnement de la chaîne, qui a maintenant des ambitions en dehors de la province.

## Problématique : Vers une croissance du réseau de franchises...

Les rôtisseries St-Hubert occupent définitivement une place confortable au Québec, où il est le leader des opérateurs de services d'alimentation et restauration avec 5% de part de marché, ce qui le mène bien devant la deuxième position (2,6 %) et loin devant les cinq autres (toutes entre 1,6% et 2%)<sup>2</sup>, tel qu'indiqué dans la Figure 1.

---

<sup>2</sup> The NPD Groupe – CREST – YE Nov. 2013.

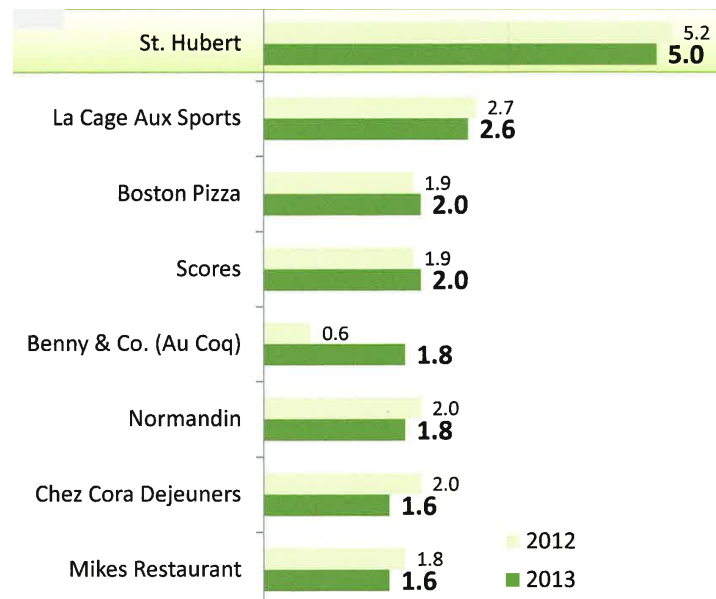


Figure 1: Pourcentages de part de marché des opérateurs de services d'alimentation et restauration au Québec (Source : The NPD Groupe – CREST – YE Nov. 2013)

Par contre, la compétition est féroce et St-Hubert a perdu 0,2% de sa part de marché en 2013 au profit d'autres chaînes ou restaurants indépendants, en majorité des PME. Cela a quelque peu inquiété la direction, puisqu'il s'agit d'un événement irrégulier dans l'histoire récente de l'entreprise.

Malgré cette variation, les ventes de St-Hubert demeurent en croissance, tel qu'indique l'étude de la Figure 2.

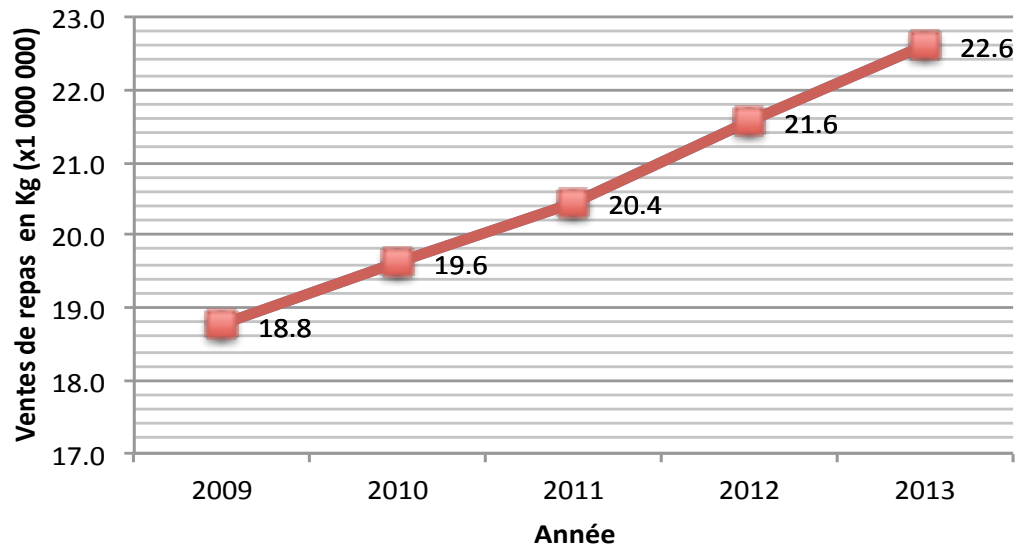


Figure 2: Historique de ventes au Québec (Source : St-Hubert).

On remarque également que l'accroissement des ventes globales (à l'échelle de l'ensemble du réseau de franchisés) demeure soutenu, et ce dans la majorité des restaurants St-Hubert qui sont situés au Québec. Par le fait même, on observe que son taux de croissance récent (2013) est supérieur (4,6%) au taux moyen de croissance des restaurants au Québec, qui est de 2,7%, selon l'Association de restaurateurs du Québec (ARQ, 2013).

En ce moment, il n'y a pas qu'au Québec que St-Hubert possède des restaurants. En effet, il existe quelques succursales hors de la province, notamment à Ottawa et Cornwall (Ontario) ainsi qu'à Moncton, Bathurst et Fredericton (Nouveau-Brunswick). On parle présentement, en tout, de neuf restaurants hors-Québec qui fonctionnent comme des « sites tests ». Cette expérience récente offre des données intéressantes quant au marché potentiel hors-Québec, tel qu'indiqué dans la Figure 3.

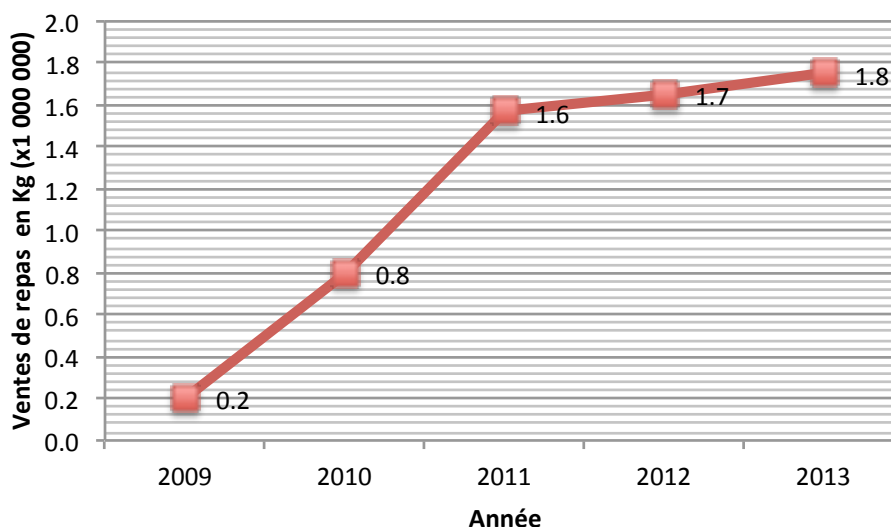


Figure 3: Historique de ventes en Ontario et au Nouveau-Brunswick (Source : St-Hubert).

Dans les villes hors-Québec, les restos St-Hubert détiennent maintenant environ 4,7% de part de marché dans la restauration. En outre, il est important de noter que les prévisions de croissance des ventes hors-Québec pour la prochaine décennie devraient être supérieures à 5%, selon la direction.

## La mise sur pied de nouveaux centres de distribution

Dans l'évaluation du plan de croissance de St-Hubert, une option possible serait de mettre sur pied un ou deux nouveaux centres de distribution afin de mieux desservir localement les nouvelles franchises hors Québec. Pour ce faire, deux postes de coûts importants sont à considérer, soit (1) le coût d'opération total d'un nouveau centre de distribution (électricité, bail, assurances, équipement, main d'œuvre, etc.) et les coûts de transport qui relieraient l'usine de Montréal à quelconque nouveau centre de distribution. À ce jour, seulement deux villes retiennent l'attention de la haute-direction pour la création de nouveaux centres de distribution, soit Toronto (Ontario) et Moncton (NB). Il est important de préciser que le transport des aliments entre l'usine de Montréal et chacun de ces centres



de distribution serait assuré par un service de transport à grande capacité (camion du type train double) et ce pour un coût inférieur à celui présentement utilisé pour desservir les franchises. Toutefois, il ne serait possible d'utiliser ce nouveau mode de transport pour livrer la nourriture aux franchises directement.

## Votre mandat

La présence timide à l'extérieur du Québec ne cache pas la volonté de l'entreprise de voler plus haut. En fait, St-Hubert a lancé une initiative formelle d'expansion hors-Québec, après avoir effectué une étude préliminaire interne. L'entreprise prévoit s'agrandir dans le reste du Canada, aux États-Unis et ses ambitions vont jusqu'à une éventuelle expansion vers l'Amérique du Sud et même en Asie. Toutefois, la première étape d'expansion demeure la suivante : consolider sa présence en Ontario et au Nouveau-Brunswick avant de toucher le reste de l'Amérique du Nord. St-Hubert désirerait avoir **entre 15% et 20% de ses opérations** en Ontario et au Nouveau-Brunswick dans les cinq prochaines années, avant d'étendre son réseau ailleurs au Canada.

Cette décision d'expansion comporte toutefois des risques importants. Une mauvaise décision quant à l'emplacement des nouvelles franchises en Ontario et au Nouveau-Brunswick pourrait entraîner des coûts élevés, en plus d'entacher l'image immaculée d'une compagnie qui a réussi à occuper une place de choix dans le marché québécois. Il en est de même pour la décision de mettre sur pied (ou non) de nouveaux centres de distribution dans ces mêmes provinces.

Afin de minimiser ces risques, la direction de St-Hubert a décidé d'embaucher une équipe de consultants spécialisés en gestion des opérations et logistique, c'est-à-dire vous! Votre équipe sera donc en charge de mener une étude quant aux possibilités d'expansion, mais on doit la faire rapidement.



Dans ce contexte, votre mandat est simple :

- a) **Déterminer si St-Hubert doit faire l'expansion ou non.** Surtout, prenez soin de préciser sur quelles bases de justification s'appuie votre décision.
- b) **En ciblant le processus de distribution de nourriture à travers le réseau logistique,** présenter différents scénarios d'expansion (ou de non expansion, si telle est votre décision) du réseau de franchises de St-Hubert. Parmi ces scénarios, identifiez celui qui vous semble le meilleur en terme d'optimisation des coûts d'opération. Prenez soin de justifier le tout en offrant des détails concernant la localisation des nouvelles succursales et des nouveaux centres de distribution (s'il y a lieu). Visez une période de cinq années comme horizon temporel pour dresser vos scénarios d'expansion.

Les gestionnaires de St-Hubert sont très ouverts à de nouvelles perspectives et ils ont mis à votre disposition plusieurs informations sensibles au niveau stratégique, tactique et opérationnel dans les sections qui suivent. Maintenant, vous devez émettre un avis expert sur les éléments qui composent votre mandat.

**IMPORTANT :** Il demeure excessivement important que pour le deuxième volet de votre mandat, vous fournissiez une analyse chiffrée qui rendra visible l'optimisation des opérations de St-Hubert. Cette analyse devra évidemment tenir compte des caractéristiques de la chaîne logistique de la compagnie et surtout des données propres au processus de distribution. La haute direction s'attend à ce que vous leur présentiez des scénarios d'expansion clairs, appuyés par une analyse chiffrée des coûts inhérents à chaque scénario.

Par exemple, dans quelles villes doit-on faire l'expansion en Ontario et/ou au Nouveau-Brunswick? Doit-on y implanter de nouveaux centres de distribution plutôt que d'utiliser ceux déjà existants? Si oui, où exactement? Comment justifiez-vous ces décisions?



## Informations complémentaires

### Expérience pilote

L'expérience pilote de St-Hubert en Ontario et au Nouveau-Brunswick peut nous fournir des informations intéressantes. Par exemple, la prévision de la demande pour un restaurant type (pour l'Ontario et pour le Nouveau-Brunswick, qui sont similaires) est illustrée à la Figure 4.

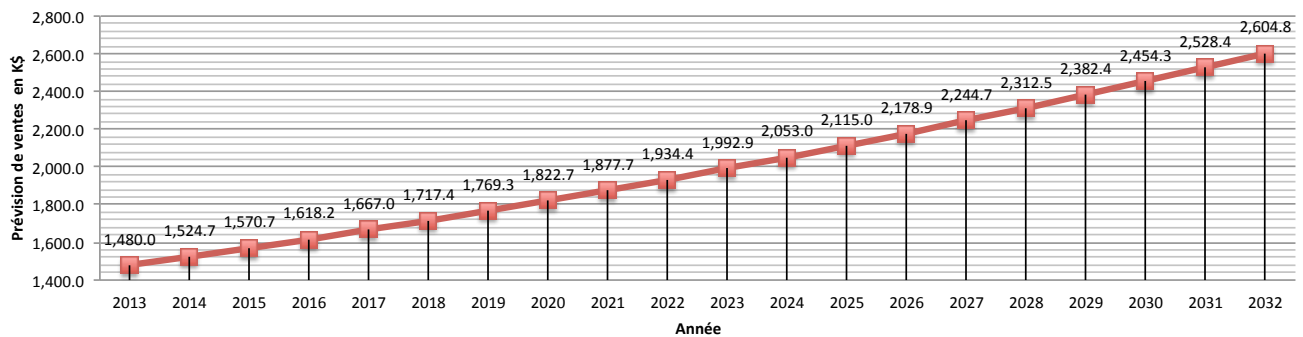


Figure 4: Prévision de la demande pour un restaurant type en ON et au N.-B. (Source : St-Hubert).

Du côté de la rentabilité d'une succursale, l'expérience dans le reste du Canada sur cinq années est indiquée dans la Figure 3.

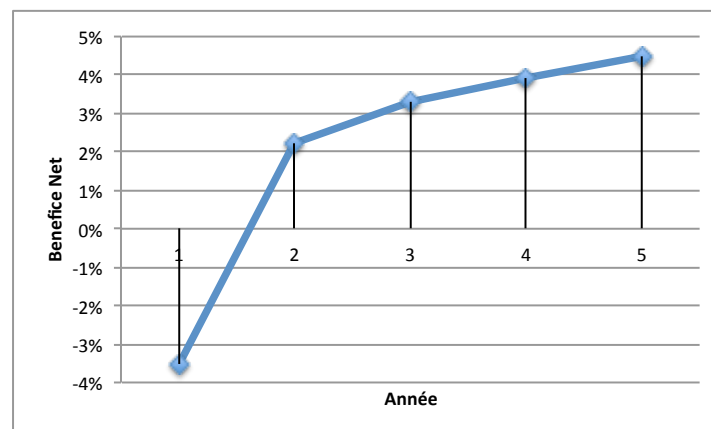


Figure 5: Rentabilité nette d'un restaurant type de la chaîne hors-Québec, sur 5 ans et en pourcentage (Source : St-Hubert).



Finalement, l'expérience pilote nous indique que le TRI 15 ans pour un restaurant type en Ontario ou au Nouveau-Brunswick est de presque 15%.

## Secteur de la restauration au Canada

Selon le « Canadian Chain Restaurant Industry Review (2014) », au fur et à mesure que l'économie canadienne continue de s'améliorer après la crise internationale de 2008, les chiffres montrent que les Canadiens continuent à dépenser de plus en plus dans les restaurants, avec une augmentation annuelle de 2%. En plus, les ventes de l'industrie de la restauration canadienne représentaient 3,7% du produit intérieur brut national en 2013, alors qu'en 2014 les ventes de l'industrie devraient augmenter à 4,4% et atteindre 71,1 milliards de dollars (voir Figure 6).

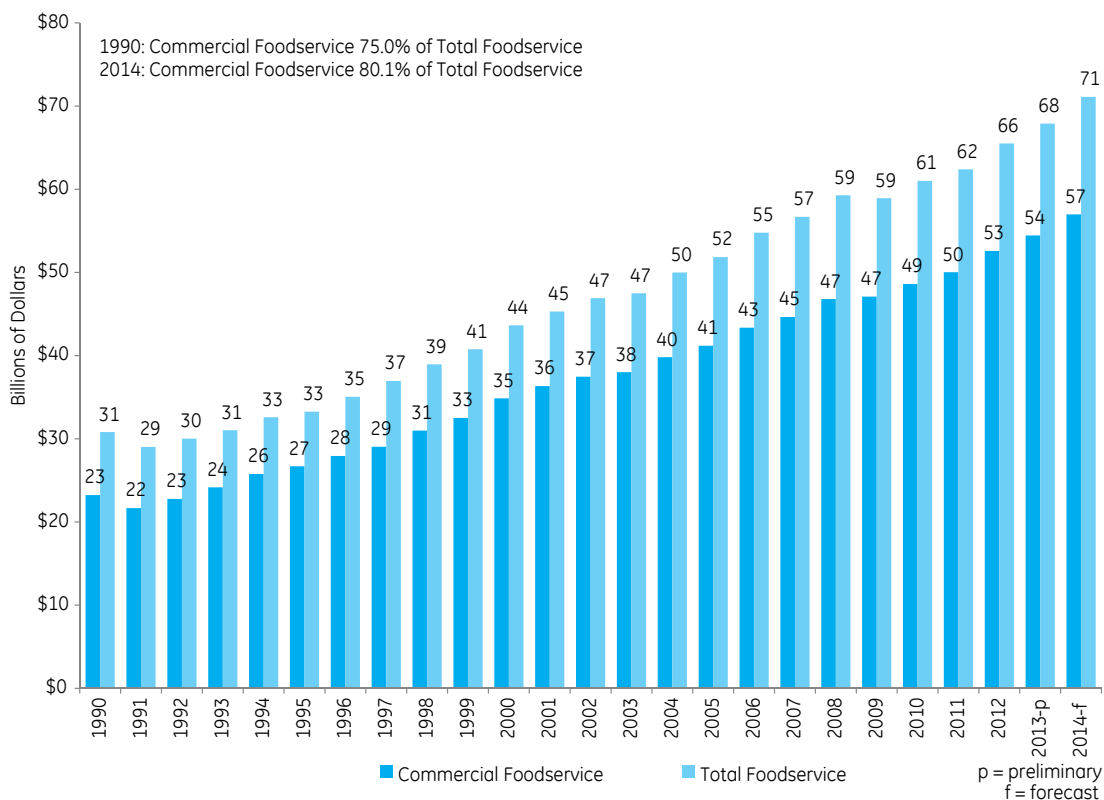


Figure 6: Historique de ventes totales de la restauration commerciale (Source : *Canadian Chain Restaurant Industry Review*, 2014).



Cette augmentation varie toutefois par secteur, tel qu'indiqué dans la Figure 7. Cette figure indique que les FSR (« Full Service Restaurants »), les QSR (« Quick Service Restaurants »), les Débits de boisson (« Drinking Places ») et les Traiteurs (« Caterers ») démontrent des tendances différentes au niveau de leurs ventes respectives à travers les années.

### Sales Index by Industry Segment

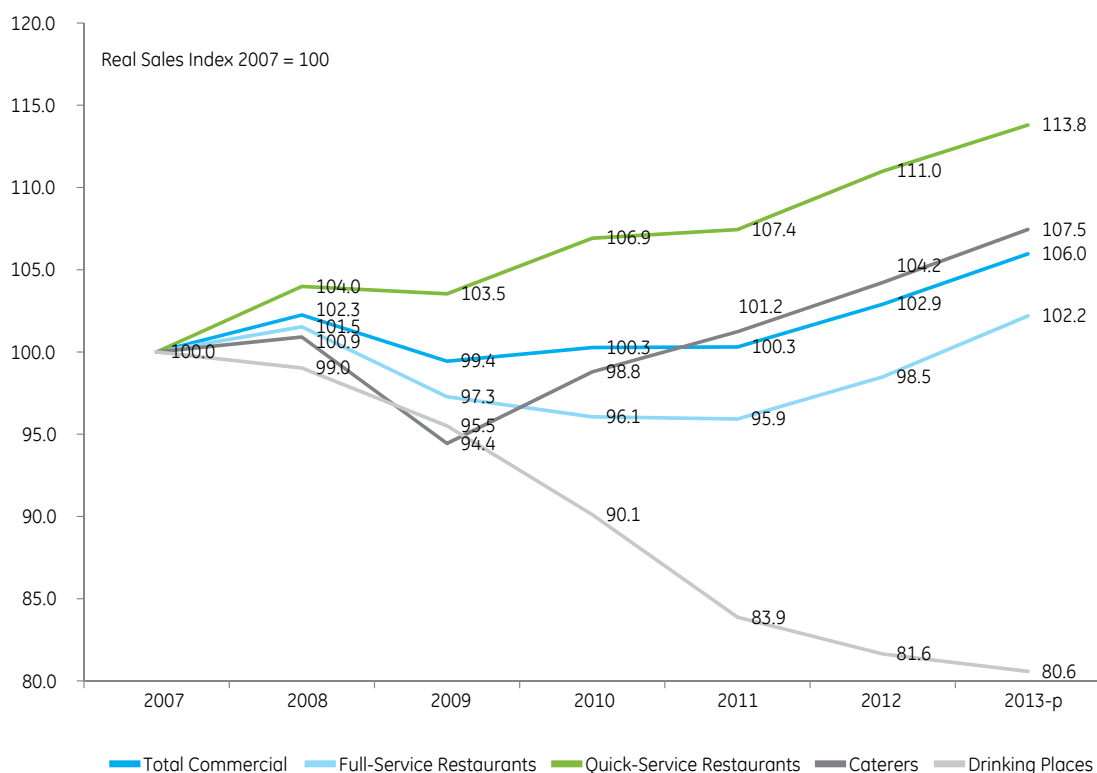


Figure 7 : Tendances dans les différents sous-secteurs de la restauration (Source : *Canadian Chain Restaurant Industry Review*, 2014).

Il est important de noter que le chiffre d'affaires des débits de boissons continue à diminuer en raison principalement d'une réduction du nombre d'établissements se classant comme des lieux de consommation d'alcool. Beaucoup de ces opérations ont été reclassées en tant que FSR.



Par ailleurs, une grande partie de la croissance observée peut être attribuée à l'augmentation significative du nombre d'unités en restauration commerciale en 2013 (9%). Toutefois, les ventes réelles moyennes par unité ont diminué de près de 6%.

Tel que montré dans la Figure 8, 62,2% des dépenses dans les restaurants au Canada sont effectuées dans les chaînes locales, régionales, nationales et internationales de marque. Le Québec a le plus grand pourcentage des dépenses effectuées dans des restaurants indépendants, avec près de la moitié de toutes les ventes des restaurants non affiliés à des chaînes (voir Figure 8).

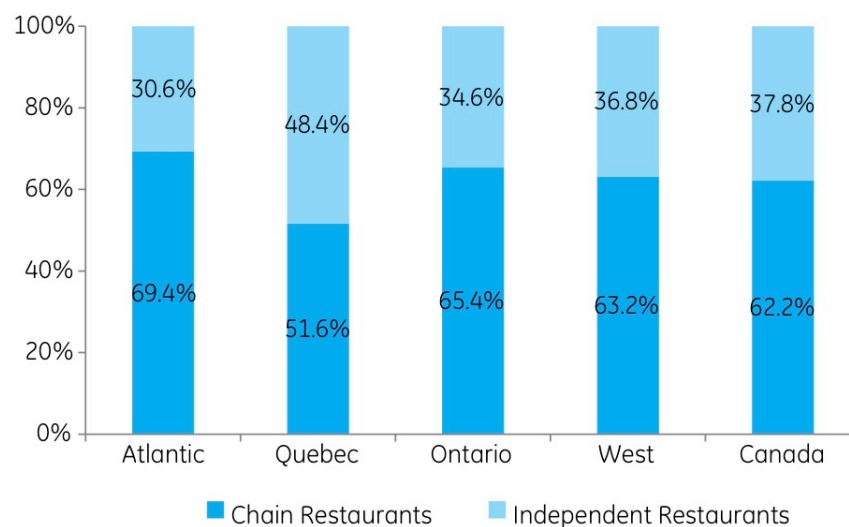


Figure 8 : Comparaison de dépenses dans les restaurants indépendants versus dans les chaînes (Source : *Canadian Chain Restaurant Industry Review, 2014*).

En général, la tendance d'augmentation des ventes est répandue dans tout le pays, tel qu'indiqué dans la Figure 9.



	Canada	Newfoundland and Labrador	Prince Edward Island	Nova Scotia	New Brunswick	Québec	Ontario	Manitoba	Saskatchewan	Alberta	British Columbia
Revenues (thousands)											
2008	\$46,795,255	\$565,006	\$176,233	\$1,210,275	\$891,334	\$9,304,854	\$17,593,324	\$1,290,495	\$1,287,297	\$6,618,399	\$7,709,844
2009	\$47,096,429	\$588,886	\$175,136	\$1,209,506	\$938,700	\$9,385,175	\$17,631,848	\$1,338,637	\$1,356,991	\$6,526,605	\$7,795,980
2010	\$48,616,283	\$644,086	\$184,145	\$1,252,019	\$968,838	\$9,715,759	\$18,381,418	\$1,369,856	\$1,428,570	\$6,665,414	\$7,846,102
2011	\$50,023,975	\$679,708	\$187,481	\$1,275,087	\$962,206	\$9,906,542	\$19,159,000	\$1,440,093	\$1,506,167	\$7,082,169	\$7,662,998
2012	\$52,570,103	\$738,905	\$194,219	\$1,321,404	\$982,459	\$10,405,241	\$20,137,078	\$1,516,565	\$1,620,509	\$7,678,116	\$7,814,123
2013-p	\$54,964,363	\$807,406	\$203,153	\$1,332,674	\$986,566	\$10,690,273	\$21,005,189	\$1,599,598	\$1,737,410	\$8,156,486	\$8,276,882
Percent Change vs Previous Year											
2008	4.8%	6.1%	3.2%	8.6%	5.3%	6.1%	5.7%	5.4%	10.2%	3.3%	1.3%
2009	0.6%	4.2%	-0.6%	-0.1%	5.3%	0.9%	0.2%	3.7%	5.4%	-1.4%	1.1%
2010	3.2%	9.4%	5.1%	3.5%	3.2%	3.5%	4.3%	2.3%	5.3%	2.1%	0.6%
2011	2.9%	5.5%	1.8%	1.8%	-0.7%	2.0%	4.2%	5.1%	5.4%	6.3%	-2.3%
2012	5.1%	8.7%	3.6%	3.6%	2.1%	5.0%	5.1%	5.3%	7.6%	8.4%	2.0%
2013-p	4.6%	9.3%	4.6%	0.9%	0.4%	2.7%	4.3%	5.5%	7.2%	6.2%	5.9%

Figure 9 : Ventes par province (Source : *Canadian Chain Restaurant Industry Review*, 2014).

De façon complémentaire, les ventes per capita dans chaque province sont indiquées dans la Figure 10.

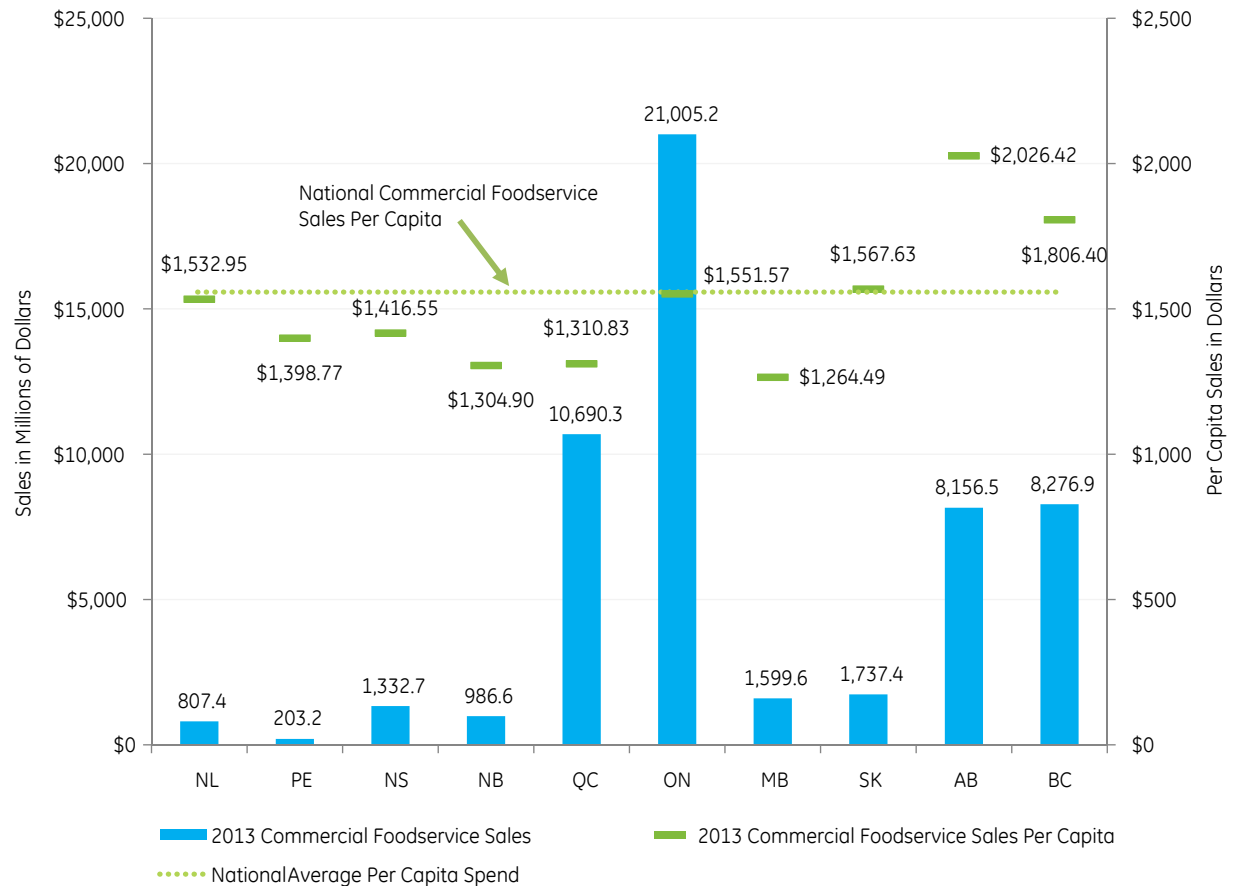


Figure 10 : Ventes per capita dans les provinces canadiennes (Source : Canadian Chain Restaurant Industry Review, 2014).

Selon Statistiques Canada (2014), l'historique récent (2008-2012) pour les trois provinces faisant l'objet du plan de croissance de St-Hubert diffère au niveau des « revenus d'exploitation » et des « marges bénéficiaires » des « services de restauration et de débits de boissons pour les restaurants à service complet », tel que démontré au Tableau 1.



Tableau 1: Revenus d'exploitation et les marges bénéficiaires des services de restauration et de débits de boissons pour restaurants à service complet (Source : Statistiques Canada, 2014).

	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>P</sup>
<b>QC</b>					
Revenu d'exploitation (en millions de dollars)	4 839,7	4 731,1	4 767,3	4 919,0	5 189,3
Marge bénéficiaire d'exploitation (%)	3,8	3,4	3,4	2,6	2,6
<b>N.-B.</b>					
Revenu d'exploitation (en millions de dollars)	275,5	288,1	289,2	285,9	291,8
Marge bénéficiaire d'exploitation (%)	3,6	3,7	4,4	3,8	4,6
<b>ON</b>					
Revenu d'exploitation (en millions de dollars)	6 794,8	6 675,2	6 788,4	7 095,4	7 491,0
Marge bénéficiaire d'exploitation (%)	1,5	2,3	2,8	2,3	2,6

## Territoire

La liste de villes potentielles pour une expansion en Ontario et au Nouveau-Brunswick est présentée dans les deux tableaux qui suivent (Tableau 2 et Tableau 3).



Tableau 2: Liste de villes d'intérêt en Ontario (Source : St-Hubert).

Marchés	Population 2006	Population 2011	Variation de la population
Région d'Hamilton	1,131,341	1,170,686	3%
Région d'Ottawa	1,658,871	1,805,214	9%
Région de Toronto (métrop.)	5,075,513	5,583,064	10%
<i>Total Barrie</i>	<i>213,993</i>	<i>225,596</i>	<i>5%</i>
<i>Total Belleville</i>	<i>160,251</i>	<i>165,324</i>	<i>3%</i>
<i>Total Brantford</i>	<i>124,607</i>	<i>135,501</i>	<i>9%</i>
<i>Total Brockville</i>	<i>61,323</i>	<i>60,956</i>	<i>-1%</i>
<i>Ville de Centre Wellington</i>	<i>26,049</i>	<i>26,693</i>	<i>2%</i>
<i>Ville de Chatham-Kent</i>	<i>108,177</i>	<i>103,671</i>	<i>-4%</i>
<i>Total Cobourg</i>	<i>36,123</i>	<i>36,307</i>	<i>1%</i>
<i>Total Collingwood</i>	<i>29,066</i>	<i>30,298</i>	<i>4%</i>
<i>Total Cornwall</i>	<i>96,613</i>	<i>97,512</i>	<i>1%</i>
<i>Total Guelph</i>	<i>127,009</i>	<i>134,068</i>	<i>6%</i>
<i>Total Hawkesbury</i>	<i>33,656</i>	<i>33,707</i>	<i>0%</i>
<i>Ville de Kawartha Lakes</i>	<i>74,561</i>	<i>73,214</i>	<i>-2%</i>
<i>Total Kingston</i>	<i>195,839</i>	<i>202,860</i>	<i>4%</i>
<i>Total Kitchener</i>	<i>451,235</i>	<i>477,160</i>	<i>6%</i>
<i>Secteur Leamington et Kingsville</i>	<i>49,741</i>	<i>49,765</i>	<i>0%</i>
<i>Total London</i>	<i>520,043</i>	<i>538,718</i>	<i>4%</i>
<i>Total Midland</i>	<i>46,186</i>	<i>46,651</i>	<i>1%</i>
<i>Ville de Norfolk County</i>	<i>62,563</i>	<i>63,175</i>	<i>1%</i>
<i>Total North Bay</i>	<i>74,796</i>	<i>75,659</i>	<i>1%</i>
<i>Total Orillia</i>	<i>52,562</i>	<i>53,108</i>	<i>1%</i>
<i>Total Owen Sound</i>	<i>72,880</i>	<i>72,793</i>	<i>0%</i>
<i>Total Pembroke</i>	<i>38,594</i>	<i>39,656</i>	<i>3%</i>
<i>Total Petawawa</i>	<i>20,855</i>	<i>22,169</i>	<i>6%</i>
<i>Total Peterborough</i>	<i>116,570</i>	<i>118,975</i>	<i>2%</i>
<i>Ville de Port Hope</i>	<i>16,390</i>	<i>16,214</i>	<i>-1%</i>
<i>Total Sarnia</i>	<i>108,674</i>	<i>109,370</i>	<i>1%</i>
<i>Total Sault Ste. Marie</i>	<i>87,890</i>	<i>88,196</i>	<i>0%</i>
<i>Total Sudbury</i>	<i>177,270</i>	<i>179,726</i>	<i>1%</i>
<i>Total St. Catharines - Niagara</i>	<i>390,317</i>	<i>392,184</i>	<i>0%</i>
<i>Total Stratford</i>	<i>63,118</i>	<i>66,997</i>	<i>6%</i>
<i>Total Temiskaming Shores</i>	<i>20,664</i>	<i>20,783</i>	<i>1%</i>
<i>Total Thunder Bay</i>	<i>122,907</i>	<i>121,622</i>	<i>-1%</i>
<i>Ville de Tillsonburg</i>	<i>14,822</i>	<i>15,301</i>	<i>3%</i>
<i>Total Timmins</i>	<i>51,077</i>	<i>50,688</i>	<i>-1%</i>
<i>Total Windsor</i>	<i>343,374</i>	<i>338,846</i>	<i>-1%</i>
<i>Total Woodstock</i>	<i>77,629</i>	<i>79,680</i>	<i>3%</i>



Tableau 3 : Liste de villes d'intérêt au Nouveau-Brunswick (Source : St-Hubert).

Marchés	Population 2006	Population 2011	Variation de la population
<b>Total Bathurst</b>	<b>45,350</b>	<b>44,309</b>	<b>-2%</b>
<b>Total Campbellton</b>	<b>29,716</b>	<b>28,990</b>	<b>-2%</b>
<b>Total Edmundston</b>	<b>31,335</b>	<b>30,755</b>	<b>-2%</b>
<b>Total Fredericton</b>	<b>85,688</b>	<b>93,783</b>	<b>9%</b>
<b>Total Miramichi</b>	<b>43,220</b>	<b>42,112</b>	<b>-3%</b>
<b>Total Moncton</b>	<b>172,316</b>	<b>184,919</b>	<b>7%</b>
<b>Total Saint John</b>	<b>122,389</b>	<b>127,761</b>	<b>4%</b>

Les distances entre les villes potentielles en Ontario et au Nouveau-Brunswick sont présentées dans le Tableau 4 et Tableau 5.

Tableau 4 : Distance entre les villes potentielles en Km (Source : <http://canada.distancesonline.com/>).

Villes en ON	Toronto (Km)	Montréal (Km)	Villes en ON	Toronto (Km)	Montréal (Km)
Hamilton	68.9	608.8	Ville de Norfolk County	157.9	697.7
Ottawa	449.2	198.3	North Bay	344.2	553.6
Toronto	0.0	541.5	Orillia	131.3	586.6
Barrie	97.8	620.1	Owen Sound	189.4	714.4
Belleville	186.8	361.3	Pembroke	387.4	341.5
Brantford	103.8	643.7	Petawawa	395.6	359.2
Brockville	338.1	206.5	Peterborough	135.7	464.1
Ville de Centre Wellington	100.9	625.9	Ville de Port Hope	106.2	437.9
Ville de Chatham-Kent	292.9	820.8	Sarnia	290.0	817.9
Cobourg	116.8	429.4	Sault Ste. Marie	849.7	996.0
Collingwood	154.7	672.5	Sudbury	387.5	681.1
Cornwall	434.5	114.3	St. Catharines - Niagara	111.5	651.8
Guelph	93.2	618.1	Stratford	149.5	674.5
Hawkesbury	505.7	98.3	Temiskaming Shores	502.4	711.8
Ville de Kawartha Lakes	132.6	517.7	Thunder Bay	1388.9	1690.5
Kingston	261.8	286.8	Ville de Tillsonburg	174.0	701.7
Kitchener	106.7	631.7	Timmins	704.6	847.0
Leamington et Kingsville	354.1	890.1	Windsor	368.5	896.4
London	191.2	719.1	Woodstock	141.9	666.8
Midland	146.9	669.3			



Tableau 5 : Distance entre les villes potentielles en Km (Source : <http://canada.distancesonline.com/>).

Villes au N.-B.	Moncton (Km)	Montréal (Km)
Bathurst	154.8	788.7
Campbellton	322.8	741.3
Edmundston	442.6	543.5
Fredericton	178.2	814.5
Miramichi	147.6	813.0
Moncton	0.0	982.3
Saint John	154.8	914.8

## Opérations de fabrication et de distribution

Note : Plan pour les 5 prochaines années seulement. Considérez uniquement les produits principaux : poulet, côtes levées, pommes de terre, sauce, salade.

Tableau 6: Consommation en 2013 de principaux produits (Source : St-Hubert).

Matière-première	Consommation
Poulet frais	8,7 millions Kg
Côtes levées	700 000 Kg
Pommes de terre	6,7 millions Kg
Sauce	3,4 millions L
Salade	3,1 millions Kg

Tableau 7 : Coût d'achat de la matière première (Source : St-Hubert).

Matière-première	Coût moyen
Poulet frais	\$4,02 le kg
Côtes levées	\$8,94 le kg
Pommes de terre	\$1,29 le kg
Sauce	\$1,06 le kg
Salade	\$0,89 le kg



Tableau 8 : Information sur l'usine (Source : St-Hubert).

Jours de travail par semaine	5
Heures de travail par jour	8
Quantité de travailleurs à l'usine	50
Productivité du travailleur (Kg/h)	277
Coût par heure, par employé (\$)	18

Tableau 9: Information sur le transport (Source : St-Hubert).

Capacité de transport d'un camion type ordinaire (palettes)	24
Capacité de transport d'un camion type train double (palettes)	40
Capacité moyenne d'une palette (Kg)	833
Coût de transport d'un camion type ordinaire (\$/Km)	2
Coût de transport d'un camion type ordinaire (\$/Km)	1.5
Charge maximale d'un camion type ordinaire (Kg)	20000
Charge maximale d'un camion type train double (Kg)	34000

Tableau 10 : Information sur le centre de distribution (Source : St-Hubert).

Coût annuel de location et d'opération - Anjou (\$/PC)	12
Coût annuel de location et d'opération - Boisbrilland (\$/PC)	18
Coût annuel (prévision) de location et d'opération - Toronto (\$/PC)	19
Coût annuel (prévision) de location et d'opération - Moncton (\$/PC)	10
Productivité annuelle moyenne d'un CD (Kg/PC)	187



## Références

- *ARQ (2013), Association de restaurateurs du Québec. Portrait de l'industrie. Disponible sur URL <http://www.restaurateurs.ca/>, Dernière visite en septembre 2014.*
- Boivin, H.; Robitaille, J.; Grand, J.-J.; Hitayezu, F.; Kersi, K. (2013), Bottin statistique alimentation, Édition 2013. Direction générale des politiques agroalimentaires, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2013.
- Canadian Chain Restaurant Industry Review (2014), GE Capital Franchise Finance, fsSTRATEGY Inc . ("fsSTRATEGY") and The NPD Group, Inc . ("NPD"), Canadian Restaurant Investment Summit, May 6-7, Toronto, 2014.
- *MQO Research (2012), Profil du secteur de l'hébergement et des services de restauration au Nouveau-Brunswick, Groupe d'action en développement de carrière au Nouveau-Brunswick, juin 2012.*
- *Pageau, F. (2013), Des chiffres qui parlent, Hôtels, restaurants & institutions, disponible sur URL <http://www.hrimag.com/Des-chiffres-qui-parlent,8211>, dernière visite en septembre 2014.*
- *Statistiques Canada (2014), disponible sur URL : <http://www.statcan.gc.ca/>, dernière visite en septembre 2014.*