

# Tendances sur le marché du commerce de détail au Canada en 2019-2020

Transformation  
de l'expérience de  
vente au détail



## Table des matières

<b>Introduction</b>	3
<b>Polarisation du marché</b> De quelle couleur est le parachute de votre commerce de détail?	4
<b>Changement de cap dans l'immobilier</b> Au-delà des murs	9
<b>Transformation numérique</b> Faire passer les technologies au niveau supérieur	12
<b>Entretien avec le premier vice-président au merchandising de Canadian Tire</b>	18
<b>Nouvelle réalité : l'omnicanal</b> Une nouvelle façon de voir les choses	20
<b>Expérience client 2.0</b> Au-delà du produit	26
<b>Récapitulation : la voie de la transformation</b>	30
<b>Références</b>	33

## Introduction

### Le commerce de détail se métamorphose.

Les habitudes de consommation changent, le secteur du commerce évolue rapidement, un nouveau modèle d'affaires s'impose. Les grands détaillants et les concurrents non traditionnels investissent massivement et prennent d'importants risques pour accroître leur part de marché.

Le marché canadien présente aussi ses défis. Le secteur a repris de la vigueur après un début d'année atone en 2019, mais le spectre d'une récession inquiète plusieurs. Aussi, les détaillants sont confrontés à l'omnicanal, un nouveau modèle d'affaires numérique intégré, auquel ils doivent s'adapter tout en tenant compte des contraintes logistiques propres au Canada. Qu'ils en soient conscients ou non, les détaillants indépendants et du marché intermédiaire doivent maintenant assurer l'avenir de leur entreprise.

Le présent rapport s'intéresse à cinq tendances majeures dont l'incidence se fera sentir jusqu'en 2020 sur le secteur du commerce de détail : la polarisation du marché, les stratégies immobilières, la transformation numérique, l'omnicanal et l'expérience client. Pour bon nombre de détaillants, ces thèmes peuvent faire peur. Heureusement, ils ont un point en commun : ils représentent une occasion de métamorphoser leurs pratiques d'affaires, d'accroître leurs activités et d'améliorer l'expérience client.

En plus de révéler des stratégies d'action favorisant la croissance, nous vous proposons le point de vue d'acteurs clés du secteur sur les questions et les préoccupations les plus fréquentes des détaillants au Canada.

Les prochaines années seront décisives pour beaucoup de détaillants. Il est temps de tracer la voie à suivre.

## Polarisation du marché

### De quelle couleur est le parachute de votre commerce de détail?

#### Le segment de milieu de gamme est des plus féroces pour les détaillants indépendants et du marché intermédiaire.

Les grands détaillants cherchent à accaparer une plus grande part du marché et dominent les ventes, tant en ligne qu'en magasin. Les petites et moyennes entreprises ont de plus en plus de difficulté à demeurer concurrentielles; certaines sont même contraintes de fermer boutique.

#### Les grands détaillants et places de marché en tête

Selon le Centre for the Study of Commercial Activity (CSCA), trois conglomérats du commerce de détail se sont partagé 28 % des ventes au détail au Canada en 2017, excluant les ventes de véhicules, soit groupe Weston, Wal-Mart Stores Inc., et Costco Wholesale Corporation<sup>1</sup>.

En 2018, 52 % des ventes au détail en ligne au monde<sup>2</sup> ont été effectuées par l'intermédiaire de places de marché. Les revenus tirés de ce mode de commerce devraient doubler d'ici 2023. Au Canada, on estime à plus de 3,5 milliards de dollars les ventes d'Amazon en 2016<sup>4</sup>. Aussi, la société a annoncé que les commandes des membres Prime ont doublé en 2018<sup>5</sup>.

Tous n'ont pas profité de cette croissance par contre. Ainsi, des détaillants bien connus du segment du milieu de gamme ont dû se résigner à fermer leurs portes, notamment Town Shoes, Payless et Déco Découverte.

#### Commodité et valeur : priorités des Canadiens

Une étude récente du Conseil canadien du commerce de détail (CCCD) révèle que 30 % des répondants choisissent leur détaillant en fonction de la commodité alors que la valeur est la priorité pour 40 % d'entre eux<sup>6</sup>.

Sur ce plan, les gros joueurs et les détaillants non traditionnels respectent ces deux critères. Les entreprises perturbatrices, notamment UberEats, gagnent en popularité alors que les détaillants de la trempe de Walmart et de Loblaws investissent dans la technologie et le commerce électronique afin de se poser en véritable guichet unique et d'optimiser le traitement des commandes.

Il est maintenant plus facile que jamais pour les consommateurs de se procurer ce qu'ils désirent, au prix qui convient à leur budget.

#### Croissance chez les détaillants de produits de luxe et bon marché

Alors que les détaillants du marché intermédiaire se livrent une chaude lutte pour s'attirer les faveurs des consommateurs, le secteur des produits de luxe et celui des articles bon marché sont en plein essor.

En 2017, près de 40 % des détaillants étrangers ayant percé le marché canadien représentaient des marques de luxe. La même année, Toronto s'est retrouvée parmi les dix premières villes au monde pour l'ouverture de commerces de détail de luxe<sup>7</sup>. Cette tendance se retrouve également parmi les détaillants de produits bon marché et à prix réduit. Nordstrom Rack, Muji et Mumuso sont au nombre des marques ayant fait une entrée remarquée sur le marché canadien ces dernières années. Dollarama a par ailleurs ouvert 65 magasins pendant son exercice 2019 en plus de se tourner vers le commerce électronique<sup>8</sup>.

Le Canada est un marché de choix pour ces deux sous-secteurs du commerce de détail. En règle générale, les Canadiens jouissent d'excellentes conditions de vie et s'enrichissent, mais restent des consommateurs avertis et économes. Selon l'étude du CCCD, 39 % des répondants ont déclaré que la recherche d'aubaines est leur activité préférée lors de leur magasinage; ce qui s'avère dans tous les groupes d'âge<sup>6</sup>.

**40 %**  
des consommateurs  
fondent leur choix  
de détaillant sur la  
valeur.

## Quelles sont les perspectives pour les détaillants?

La polarisation du marché s'intensifiera. La technologie ainsi que la rapidité et la commodité recherchées par les consommateurs ont eu pour effet d'accélérer et de comprimer la chaîne d'approvisionnement dans le secteur du commerce de détail. Le délai de traitement des commandes est plus court que jamais et risque de diminuer davantage au fur et à mesure que les grands détaillants bonifient leur offre, notamment grâce à la livraison le jour même, au ramassage en magasin des achats en ligne et à l'expédition à partir d'un magasin.

Les détaillants doivent revoir leur modèle d'affaires pour répondre aux attentes des consommateurs d'aujourd'hui, cerner le critère de distinction de leur entreprise et fidéliser leurs clients.

### Miser sur les forces

Selon Diane Brisebois, présidente et chef de la direction du CCCD, les détaillants indépendants et du marché intermédiaire bénéficient d'avantages qui font défaut à leurs plus gros concurrents. La personnalisation et les liens étroits tissés avec les clients constituent d'importants facteurs de différenciation dans un marché concurrentiel, au même titre que la capacité à attirer des employés loyaux et dévoués.

## Prosperer plutôt que simplement survivre

Alors que la polarisation s'accroît et que les attentes des consommateurs augmentent, il devient impératif d'arriver à se démarquer. Les détaillants canadiens doivent en faire plus pour demeurer concurrentiels.

Un récent sondage de BDO USA<sup>9</sup> a permis de distinguer trois catégories de détaillants à la suite de l'auto-évaluation réalisée par les répondants. Ainsi, ces derniers sont soit prospères (profit et croissance au rendez-vous), soit survivants (stabilité), soit en difficulté (non concurrentiels ou absence de profit). Ce sondage a également mis en lumière les principaux facteurs de différenciation des détaillants prospères\* :



\* Les répondants pouvaient faire plus d'un choix.

« Les petits détaillants se doivent d'en faire plus pour leurs clients, de donner l'impression que l'expérience est adaptée à chacun. Les détaillants indépendants qui connaissent du succès sont ceux qui parviennent à offrir ce type d'expérience. Leurs clients leur sont fidèles et sont habituellement leurs plus fervents promoteurs. »

- Diane Brisebois, présidente et chef de la direction du Conseil canadien du commerce de détail

### De l'importance de se définir

Votre commerce est-il du type Nordstrom ou plutôt du type Dollarama? Misez-vous sur la commodité ou sur l'expérience?

Aussi radical que cela puisse paraître, le moment est sans doute venu d'établir où vous souhaitez vous situer dans le spectre du magasinage. Prenez le temps de déterminer votre stratégie d'affaires et votre clientèle cible, et résistez à la tentation de chercher à plaire à tous les consommateurs.

### Mesures à prendre pour les détaillants

Pour les détaillants du marché intermédiaire, il est temps de passer à la vitesse supérieure. D'ailleurs, un marché polarisé pourrait ouvrir la voie à des débouchés intéressants pour certains d'entre eux.

### Le marketing numérique pour se distinguer de la masse

Selon le rapport BDO's Retail Rationalized survey (en anglais), le marketing constitue une grande priorité pour les détaillants, 49 % d'entre eux y investissant de façon importante<sup>9</sup>.

Le marketing numérique ne devrait pas se limiter à créer un site Web ou de commerce électronique. Il s'agit d'embaucher des gens ou de faire appel à des partenaires qui peuvent créer et gérer une stratégie qui englobe le référencement, le marketing par courriel, la présence sur les médias sociaux et le commerce mobile.

### La force du nombre

La transformation des activités n'est jamais chose aisée, peu importe la taille de l'entreprise. Si les détaillants indépendants et ceux du marché intermédiaire peuvent habituellement faire preuve d'une plus grande souplesse, ils ne disposent pas nécessairement de l'expertise ou des ressources internes qui leur permettraient de mener à bien des stratégies numériques ou de traitement des commandes.

Ainsi, pour les petits détaillants et les indépendants, il peut être judicieux de constituer un groupement d'achat afin de faciliter le lancement de programmes à grande échelle et de demeurer concurrentiels. La collaboration entre petits et moyens détaillants pour les services de livraison et d'expédition, notamment, peut être bénéfique pour le traitement des commandes. L'acquisition de concurrents ou d'entreprises offrant des services complémentaires peut également être une avenue pour stimuler la croissance.



### Examen officiel de la stratégie et des activités

Que l'objectif soit de passer aux produits de luxe ou à ceux bon marché, ou encore, de percer le segment de milieu de gamme, la première étape est la même : dresser un portrait de la situation actuelle afin d'amorcer le processus de planification. Sans un examen exhaustif de la stratégie d'affaires et des activités telles qu'elles se présentent aujourd'hui, toute mesure prise est vouée à l'échec.

Pour obtenir l'heure juste, les détaillants peuvent recourir à un consultant professionnel et expérimenté. Il peut aider à cerner les forces, les faiblesses et les gains d'efficacité possibles ainsi que participer à l'élaboration d'un plan de croissance.

Au total,  
**49%**  
 des détaillants  
 ont effectué des  
 investissements  
 importants en marketing.

**Communiquez avec nous  
 pour obtenir de l'aide à  
 l'égard de votre stratégie  
 d'affaires**

## Changement de cap dans l'immobilier

### Au-delà des murs

La disparition annoncée des magasins physiques ne s'est pas concrétisée, mais les défis liés à l'immobilier sont bien réels.

Le commerce électronique prend de l'ampleur, mais il n'a pas signé l'arrêt de mort des emplacements physiques pour autant comme en témoignent les 86 % d'opérations toujours réalisées en magasin selon le CCCD10. L'évolution des demandes des consommateurs et la progression de l'omnicanal amènent toutefois les détaillants à revoir leur présence physique par rapport aux besoins et comportements de leur clientèle.

### Un marché immobilier à l'avantage des locataires

Selon CBRE, le marché immobilier au Canada est favorable aux locataires : les taux d'inoccupation ont atteint un creux historique et la demande pour des immeubles commerciaux, un sommet sans précédent. Il existe une réelle demande d'entrepôts industriels en agglomérations urbaines, une situation qui s'explique en partie par le commerce électronique. Toutefois, les terrains pour les accueillir se font rares dans certaines régions<sup>11</sup>.

Alors que les coûts immobiliers explosent et que les terrains commencent à manquer, les détaillants qui cherchent à accroître leur présence physique ou à améliorer leur traitement des commandes pourraient devoir modérer leurs ambitions en raison des prix et de la disponibilité.

### De nouvelles occasions alimentées par de nouvelles formules

L'époque où un seul magasin répondait à tous les besoins est révolue. Pour stimuler l'achalandage et pour optimiser la valeur des actifs immobiliers, les détaillants se tournent vers la personnalisation et font des expériences : boutiques éphémères, magasins de plus petite taille et nouvelles stratégies de distribution.

- ▶ Grâce au concept des **marchés urbains**, les détaillants réussissent à desservir des clients qui se trouvent dans des régions densément peuplées et qui sont à la recherche de l'expérience en magasin sans nécessairement avoir à prendre la voiture. Les épiciers Vince's Market et Longo's ont déjà emprunté cette voie. Encore absents du paysage canadien, les studios de planification d'habitat urbain de IKEA ont fait leur apparition à New York et à Londres. Ces emplacements permettent au géant suédois de rejoindre une clientèle hors de ses grandes surfaces habituelles<sup>12</sup>.
- ▶ Les **espaces partagés et à usage mixte** sont bien connus dans le monde du commerce de détail, en particulier quand les prometteurs cherchent à créer des projets communautaires et à diviser les espaces laissés vacants par la fermeture de grands magasins. C'est ainsi qu'on a vu des magasins se greffer aux projets de copropriété, une nouvelle formule dont les épiciers ont été les pionniers.

### Les défis du dernier kilomètre

Toujours à l'esprit des détaillants, les défis associés au dernier kilomètre sont de plus en plus importants. Pour répondre aux demandes des clients et améliorer le traitement des commandes, certains détaillants investissent massivement dans la construction d'entrepôts à la fine pointe de la technologie.

D'autres préfèrent utiliser leurs magasins à titre de points de distribution. Canadian Tire mène un projet-pilote de tours de ramassage robotisées dans certains de ses magasins au Canada. IKEA ouvre des magasins de plus petite taille axés sur la gestion des commandes et de la cueillette.

## La métamorphose des centres commerciaux

En général, les centres commerciaux au Canada ont su mieux tirer leur épingle du jeu que ceux aux États-Unis, mais les nouvelles réalités du marché ne les ont pas épargnés. Les centres urbains qui misent avant tout sur l'expérience client et les produits de luxe continuent de connaître du succès, mais ceux dans les banlieues doivent se réinventer.

L'incertitude persiste dans le segment du milieu de gamme, et les propriétaires de centres commerciaux cherchent un nouvel emploi à leurs espaces. Les locataires-clés ne sont plus les grands magasins ou grandes surfaces d'autrefois, mais plutôt des commerces offrant une expérience : centres de conditionnement physique, restaurants, salles de cinéma, etc. Certains propriétaires vont même jusqu'à donner une nouvelle vocation à leurs locaux pour accueillir des cabinets de services professionnels ou de médecin.

### Qu'en est-il de votre commerce de détail?

L'immobilier a toujours joué un rôle prédominant dans la stratégie des détaillants, et il continuera d'en être ainsi. Le modèle d'implantation des magasins risque toutefois de changer afin de tenir compte des nouvelles habitudes d'achat.

#### Une présence différente

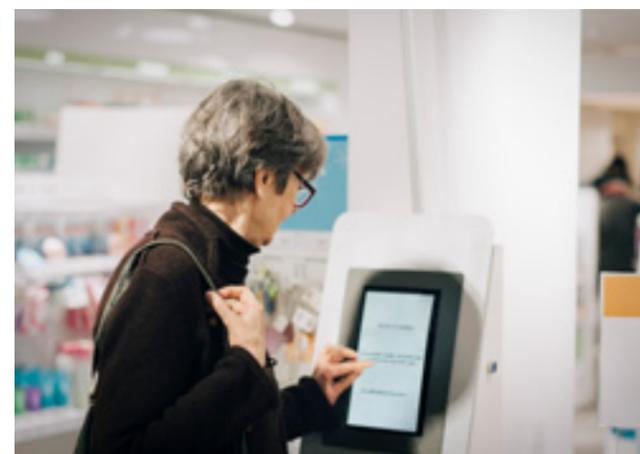
Avoir pignon sur rue demeure une stratégie avisée, mais les propriétaires de commerce de détail doivent revoir l'utilisation qu'ils font de l'espace. On assistera à un bouleversement dans le secteur de l'immobilier commercial : le type d'emplacement risque de l'emporter sur la taille, et l'expérience ou le traitement des commandes pourrait devenir l'orientation à prendre.

#### L'élément sensationnel : la base

Selon Diane Brisebois du CCCD, tout repose sur l'élément sensationnel. Le commerce de détail n'est pas de tout repos. Chaque année, il devient de plus en plus difficile de demeurer concurrentiel. Un magasin n'est pas qu'une simple vitrine pour les produits. Il doit raconter l'histoire de l'entreprise et susciter un sentiment d'appartenance chez les clients.



On estime que  
**86 %**  
des opérations  
sont réalisées en  
magasin.



### Mesures à prendre pour les détaillants

La location d'un local représente l'une des plus importantes dépenses des détaillants, aussi ces derniers doivent-ils faire le bon choix. En ce sens, le choix de l'emplacement doit donc faire partie intégrante de la stratégie d'affaires.

#### Songer à un autre type d'emplacement

Pendant longtemps, les grandes chaînes de magasin et franchises ont occupé les centres commerciaux, particulièrement en banlieue. Aujourd'hui, ces centres doivent se réinventer, ce qui peut être synonyme de nouvelles avenues pour une expansion et d'emplacements stratégiques, voire d'une excellente transaction immobilière.

Outre les centres commerciaux, les quartiers en croissance ou en revitalisation ainsi que les emplacements non traditionnels, dont les installations sportives, les salles de cinéma et les

immeubles d'habitations en copropriété, peuvent représenter des emplacements propices aux nouvelles affaires.

#### Faire équipe avec le locateur

Pour optimiser sa présence physique, il n'est pas obligatoire de multiplier les actifs. La solution la plus simple pourrait être de maximiser l'utilisation de l'espace déjà occupé.

Pour ce faire, il convient d'analyser l'emplacement en question, la superficie, la clientèle, les inducteurs de valeur et la stratégie d'affaires, le tout de façon objective. Ensuite, il suffit de trouver des solutions créatives pour utiliser l'espace. Par exemple, un détaillant dont l'activité principale est le traitement des commandes pourrait demander à son locateur de lui réserver des espaces de stationnement ou de construire de petites zones de cueillette et de chargement.

#### Connaître la valeur réelle des actifs

Une évaluation peut aider les détaillants à comprendre ce qui donne réellement de la valeur à leur entreprise et le rôle des différents actifs à l'égard de cette valeur. Armé de ces données, un propriétaire d'entreprise pourra tirer des conclusions éclairées, notamment au sujet de l'incidence de la taille des locaux sur le chiffre d'affaires et des changements à apporter à la stratégie immobilière pour augmenter la rentabilité.

**Communiquez avec nous pour discuter de votre stratégie en matière d'immobilier**



Parmi les répondants,  
**47 %**  
 utilisent un assistant  
 vocal pour faire des  
 recherches sur les  
 produits

## Transformation numérique

### Faire passer les technologies au niveau supérieur

Le numérique n'est plus considéré comme étant un complément ou un accessoire aux activités des détaillants; désormais, il cimenter leurs activités.

Les nouvelles technologies et les perturbateurs de marché ont une incidence sur tous les aspects du commerce de détail, de la présence physique à celle en ligne, en passant par les services administratifs. Les détaillants doivent réaliser des investissements judicieux dans le numérique, de façon à soutenir les affaires et les activités ainsi qu'à dynamiser l'expérience client.

#### Un nouveau venu : le magasin intelligent

Les magasins traditionnels sont de plus en plus branchés. Le rayonnage intelligent avec étiquettes RFID, les appareils mobiles et tablettes ainsi que les balises de proximité représentent quelques-unes des technologies utilisées pour gérer les stocks, réduire les frustrations et personnaliser l'expérience en magasin.

Au début de 2019, la chaîne d'alimentation américaine Kroger a fait les manchettes lors de l'annonce de son projet-pilote de magasins intelligents. La stratégie prévoyait des tablettes avec étiquettes numériques, un affichage à DEL et l'automatisation<sup>13</sup>. Plusieurs autres détaillants misent également sur le numérique :

- ▶ Dans son magasin concept North Point **Canadian Tire** a installé des tablettes sur la surface de vente et dans les salles d'essayage. Les clients peuvent les utiliser pour appeler un commis ou pour vérifier la disponibilité et les caractéristiques d'un produit<sup>14</sup>;
- ▶ **Home Depot** a ajouté un outil de localisation et un lecteur de codes à barres à son application mobile pour aider les clients en magasin à repérer les articles et à en savoir plus sur les produits, à même leur téléphone<sup>15</sup>;
- ▶ Pour accélérer le passage à la caisse pendant la période occupée des fêtes de fin d'année, **Indigo** a fourni des appareils mobiles reliés aux systèmes administratifs à ses associés aux ventes<sup>16</sup>.

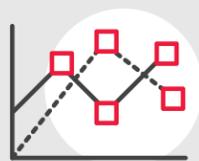
#### Automatisation de l'expérience de magasinage

L'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation auront une incidence majeure sur le commerce de détail. Les consommateurs étant de plus en plus en manque de temps et orientés vers la commodité, l'automatisation par l'IA peut contribuer à créer une expérience sans frustration.

Bon nombre des outils nécessaires à l'automatisation de l'expérience de magasinage existent déjà ou sont en développement. On n'a qu'à penser à la caisse libre-service, aux applications mobiles et aux livraisons par drone.

## Les plus importants perturbateurs technologiques dans le commerce de détail

La technologie n'est plus l'apanage des grands détaillants; elle est désormais accessible à tous. Ces tendances sur le plan technologique peuvent transformer le commerce de détail :



Données



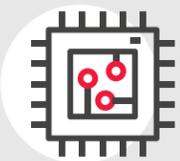
Commerce mobile



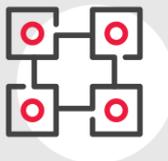
Voix



Médias sociaux



IA



Chaîne de blocs



5G

La technologie vocale pourrait être le prochain vecteur d'automatisation. Selon un sondage d'Adobe Analytics, le magasinage par l'intermédiaire d'un assistant vocal reste marginal, mais bon nombre de propriétaires de ce type de dispositif y font appel pour amorcer leur réflexion d'achat<sup>17</sup>. Parmi les répondants :

**47 %**  
utilisent cette technologie pour faire des recherches sur les produits;

**32 %**  
utilisent cette technologie pour comparer les prix;

**43 %**  
utilisent cette technologie pour rédiger des listes d'achats;

**28 %**  
utilisent cette technologie pour trouver des renseignements sur un magasin.

### Commerce de détail guidé par les données

Les données influent sur la façon dont les détaillants mènent leurs activités. Les propriétaires d'entreprise rehaussent l'expérience de magasinage et prennent des décisions plus judicieuses en se fondant sur les données pour gérer les stocks, déterminer l'aménagement d'un magasin, effectuer le merchandising et choisir l'emplacement de leurs établissements.

Le recours aux données pour offrir une expérience personnalisée peut constituer un avantage concurrentiel. La personnalisation est d'ailleurs prisée par l'ensemble des générations. Une étude récente de Salesforce a conclu que 68 % des Y et des Z aiment recevoir des recommandations de produits en fonction de leur historique d'achat. Ce taux passe à 62 % et 55 % parmi les X et les baby-boomers, respectivement.

Toujours selon cette étude, peu de consommateurs cliquent sur les offres

personnalisées qui s'affichent, mais ceux qui le font génèrent 37 % des revenus<sup>18</sup>. Malgré le faible nombre de clics, les offres personnalisées peuvent stimuler les ventes et s'inscrire dans une stratégie guidée sur les données plus vaste.

### Qu'en est-il de votre commerce de détail?

Pour les détaillants indépendants et du marché intermédiaire, la technologie vient équilibrer les règles du jeu. Avec le temps, les données, lorsqu'elles sont correctement utilisées, peuvent aider à faire face aux grands concurrents qui disposent de ressources plus considérables.

### Le numérique au service des activités

Le numérique viendra redéfinir les activités des commerces de détail, notamment en ce qui a trait à la stratégie de mise en marché et à la fidélisation des clients. Il ne faut plus le considérer à titre de complément aux tâches administratives ou le confiner à une unité fonctionnelle distincte; le numérique doit faire partie de l'ADN des activités opérationnelles.

L'une des erreurs les plus fréquentes est l'articulation des activités autour de la technologie. La transformation numérique doit s'inscrire dans un plan d'affaires global; elle ne peut pas s'opérer de façon improvisée.

### Des investissements judicieux : clé de voûte des détaillants

Il existe une multitude d'outils et de solutions : plateformes d'analyse, systèmes de commerce électronique et de gestion des stocks, applications mobiles, écrans interactifs, affichage numérique, outils pour les médias sociaux, etc. Le mauvais choix pourrait mener à l'insatisfaction de la clientèle et avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise.

Il est vrai que la technologie est de plus en plus accessible, mais la majorité des détaillants indépendants et du marché intermédiaire ne peuvent y investir aussi massivement que les grands concurrents et ceux dits non traditionnels. Les propriétaires d'entreprise doivent faire leurs devoirs. Les choix effectués aujourd'hui sont plus importants que jamais.

### Des entreprises en jeu

Historiquement, le coût et l'absence de preuve quant au rendement du capital investi ont freiné les investissements dans le numérique. Ces obstacles tendent à disparaître alors qu'un nombre croissant d'entreprises spécialisées dans la technologie introduisent des solutions abordables et extensibles à l'intention des petites et moyennes entreprises.

Dans certains cas, le rendement du capital investi en technologie est difficile à déterminer. Toutefois, il ne fait aucun doute qu'un effet qualitatif important d'un tel investissement est la fidélisation de la clientèle. Le numérique peut aider à offrir une excellente expérience client uniforme, de façon à réduire les frustrations et à améliorer la fidélité.

### Mesures à prendre pour les détaillants

Les détaillants doivent revoir leur approche et intégrer le numérique à leur vision ainsi qu'à leur stratégie dès le départ. La technologie ne doit pas être reléguée au quatrième ou cinquième rang; elle doit figurer en tête de liste des décisions d'affaires.

**Communiquez avec nous pour amorcer votre stratégie de transformation numérique**

### Les premières étapes de la transformation numérique

L'exercice consiste à repenser le commerce de détail sous l'angle du numérique. En quoi la technologie peut-elle contribuer à réduire les obstacles ou les frustrations ainsi qu'à améliorer l'efficacité et les revenus? La transformation ne s'effectuera pas du jour au lendemain. Un bon plan doit comprendre des objectifs à long terme divisés en priorités à court terme qui garantiront un changement de façon progressive.

Un conseiller en numérique peut vous aider à élaborer une stratégie globale ponctuée d'impératifs stratégiques relativement :

- ▶ au choix et au déploiement de la technologie;
- ▶ à la gestion du changement et à la dotation en personnel;
- ▶ aux plans de financement;
- ▶ à la gestion des risques;
- ▶ aux changements essentiels à la structure d'entreprise (comptabilité, fiscalité, services administratifs, etc.).

### Objectif ultime : l'expérience client

Il est difficile de s'y retrouver parmi la multitude de options technologiques et de solutions numériques. Pour faire son choix, un détaillant doit avant tout comprendre ce qui influe le plus sur l'ensemble de l'expérience client.

Quelles sont les principales sources de frustrations ou d'inefficacités sur le plan administratif? En trouvant l'origine des problèmes, il sera possible de cibler les aspects du modèle d'affaires qui nécessitent des changements et de déterminer comment



Les propriétaires d'entreprise doivent faire leurs devoirs. Les choix effectués aujourd'hui sont plus importants que jamais.

le numérique optimiserait l'expérience de magasinage. Pour mieux comprendre les besoins des clients, rien de mieux qu'une rétroaction de leur part ou l'étude des idées et pratiques exemplaires des pairs et des concurrents.

### Élaboration d'un plan proactif en matière de cybersécurité

La transformation numérique peut donner naissance à de nouveaux types de risques. Le commerce de détail est un secteur fortement exposé à la cybercriminalité. Les attaques peuvent entraîner d'importantes pertes financières et faire fuir des clients, et rares sont les détaillants qui sont bien préparés à leur faire face.

Lors d'un récent sondage de BDO, 28 % des détaillants interrogés ont nommé les questions touchant la cybersécurité en tant que principal défi lors de la mise en œuvre de stratégies numériques<sup>19</sup>. Un conseiller en cybersécurité peut analyser vos activités et vous aider à protéger votre entreprise contre les risques grâce à un plan intégrant des mesures de prévention, d'intervention en cas de crise et de reprise des activités.

## ENTRETIEN AVEC le premier vice-président au merchandising de Canadian Tire

Nombreux sont les détaillants canadiens qui se posent les mêmes questions, peu importe la taille et l'emplacement de leur commerce ou leur sous-secteur des activités. Que faire pour se démarquer sur un marché concurrentiel? Quels investissements une entreprise doit-elle effectuer en matière de numérique? Quelle est la meilleure façon d'offrir une excellente expérience client? Comment procéder pour réussir la mise en œuvre de l'omnicanal?

Découvrez l'opinion du premier vice-président au merchandising de Canadian Tire, Mike Magennis, sur certains des sujets clés du présent rapport et sur le secteur du commerce de détail en général.

### Facteurs de différenciation dans un marché concurrentiel

Pour demeurer concurrentiels, les détaillants doivent avoir une bonne compréhension de ce que les consommateurs recherchent. Selon M. Magennis, le plus important consiste à conserver sa pertinence aux yeux des clients.

« Le commerce de détail est en transformation, comme tout le reste. Si la marque demeure un critère important pour les consommateurs, ces derniers accordent désormais plus de valeur à l'expérience qu'aux produits et aux prix.

Il ne s'agit plus seulement d'obtenir le bon produit au bon prix. Les consommateurs veulent vivre une expérience de marque. En ce qui concerne le processus de magasinage, cela signifie que nous devons réfléchir à la façon dont

nous interagissons avec les consommateurs du début à la fin. »

Canadian Tire mise sur divers programmes pour recueillir des renseignements et établir des rapports significatifs. M. Magennis estime qu'en tenant compte de ces renseignements dans le processus décisionnel et les stratégies opérationnelles, il serait possible de combler les attentes des consommateurs, comme en témoignent notamment les programmes tels que Récompenses Triangle et Testé pour la vie ici.

### Les données, un investissement essentiel en matière de numérique

Les données représentent un outil crucial pour les détaillants. Toutefois, les propriétaires d'entreprise ne doivent pas se limiter à leur collecte. Ils doivent s'en servir pour propulser leurs activités.

« Même si vous disposiez de toutes les données de la Terre, elles ne vous serviront à rien si vous ne savez pas quoi en faire, explique M. Magennis. De précieux renseignements se trouvent à portée de main. Il suffit d'arriver à les interpréter et à les utiliser d'une façon compréhensible, transparente et concrète afin de dynamiser les activités. »

À cet égard, M. Magennis évoque le potentiel de l'analyse prédictive de même que l'automatisation et l'IA à titre de vecteurs de l'efficacité et de l'expérience. Ces outils peuvent aider les détaillants à gérer les tâches simples et

à libérer du temps pour se consacrer aux activités stratégiques. Ils peuvent également contribuer à améliorer les relations avec la clientèle, car ils permettent aux détaillants de cerner les clients à valeur élevée et de personnaliser l'offre.

### Le rôle des commerces traditionnels

Les emplacements physiques ont encore leur importance dans le commerce de détail selon M. Magennis. Toutefois, ils s'inscrivent maintenant dans une stratégie omnicanal qui jumèle le virtuel et le réel.

« L'expérience en magasin, la possibilité de toucher, de manipuler les produits, demeure essentielle, dit-il. Le magasin doit permettre de faire briller l'image de marque. Pour nous, le magasin constitue le cœur de notre stratégie de détail. »

La localisation, la collectivité et le rehaussement de la marque revêtent la plus haute importance. Ils doivent se refléter dans tout, de la gamme de produits au traitement des commandes, en passant par la taille et l'aménagement du magasin.

### Les défis de l'omnicanal

L'omnicanal révolutionne le secteur, mais apporte son lot de défis. Le plus important étant la gestion de la progression selon M. Magennis. Il est fondamental d'aider le client à se procurer le produit qu'il désire, lorsqu'il le veut et de la façon dont il le souhaite. Cependant, une telle expérience sans frustration exige une exécution uniforme et méthodique. À cet égard, Canadian Tire prend soin de ne pas déployer de nouvelles fonctionnalités aux dépens de l'expérience client.

« Certains préfèrent connaître une progression plutôt que de bien s'exécuter. Il doit toutefois exister un équilibre entre les deux, explique M. Magennis. Le "sans frustration" est difficile à atteindre; en

plus des coûts majeurs, il y a toujours une certaine mouvance. Les détaillants doivent effectuer des investissements ciblés selon une approche mûrement réfléchie et hautement stratégique. »

### Les facteurs de l'expérience client

Pour Canadian Tire, l'expérience client repose sur l'uniformité et l'image de marque. Les consommateurs vivent la même expérience à l'échelle du réseau de marchands, peu importe le moment et la façon dont ils magasinent.

Toutefois, il ne faut pas confondre uniformité et statu quo.

« Puisque nous traitons avec des gens, il y aura toujours des changements à faire. Telle est la nature de notre secteur », poursuit M. Magennis. Il insiste sur l'importance d'une culture axée sur les tests et l'apprentissage. Les détaillants doivent trouver des façons de mieux faire, qu'il s'agisse d'instaurer de nouvelles mesures ou d'améliorer celle en place, puis adopter des pratiques exemplaires.

« Analysez la question sous toutes ses coutures avant de tester la solution proposée, indique M. Magennis. Si cette solution est prometteuse, appliquez-la à grande échelle. Autrement, passez à autre chose. Soyez méthodique et réfléchi dans le choix des mesures à prendre pour améliorer l'exécution. »

Les rapports significatifs doivent demeurer la priorité. « Les consommateurs ont un lien émotif avec la marque Canadian Tire. Nous nous estimons très privilégiés, et nous en tirons une certaine fierté. Cette relation, nous ne la tenons pas pour acquise; nous cherchons à la consolider. »

# Nouvelle réalité : l'omnicanal

## Une nouvelle façon de voir les choses

### Les détaillants, la croissance passe par l'omnicanal, avec toutes les possibilités et tous les risques que ce type de stratégie suppose.

Les détaillants se tournent de plus en plus vers la diversification, mais ils doivent bien comprendre en quoi consiste l'omnicanal pour connaître du succès.

#### Multiplication des moyens pour attirer les clients

De nos jours, les consommateurs utilisent divers canaux pour magasiner. Que ce soit en ligne ou en magasin, ils s'attendent à vivre une expérience personnalisée, uniforme et sans frustration. Le commerce mobile gagne en popularité alors qu'un nombre croissant de gens utilisent leur téléphone intelligent pour trouver et acheter des produits. Le magasinage par commande vocale ne saurait tarder.

Les médias sociaux provoqueront une révolution avec l'ajout de fonctions liées au commerce de détail à leur plateforme. À cet égard, Instagram a lancé un système de paiement intégré qui permet d'effectuer des achats à même les publications d'influenceurs ou de marques<sup>20</sup>. Snapchat collabore avec Shopify pour offrir des fonctions semblables et a annoncé son intention de développer un outil de recherche visuelle avec Amazon<sup>21</sup>.

#### Encore plus d'options pour le traitement des commandes

Dans le commerce de détail, la souplesse et l'innovation sont de plus en plus au rendez-vous aux étapes de l'achat et du traitement des commandes. Au nouveau supercentre urbain de Walmart, les clients peuvent magasiner et payer leur achat au moyen d'une application mobile<sup>22</sup>. Ils se rendent ensuite au point de cueillette prévu pour récupérer leurs achats. Le géant du détail mise davantage sur ce modèle que sur la livraison à domicile.

D'importants changements s'opèrent dans le secteur de l'alimentation, traditionnellement caractérisé par des détaillants ayant pignon sur rue. Selon une étude récente, l'épicerie en ligne progressera de 21 % (taux de croissance composé) d'ici 2023 au Canada<sup>23</sup>. Les grandes chaînes d'alimentation, dont Loblaws, Sobeys et Costco, investissent des sommes importantes dans le commerce en ligne et le traitement des commandes, ce qui bonifie l'offre pour le ramassage en magasin, la cueillette à des points de service et la livraison à domicile.

#### Tout passe par l'intégration

Le commerce électronique n'est pas la seule variable de l'équation. Les détaillants doivent amalgamer les activités en ligne et celles hors ligne ainsi que se doter de processus et de systèmes administratifs adaptés aux interactions avec les clients.

Le supercentre urbain de Walmart fait figure de proue à cet égard. Ce concept jumèle le commerce électronique avec l'aide en magasin pour procurer une expérience harmonieuse. Walmart n'est pas le seul détaillant à emprunter cette voie :

- ▶ Les consommateurs peuvent utiliser l'application de **Mountain Equipment Co-op (MEC)** pour consulter l'offre en ligne ou pour balayer des codes à barres en magasin et obtenir des renseignements détaillés sur les produits, puis vérifier les stocks en magasin;
- ▶ Grâce à **Récompenses Starbucks** les utilisateurs peuvent vérifier leur solde et ajouter de l'argent en temps réel, peu importe l'appareil ou le canal;
- ▶ **Brooks Brothers** utilise un logiciel qui permet de traiter les commandes passées en ligne depuis ses emplacements physiques en Amérique du Nord<sup>24</sup>.

#### Quelles sont les perspectives pour les détaillants?

Nous vivons une période exaltante dans le commerce de détail, qui vient également avec son lot de défis. Les attentes des consommateurs évoluent constamment.

#### Un changement s'impose

Certains propriétaires d'entreprise peuvent trouver que l'implantation d'une stratégie omnicanal coûte trop cher ou demande trop d'efforts, en particulier si leurs affaires vont bien. Toutefois, les consommateurs se tourneront de plus en plus vers les détaillants qui auront une présence virtuelle et la capacité de traiter les commandes à la hauteur de leurs attentes.

Les habitudes de magasinage des consommateurs ne cessent de changer. Natives numériques, les jeunes générations sont avides de l'omnicanal rendu possible par la technologie d'aujourd'hui. Les détaillants doivent pouvoir livrer la marchandise.

Au-delà du numérique et de la logistique, l'expérience doit être à la hauteur de l'image de marque. Tout repose sur l'expérience : elle est à

### Une révolution signée Shopify

Une annonce faite par Shopify pourrait tout changer. La plateforme de commerce électronique a dévoilé ses plans pour construire et exploiter un entrepôt ainsi que pour mettre en place un réseau de traitement des commandes aux États-Unis, ce qui permettrait une livraison en deux jours<sup>25</sup>. Même si rien n'est encore prévu pour le Canada, il y a lieu de croire que le réseau s'étendra aux commerçants de ce côté-ci de la frontière.

Il s'agit d'une bonne nouvelle pour les petits et moyens détaillants qui ont de la difficulté à faire concurrence à Amazon. En effet, ils pourraient ainsi avoir plus de facilité à passer à l'omnicanal..

l'origine des avis en ligne, du bouche-à-oreille et de la fidélité de la clientèle. En cette ère de la technologie, les avis (bons et mauvais) se propagent rapidement et en temps réel.

#### Planification des coûts : une obligation pour les détaillants

Au Canada, les coûts associés au commerce de détail sont élevés. La géographie, la répartition de la population, les salaires ainsi que les coûts d'exploitation et de logistique y contribuent. L'ajout de l'omnicanal apporte de nouveaux défis, en particulier dans le cas des propriétaires d'entreprise qui ont sous-investi dans la technologie.

Le taux de retour, qui est généralement plus élevé dans le cas d'achats en ligne que d'achats en magasin<sup>26</sup>, constitue une préoccupation. En 2017, les détaillants ont eu à traiter l'équivalent de 400 milliards de dollars américains en retour<sup>27</sup>, et Statista estime que ces coûts passeront à 550 milliards de dollars en 2020<sup>28</sup>.

De nombreuses entreprises adoptent des politiques plus strictes afin de contrer les adeptes des retours, mais cet exercice pourrait nuire à l'expérience client; la majorité des consommateurs veulent pouvoir effectuer des retours sans tracas et sans perdre au change et s'attendent à bénéficier d'un tel service. Les détaillants devraient également agir en amont pour régler le problème, en instaurant des procédures de vente et de service à la clientèle plus efficaces.

## Omnicanal et préparation du personnel

« Le plus grand défi, en particulier pour les détaillants du marché intermédiaire, est la formation du personnel en magasin relativement à la stratégie omnicanal. Le rôle de l'associé change considérablement. Les membres du personnel doivent avoir conscience qu'ils deviennent les artisans de l'expérience et de la commodité. Aussi doivent-ils être à l'aise avec ces responsabilités. Le succès repose sur la capacité à offrir la bonne expérience et à former le personnel pour servir les clients selon le canal de préférence de ces derniers. »

- Diane Brisebois, présidente et chef de la direction du Conseil canadien du commerce de détail

Selon une étude récente, l'épicerie en ligne progressera de 21 % (taux de croissance composé) d'ici 2023 au Canada.

### De l'avantage des chaînes d'approvisionnement en temps réel

Pour un client, rien n'est plus frustrant que de ne pas pouvoir obtenir ce qu'il désire. Pourtant, ce problème survient que trop souvent. Des clients prennent la peine de vérifier la disponibilité d'un article sur le site Web, mais sont confrontés à une réalité tout autre une fois en magasin. D'autres commandent de grandes quantités d'un article en ligne pour constater, au moment de payer, que les stocks sont insuffisants.

La plupart des systèmes administratifs ne sont pas adaptés à l'omnicanal. Toutefois, le retard technologique est en voie d'être rattrapé. Les plateformes de commerce électronique qui s'intègrent aux systèmes de planification des ressources de l'organisation et permettent la gestion de stocks en temps réel, en ligne et en magasin, joueront un rôle prédominant à cet égard.

### Mesures à prendre pour les détaillants

#### Faire passer la relation client au niveau supérieur

Un service à la clientèle proactif est important. Par exemple, un contenu plus détaillé et une meilleure description des produits sur le site Web peuvent contribuer à réduire les retours. Pour aider les clients à faire le bon choix lors de leur premier achat de vêtement sur son site, Under Armour présente des tableaux des tailles très précis. Le détaillant de vêtements Smash + Tess, de la Colombie-Britannique, propose un guide visuel des tailles et invite les clients à publier des photographies d'eux-mêmes portant les vêtements achetés. Ainsi, les consommateurs peuvent avoir une idée de la façon dont les vêtements tombent selon différentes silhouettes.

D'autres détaillants font appel à la réalité augmentée pour aider les clients à effectuer leurs achats. Sur le site Web de certains magasins

d'accessoires de maison, les clients peuvent visualiser les articles dans certaines pièces, voire téléverser des photographies de leur maison pour avoir une idée de l'effet qu'auraient différentes couleurs de peinture.

La création de clubs de membres ou de services d'abonnement qui proposent des offres personnalisées et des taux fixes (Amazon Prime, Adeptes PC, etc.) est une autre option. Ces programmes permettent de fidéliser la clientèle, mais aussi, de réduire le coût de traitement des commandes grâce aux frais exigés.

#### Passer en revue le modèle d'affaires

La tâche est certes énorme. Cependant, les propriétaires d'entreprise doivent prendre le temps de passer en revue et de repenser leur modèle d'affaires. Autrement, leur commerce risque d'en pâtir, dès maintenant et dans le futur.

### Voici trois aspects à prendre en considération :



**Technologie** – La mise à niveau des vieux systèmes administratifs et l'intégration d'une nouvelle technologie, notamment les applications mobiles ou les tablettes en magasin, permettent de solidifier les relations avec les clients actuels et de cibler de nouveaux segments.



**Ressources humaines** – Il est nécessaire de modifier les méthodes d'embauche et de formation du personnel en magasin, dans les bureaux et en entrepôt. Un personnel diversifié est nécessaire pour offrir l'expérience recherchée par les clients.



**Processus** – L'amélioration des politiques et procédures internes mènera à un meilleur équilibre entre l'efficacité opérationnelle et l'expérience autour de la marque.

#### Revoir la structure fiscale et comptable

L'omnicanal peut permettre à une entreprise d'accéder à de nouveaux marchés et d'emprunter d'autres avenues pour les interactions avec la clientèle. Dans certains cas, cette stratégie peut même se traduire par une expansion et des ventes à l'étranger.

Pour assurer une croissance durable et réussie, une certaine préparation s'impose. Un conseiller professionnel peut vous aider à établir votre structure fiscale et comptable afin de gérer l'incidence économique des changements aux activités et aux finances, des investissements dans le numérique, des régimes fiscaux d'autres administrations, etc.

**Communiquez avec nous pour discuter de votre stratégie en matière d'omnicanal**

## Expérience client 2.0

### Au-delà du produit

Peu importe les tendances, les perturbateurs et les changements dans le secteur du commerce de détail, une chose est sûre : l'expérience souhaitée donnera le ton aux activités.

Il n'est pas facile de fidéliser les consommateurs. Pour redéfinir l'expérience client, les détaillants ne doivent plus penser en termes de produits ou de transactions.

#### Une nouvelle définition du service

Afin d'établir de solides relations avec les clients et de mieux fidéliser ces derniers, bon nombre de détaillants s'intéressent à de nouveaux services et explorent des partenariats qui leur permettront d'offrir une expérience qui ne se limite pas au point de vente.

Consciente que plusieurs consommateurs manquent de temps et recherchent la commodité, la Suédoise IKEA a demandé à TaskRabbit de fournir des services d'assemblage de meubles à un tarif fixe. Soucieux de combler leurs clients, d'autres détaillants font également preuve d'ingéniosité pour stimuler l'achalandage à leurs magasins. Ainsi, Cadillac Fairview s'est associée à la plateforme de courses partagées Lyft pour offrir le transport depuis et vers un débarcadère réservé au Toronto Eaton Centre, à un tarif privilégié<sup>29</sup>.

#### La nouvelle économie de la consommation

Effet Netflix, ubérisation de l'économie ou influence des millénariaux : quelle qu'en soit la cause, les nouvelles générations de consommateurs achètent moins de biens.

Selon un récent sondage de Harris Poll, 78 % des Y préfère dépenser de l'argent pour des expériences ou des événements que pour des produits<sup>30</sup>. Beaucoup d'entre eux sont également adeptes du minimalisme et désirent réduire leur empreinte écologique.

Le pouvoir de dépenser des générations Y et Z ira en augmentant, ce qui pousse certains détaillants à s'adapter aux nouvelles tendances suivantes ou à trouver un moyen de les combattre :



**Abonnements** – Vêtements, alimentation, produits de beauté ou d'hygiène personnelle et véhicules : voilà quelques exemples de sous-secteurs du commerce de détail où les services d'abonnement ont fait leur entrée.

En 2016, la valeur des services d'abonnement se chiffrait à 2,6 milliards de dollars américains.<sup>31</sup>

Pour  
**68%**

des consommateurs,  
la durabilité est un  
critère d'achat.



**Location/partage** – La location d'articles coûteux et à usage unique ou limité, notamment les outils et l'équipement de plein air, gagne en popularité. De nouvelles entreprises en démarrage veulent d'ailleurs étendre le concept aux vêtements et aux bagages.



**Revente** – Aussi appelée l'économie de seconde main. Selon un rapport de Kijiji, ce marché est évalué à 28,5 milliards de dollars au Canada et sa valeur atteindra 64 milliards de dollars au cours des dix prochaines années.<sup>32</sup>

### Durabilité et approvisionnement éthique

Les questions environnementales et sociales influent souvent sur le commerce de détail. Toutefois, ce sont les changements climatiques, l'emballage et l'approvisionnement éthique qui retiennent davantage l'attention depuis quelques années.

Lors d'un récent sondage mené par CGS, 68 % des répondants ont nommé la durabilité au titre des critères d'achat et 47 % ont indiqué être prêts à payer plus cher pour un produit durable.<sup>33</sup>

Les questions touchant le plastique à usage unique et les produits biologiques locaux résonnent principalement chez les propriétaires d'épicerie et de restaurant. Les détaillants dans les secteurs des vêtements, des produits de beauté et de l'alimentation et des boissons devraient également se montrer à l'écoute de la demande de plus en plus forte pour des produits et emballages écologiques et pour une transparence de la chaîne d'approvisionnement.

### Quelles sont les perspectives pour les détaillants?

#### La marque au cœur de chaque point de contact

Les détaillants doivent chercher à faire rayonner leur marque à chaque point de contact avec leur clientèle. Ainsi, ils doivent notamment réfléchir :

- ▶ à l'implantation d'un aménagement uniforme dans tous les emplacements, qui permet tout de même une certaine personnalisation;
- ▶ à la formation du personnel pour assurer une prestation de service identique en ligne et en magasin;
- ▶ à l'harmonisation des interactions depuis les plateformes numériques et mobiles avec la marque;
- ▶ à la prestation d'une expérience d'achat en ligne homogène;
- ▶ au parrainage d'activités ou à l'appui à des causes qui reflètent les valeurs de la marque.

#### Changements à la chaîne d'approvisionnement

Il est important de vérifier si les fournisseurs agissent dans l'intérêt de la marque et de la clientèle cible. Pour répondre aux demandes des consommateurs en matière de durabilité et d'approvisionnement éthique, il pourrait être nécessaire d'apporter des changements à la chaîne d'approvisionnement.

Ainsi, un épicier qui se spécialise dans les produits biologiques pourrait rechercher des emballages plus écologiques. De même, un détaillant qui s'engage à offrir des produits éthiques et équitables a un devoir de diligence à l'égard des usines de ses fournisseurs et du respect du droit du travail par ces derniers, notamment.

### Mesures à prendre pour les détaillants

#### Une approche stratégique quant à la marque

L'heure est à l'examen critique des activités et de la proposition de valeur. L'expérience offerte est-elle réellement à la hauteur de celle recherchée par la clientèle? Il n'est pas nécessaire de toujours faire les choses en grand ou d'attirer l'attention des médias pour offrir de la valeur aux clients et pour assurer sa rentabilité.

Il est important d'avoir une présence en ligne et hors ligne uniforme et cohérente, un objectif réalisable en embauchant les bonnes ressources pour voir à l'application des normes propres au commerce. Dans cette optique, il convient de prévoir du temps et des ressources pour créer de solides processus et assurer la conformité.

#### Investir dans l'information

L'information est la pierre angulaire de toute marque. Pourtant, seulement 41 % des détaillants investissent suffisamment pour obtenir un portrait de leur clientèle<sup>34</sup>. Un logiciel d'analyse de données et de gestion des relations-clients peut aider à colliger une mine de renseignements. En outre, ce type de logiciel est de plus en plus accessible et extensible. Les outils pour les médias sociaux sont également utiles afin d'obtenir de la rétroaction.

« Apprenez à connaître votre client », résume Diane Brisebois, qui recommande aux détaillants de maintenir une communication ouverte. Pour ce faire, il est nécessaire d'échanger avec les clients, de former des groupes de discussion, de tester de nouvelles idées et de recueillir des commentaires.

« Les meilleurs détaillants, petits et grands, sont ceux qui se montrent à l'écoute de leurs clients sur les médias sociaux, qui répondent rapidement aux commentaires, qui partagent de l'information avec leurs employés et qui forment des équipes consciencieuses qui font preuve d'empathie à l'égard des besoins et des désirs de la clientèle. Même avec la meilleure technologie au monde, vous ne connaîtrez pas le succès si vous ne savez pas ce que désirent vos clients. »

- Diane Brisebois, présidente et chef de la direction du Conseil canadien du commerce de détail

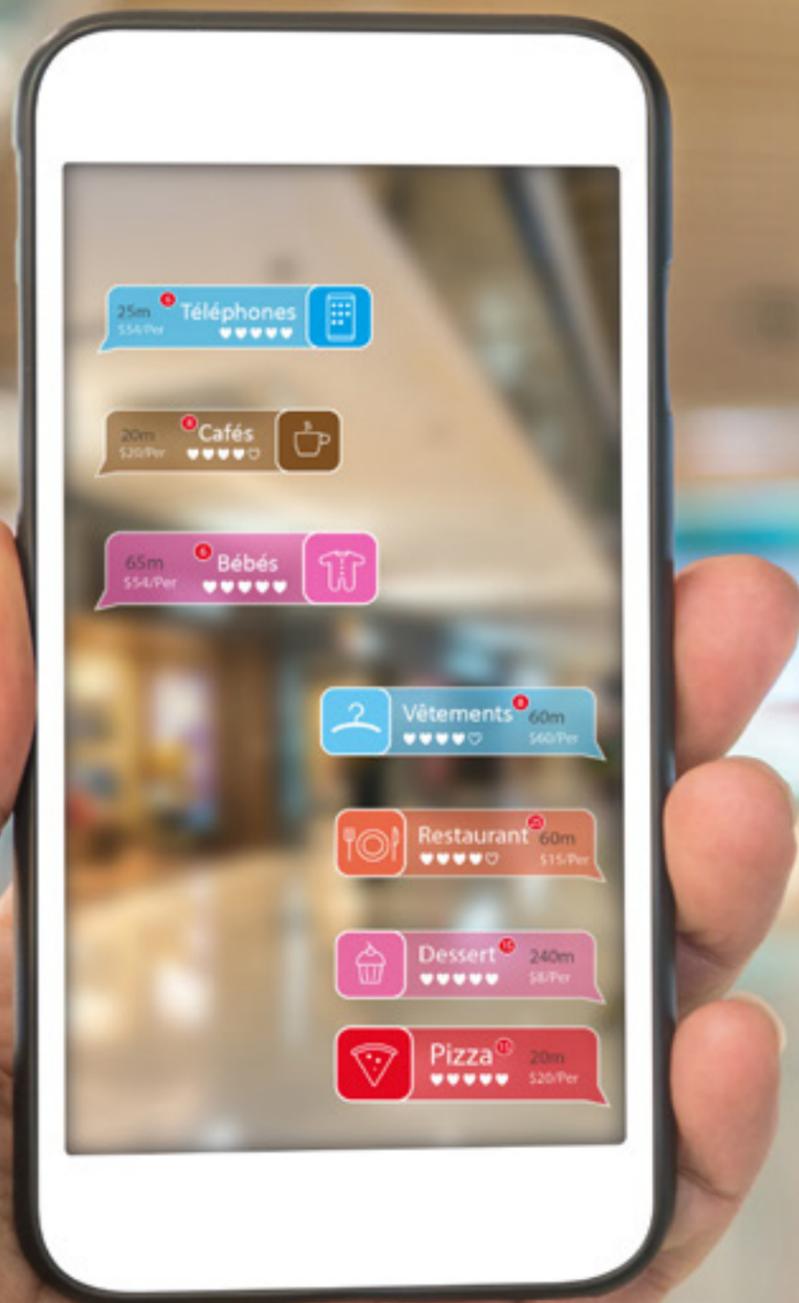
#### Envisager de nouveaux services et partenariats

Qu'inclut l'offre du détaillant? Les consommateurs, en particulier ceux des jeunes générations, n'ont pas tous les mêmes rapports à la société et au magasinage, ce qui influe sur leurs attentes. Les acheteurs sont parfois prêts à payer pour des services intégrés si ces derniers apportent une réelle valeur ajoutée.

Par exemple, un marchand de meubles peut modifier son modèle en y ajoutant des services de livraison et d'installation. Pour percer les économies du partage et de seconde main, ce même marchand pourrait mettre en ligne une plateforme de location, de rachat et de revente d'articles.

Réinventer son entreprise peut sembler une tâche insurmontable. Toutefois, un bon plan et une équipe appropriée permettront de bâtir graduellement un avenir meilleur.

Un bon plan et une équipe appropriée permettront de bâtir graduellement un avenir meilleur.



## Récapitulation : la voie de la transformation

Réinventer son entreprise peut sembler une tâche insurmontable. Toutefois, un bon plan et une équipe appropriée permettront de bâtir graduellement un avenir meilleur.

Voici quelques pistes pour aider les détaillants alors qu'ils opèrent leur transformation.

### Se concentrer sur l'expérience client

Avant tout, il convient de savoir ce que recherchent les clients. Il est ensuite nécessaire de faire des choix en matière d'actifs, d'aménagement des magasins, de partenaires d'affaires, de plateforme de commerce électronique, de procédures, de politiques, de formation du personnel, etc., de façon à donner vie à l'expérience désirée. Enfin, vient le moment de revoir et de peaufiner le tout. Chaque étape de la transformation doit s'effectuer en fonction de l'expérience client, y compris en ce qui a trait aux investissements dans le numérique, à la sélection des fournisseurs, à l'immobilier et à la stratégie d'affaires.

### Avoir un personnel adéquat

Les méthodes d'embauche, de formation et de rémunération des employés devront subir d'importants changements pour assurer l'avenir de l'entreprise. Les détaillants devront se tourner vers différents types d'employés, dont les études et l'engagement varient, notamment :

- ▶ des **ambassadeurs de la marque**, en ligne et en magasin, qui possèdent des connaissances et une expérience que ne saurait leur apporter la formation et qui peuvent fournir des recommandations et des renseignements sur les produits;
- ▶ des **préparateurs de commandes**, au magasin et en entrepôt, qui se consacrent exclusivement au traitement des commandes;
- ▶ des **talents œuvrant en arrière-scène** pour appuyer les projets numériques et en TI, la stratégie omnicanal et les activités de marketing.

### Connaître les inducteurs de valeur

Quels sont les facteurs qui contribuent réellement au succès du détaillant? Les inducteurs de valeur s'entendent notamment du choix et de l'exclusivité des produits, du prix, de l'expérience client et de l'emplacement. Une bonne connaissance de ceux-ci peut aider à déterminer si une nouvelle stratégie d'affaires est requise ou si la stratégie actuelle est viable à long terme. En se fondant sur cette information, les détaillants peuvent prendre certaines décisions, notamment faire le choix d'investir plus massivement dans des activités commerciales en particulier ou se départir de certains actifs.

## Une transformation des activités est quasi impossible à réaliser sans de l'aide extérieure.

### Repenser la stratégie de logistique

Alors que le commerce électronique et l'omnicanal gagnent en importance, le traitement des commandes, l'entreposage et le transport se retrouveront au centre des préoccupations. Les grands détaillants, notamment Walmart et Amazon, ont déjà fait des avancées importantes pour établir leur stratégie de logistique. Les détaillants indépendants et du marché intermédiaire doivent agir pour régler la question du dernier kilomètre. Ainsi, ils pourraient se regrouper et s'associer à des entreprises de logistique pour suivre la cadence dictée par leurs concurrents.

### Apprendre des autres

Selon Diane Brisebois, il est impératif pour les détaillants de voir plus loin que leur entreprise et d'analyser la situation générale dans le secteur. Ils doivent prendre le temps de découvrir les mesures mises de l'avant par les autres détaillants et les fournisseurs de service pour attirer des clients. Ils peuvent ensuite tirer des leçons des réussites et échecs de leurs concurrents pour évaluer leur propre performance.

### Faire appel à d'excellents conseillers

La plupart des détaillants ont l'habitude de faire les choses par eux-mêmes. Toutefois, une transformation des activités est quasi impossible à réaliser sans de l'aide extérieure. La transformation numérique, les nouvelles sources de capital, la refonte du modèle d'affaires, les décisions en matière d'immobilier et les changements à la chaîne d'approvisionnement demandent une action concertée pour connaître du succès. Un conseiller ayant de l'expérience dans le secteur du commerce de détail peut collaborer à la définition de la vision, au choix des stratégies, à l'obtention du financement et à l'exécution du plan..

## BDO peut vous aider

Peu importe le sous-secteur dans lequel évoluent les détaillants indépendants et du marché intermédiaire, l'équipe des services au secteur du commerce de détail de BDO peut aider ces derniers à gérer le changement et à établir des stratégies afin d'assurer une croissance durable. Pour en savoir plus sur ce que nous pouvons faire pour votre entreprise à cet égard et relativement à d'autres questions, communiquez avec nous dès aujourd'hui.

## Références

### Polarisation du marché

1. CENTRE FOR THE STUDY OF COMMERCIAL ACTIVITY. The CSCA Retail 100 (2018)
2. DIGITAL COMMERCE 360. Infographic: What are the top online marketplaces? (février 2019)
3. RETAIL DIVE. Online marketplace revenues to double by 2022 (mai 2018)
4. THE GLOBE AND MAIL. Amazon reports 80 per cent growth in Prime members in Canada (juin 2017)
5. RETAIL INSIDER. Amazon Reveals that 'Amazon Prime' Orders in Canada Doubled in 2018 [document infographique] (décembre 2018)
6. CONSEIL CANADIEN DU COMMERCE DE DÉTAIL. Comprendre le consommateur canadien de 2018 (décembre 2018)
7. CBC.ca. Canada's luxury retail market takes off as brands flock to cities (janvier 2018)
8. CONSEIL CANADIEN DU COMMERCE DE DÉTAIL. Comprendre le consommateur canadien de 2018 (décembre 2018)
9. BDO. BDO Retail Rationalized Survey (février 2019)

### Changement de cap dans l'immobilier

10. CONSEIL CANADIEN DU COMMERCE DE DÉTAIL. Comprendre le consommateur canadien de 2018 (décembre 2018)
11. CBRE. Canada Market Outlook 2019 (février 2019)
12. PIVOT MAGAZINE. IKEA: coming to a downtown street corner near you (mars 2019)

### Transformation numérique

13. SUPERMARKET NEWS. Kroger, Microsoft partner on retail-as-a-service platform (janvier 2019)
14. THE STAR. Retail revolution in reverse: Online shopping goes in-store (mars 2018)
15. DIGIDAYUK. How Home Depot is driving people back into its stores (août 2018)
16. TULIP. Case Study: Insights into Mobile Checkout and Line Busting
17. ADOBE BLOG. Adobe Analytics Predicts How Voice Will Change in 2019 (décembre 2018)

18. SALESFORCE. Millennials, Gen Z, Boomers, and Beyond: How Each Generation Shops Differently (décembre 2018)
19. BDO. BDO's 2019 Middle Market Digital Transformation Survey (janvier 2019)

### Nouvelle réalité : l'omnicanal

20. THE ATLANTIC. Instagram Is the New Mall (avril 2019)
21. RETAIL DIVE. Snapchat unveils in-app shopping channel with Shopify (novembre 2018)
22. CISION. Walmart Canada dévoile son nouveau concept urbain de Supercentre à la fine pointe de la technologie (mai 2019)
23. CANADIAN GROCER. Global e-grocery sales poised for major growth (novembre 2018)
24. SUPPLY CHAIN DIVE. Brooks Brothers taps 260 stores to fulfill online orders (septembre 2018)
25. FINANCIAL POST. Shopify going head-to-head with Amazon, spending \$1 billion on fulfilment network (juin 2019)
26. INVESP. E-commerce Product Return Rate – Statistics and Trends [document infographique]
27. ABSOLUNET. 10 tendances eCommerce 2019 (décembre 2018)
28. SHOPIFY. The Plague of Ecommerce Return Rates and How to Maintain Profitability (février 2019)

### Expérience client 2.0

29. CADILLAC FAIRVIEW. Cadillac Fairview et Lyft annoncent un partenariat inédit et exclusif visant à offrir des expériences novatrices (décembre 2018)
30. BUSINESS 2 COMMUNITY. Why Millennials Value Experiences, Not Stuff (novembre 2018)
31. FORBES. 5 Trends That Will Redefine Retail In 2019 (novembre 2018)
32. GLOBAL NEWS. Second-hand shopping is a \$28.5-billion economy in Canada: Kijiji (avril 2019)
33. CGS. CGS Survey Reveals 'Sustainability' Is Driving Demand and Customer Loyalty (2019)
34. BDO. BDO Retail Rationalized Survey (février 2019)

## PERSONNES-RESSOURCES

### **BOB MCMAHON**

Associé et chef national des Services aux secteurs du commerce de détail et de la grande distribution  
905-272-7818  
bmcMahon@bdo.ca

### **ERIC MATUSIAK**

Associé et chef national des services au secteur du commerce de détail  
905-283-4625  
ematusiak@bdo.ca

### **JEREMY SCOTT**

Associé, Services en matière de taxes indirectes  
902-444-5540  
jerscott@bdo.ca

## À PROPOS DE BDO

BDO est un chef de file des services professionnels aux clients de toutes tailles dans pratiquement tous les secteurs. Notre équipe offre une gamme complète de services en certification, comptabilité, fiscalité et consultation et possède une vaste connaissance du secteur qu'elle a acquise en près de 100 ans d'expérience auprès des communautés locales. Au sein du réseau international de BDO, nous pouvons offrir des services transfrontaliers continus et uniformes aux clients ayant des besoins à l'échelle mondiale.

Cette publication a été préparée avec soin. Cependant, elle n'est pas rédigée en termes spécifiques et doit seulement être considérée comme des recommandations d'ordre général. On ne peut se référer à cette publication pour des situations particulières et vous ne devez pas agir ou vous abstenir d'agir sur la base des informations qui y sont présentes sans avoir obtenu de conseils professionnels spécifiques. Pour évoquer ces points dans le cadre de votre situation particulière, merci de contacter BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L. BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L., ses partenaires, collaborateurs et agents n'acceptent ni n'assument la responsabilité ou l'obligation de diligence pour toute perte résultant d'une action, d'une absence d'action ou de toute décision prise sur la base d'informations contenues dans cette publication.

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L., une société canadienne à responsabilité limitée/société en nom collectif à responsabilité limitée, est membre de BDO International Limited, société de droit anglais, et fait partie du réseau international de sociétés membres indépendantes BDO.

BDO est la marque utilisée pour désigner le réseau BDO et chacune de ses sociétés membres.

© Août 2019 BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP Tous droits réservés. Publié au Canada

**Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils**  
[www.bdo.ca/fr](http://www.bdo.ca/fr)