

## Commerce de détail : l'heure des face à face

Le secteur du commerce de détail est en première ligne pour recevoir les changements d'humeur des consommateurs et corriger le tir. Il n'a d'autre choix que d'ajuster sa stratégie face à la concurrence qui s'est décuplée ces dernières années. Au-delà des défis que posent les nouveaux moyens de communication qui sont en perpétuelle évolution, les détaillants doivent s'interroger sur la façon d'attirer et de garder leur clientèle, mais également sur les moyens à prendre pour recruter et conserver leurs employés. Tout cela à l'heure où la population vieillit, qu'elle flirte de plus en plus avec le monde virtuel et où la fidélité aux marques et aux commerces fait figure d'anachronisme. Le secteur du commerce de détail est à l'heure des face à face. Les détaillants ne doivent pas manquer le rendez-vous avec les technologies.

### UN FACE À FACE AVEC LES DONNÉES ÉCONOMIQUES

Le nombre de magasins de détail diminue au fil du temps (tableau 1) alors que les nouvelles bannières se multiplient au Québec. Entre 2008 et 2013, selon les données de l'*Enquête annuelle sur le commerce de détail* de Statistique Canada, le nombre total de magasins a fléchi de 5,6 %<sup>1</sup>.

En fait, dans les grandes catégories de commerces répertoriés, seul le groupe « magasins de produits de santé et de soins personnels » a connu une croissance durant cette période (0,8 %). Les pertes les plus lourdes en pourcentage ont été encaissées du côté des magasins d'articles de sport, d'articles de passe-temps, d'articles de musique et de livres.

**Tableau 1 – Québec : nombre de magasins**

| <i>Nombre de commerces (entreprises) au Québec</i>  | <i>2008</i> | <i>2012</i> | <i>Variation 2008 à 2012 (en %)</i> |
|---|-------------|-------------|-------------------------------------|
| Marchands de véhicules automobiles et de pièces   | 4 842       | 4 649       | (4,0)                               |
| Magasins de meubles et d'accessoires de maison  | 2 305       | 2 203       | (4,4)                               |
| Magasin d'appareils électroniques et ménagers   | 2 707       | 2 668       | (1,4)                               |
| Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage           | 2 582       | 2 471       | (4,3)                               |
| Magasins d'alimentation   | 9 036       | 8 693       | (3,8)                               |
| Magasins de produits de santé et de soins personnels  | 3 549       | 3 578       | 0,8                                 |
| Stations-services   | 4 557       | 3 963       | (13,0)                              |
| Magasins de vêtements et d'accessoires vestimentaires                                       | 8 211       | 7 988       | (2,7)                               |
| Magasins d'articles de sport, d'articles de passe-temps, d'articles de musique et de livres | 2 761       | 2 228       | (19,3)                              |
| Magasins de fournitures de tout genre   | 1 438       | 1 410       | (1,9)                               |
| Magasins de détail divers   | 5 450       | 4 924       | (9,7)                               |
| Commerce de détail  | 47 438      | 44 775      | (5,6)                               |

Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

<sup>1</sup> Ces données incluent les commerces d'alimentation, de ventes d'automobiles et les stations-services qui ne sont pas toujours prises en compte par les organismes qui s'intéressent de près ou de loin au commerce de détail.

**François Dupuis**  
Vice-président et économiste en chef

**Joëlle Noreau**  
Économiste principale

418-835-2450 ou 1 866 835-8444, poste 2450  
Courriel : [desjardins.economie@desjardins.com](mailto:desjardins.economie@desjardins.com)

Il est vrai que la concurrence pour ce type de produits est féroce, tant dans le cyberspace que sur le macadam et que la dématérialisation de la musique et du livre est une réalité. Le deuxième groupe qui a perdu le plus de joueurs est celui des stations-services (-13 %).

Pratiquement tous les secteurs ont perdu des joueurs ces dernières années. Les raisons sont multiples : récession, compétition accrue (ventes en ligne, arrivée de nouveaux concurrents avec des concepts novateurs et des prix réduits, etc.), recherche absolue de la réduction des coûts, restructuration de certains secteurs (ex. : arrivée de mégacommerces dans les secteurs des matériaux de construction et de jardinage, du meuble et de l'alimentation, notamment).

Les données de cette même enquête révèlent également une augmentation de la valeur des ventes au pied carré. Ainsi, la valeur des ventes au pied carré est passée de 339 \$ à 421 \$ de 2008 à 2012, soit une hausse de 24,2 % (tableau 2). S'agit-il d'un effet de prix? À titre de comparaison, l'indice des prix à la consommation (IPC) a progressé de 8 % au Québec durant cette période. L'indice des aliments achetés au magasin a augmenté de 14,4 %, celui de l'essence de 14,0 % alors que celui des vêtements et des chaussures a diminué de 1,0 %. Ces statistiques laissent à penser que les détaillants ont revu l'organisation de leurs boutiques pour tirer avantage de chaque pied carré dont ils disposaient.

Par ailleurs, une brève analyse du produit intérieur brut (PIB) réel du secteur du commerce de détail permet de voir que le secteur n'a pas chômé entre 2007 et 2013. Durant cette période, il a crû de 9,4 % alors que le PIB du Québec a progressé de 7,5 %. En ramenant cette croissance sur une

base annuelle, on observe que le taux de croissance annuel moyen (TCAM) a été respectivement de 1,5 % et de 1,2 %. Bref, malgré la récession, le secteur a tout de même réussi à afficher plus de dynamisme que l'ensemble de l'économie. L'arrivée de nouvelles bannières étrangères, avec leurs dépenses colossales pour s'implanter et la force de leurs réseaux, a-t-elle stimulé les dépenses au point de gonfler le PIB pour ces années-là? Est-ce plutôt la riposte des détaillants d'ici avec leurs investissements qui ont contribué à hausser le PIB? La réponse est probablement un amalgame des deux, mais on ne saurait dire avec précision la part qui revient à chacun.

On ne se trompe pas lorsqu'on affirme qu'il y a eu de l'action dans le secteur du commerce de détail. La croissance du PIB y a été plus rapide que dans l'ensemble de l'économie. Cependant, le nombre total de magasins a diminué. Pratiquement toutes les grandes catégories de commerces ont perdu des joueurs. En parallèle, on a augmenté le niveau des ventes au pied carré tout en luttant à la fois contre la concurrence accrue (bannières étrangères et ventes en ligne).

#### UN FACE À FACE AVEC LA MAIN-D'ŒUVRE

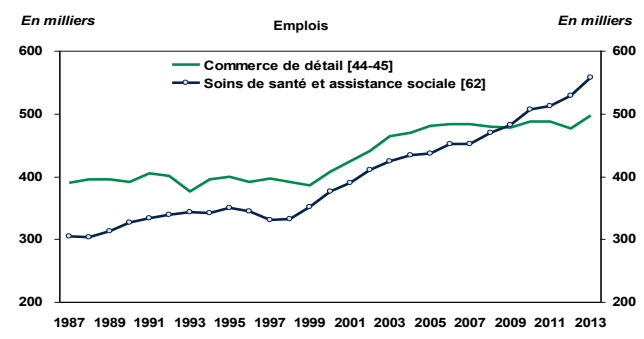
Le nombre d'emplois dans le commerce de détail, selon l'Enquête sur la population active (EPA), a été relativement stable au Québec de 1987 à 1999. Il a commencé à croître de façon significative de 2000 à 2006. Par la suite, il a de nouveau stagné, pour remonter légèrement en 2013 et atteindre 497 500, soit près d'un demi-million d'emplois, ou 12,3 % de l'ensemble du Québec (graphique 1 à la page 3). On peut penser que la récession, l'automatisation de certaines opérations, les achats en ligne, le peu d'enthousiasme des

**Tableau 2 – Québec : ventes au pied carré (en \$)**

| <b>Le système de classification des industries de l'Amérique du Nord</b>                    | <b>2008</b> | <b>2012</b> | <b>Variation 2008 à 2012 (en %)</b> |
|---|-------------|-------------|-------------------------------------|
| Magasins de meubles et d'accessoires de maison  | 236         | 235         | (0,4)                               |
| Magasins d'appareils électroniques et ménagers  | 574         | 517         | (9,9)                               |
| Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage           | 133         | 254         | 91,0                                |
| Magasins d'alimentation   | 561         | 662         | 18,0                                |
| Magasins de produits de santé et de soins personnels  | 781         | 895         | 14,6                                |
| Magasins de vêtements et d'accessoires vestimentaires                                       | 339         | 320         | (5,6)                               |
| Magasins d'articles de sport, d'articles de passe-temps, d'articles de musique et de livres | 309         | 322         | 4,2                                 |
| Magasins de fournitures de tout genre   | 300         | 652         | 17,3                                |
| Magasins de détail divers   | 207         | 292         | 41,1                                |
| Commerce de détail  | 339         | 421         | 24,2                                |

Sources : Statistique Canada, Enquête annuelle sur le commerce de détail et Desjardins, Études économiques

**Graphique 1 – Québec : le secteur du commerce de détail a été dépassé par celui de la santé et de l'assistance sociale**



Sources : Statistique Canada, Enquête sur la population active et Desjardins, Études économiques

consommateurs pour les dépenses compte tenu de leur endettement et la recherche de gains de productivité ont tous contribué à limiter les embauches.

Jusqu'en 2009, le secteur du commerce de détail était celui qui comptait le plus d'emplois au Québec. Il a été dépassé depuis par celui de la santé et des services sociaux qui est en pleine ascension.

À la lumière des données disponibles, on note que de 1987 à 2013, la croissance de l'emploi, même si elle s'est chiffrée à 27,8 %, est inférieure à celle de l'emploi total et à celle du grand secteur des services (tableau 3). Par contre, pour la période de 2000 à 2013, l'embauche a été plus rapide dans le commerce de détail que pour l'emploi total.

Signe des temps? L'emploi à temps partiel a pris une importance grandissante au fil des années. Ainsi, il comptait pour 24,3 % de l'emploi dans le commerce de détail en 1987, alors qu'il s'établissait à 33,6 % en 2013.

En résumé, la croissance du PIB dans le secteur du commerce de détail ne se traduit pas nécessairement par une embauche aussi importante. Ainsi, pour la période de 2007 à 2013, le PIB du secteur a eu un TCAM de 1,5 %, mais le TCAM de la création d'emplois n'a été que de 0,5 %.

**Tableau 3 – Enquête sur la population active**

| Croissance                  | Variation en % | Variation en % |             |
|-----------------------------|----------------|----------------|-------------|
|                             | 1987 à 2013    | 2000 à 2013    | 2009 à 2013 |
| Services                    | 48,0           | 26,6           | 6,3         |
| Commerce de détail          | 27,8           | 22,3           | 4,2         |
| Total de l'emploi au Québec | 33,4           | 18,5           | 4,8         |

Sources : Statistique Canada, EPA et Desjardins, Études économiques

## UN FACE À FACE AVEC LA DÉMOGRAPHIE

La démographie est au nombre des changements que doivent affronter les détaillants, ceux qui limitent leurs activités au Québec, notamment. Elle joue doublement : du côté pile : les acheteurs, du côté face : la main-d'œuvre. Le vieillissement de la population influencera la consommation tant dans le choix des produits que dans les modes d'achat. Par ailleurs, la présence grandissante des immigrants a déjà des répercussions sur la gamme de produits offerts et les lieux où on se les procure. Enfin, avec une croissance démographique qui sera relativement modeste au cours des prochaines années au Québec, on peut prévoir que la lutte sera encore plus âpre entre les détaillants pour conquérir les faveurs et le portefeuille des consommateurs.

Côté face, le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre se corseront. Dans un premier temps, on observera une baisse des effectifs en âge de travailler (les 20 à 64 ans) à compter de 2017, selon les scénarios les plus récents de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) publiés en septembre 2014<sup>2</sup>. Deuxièmement, le taux de chômage relativement bas, en regard des données observées depuis 30 ans, rend compte d'un marché du travail plus serré, ce qui se traduit déjà par un recrutement d'employés qualifiés encore plus difficile. Troisièmement, le taux de roulement élevé dans le secteur du commerce (autour de 33 %, au début des années 2010 et suivantes<sup>3</sup>) rend le recrutement fréquent et nécessite une stratégie de rétention des travailleurs.

Enfin, les coûts de recrutement ne sont pas négligeables et ils accaparent des ressources financières qui auraient pu être investies ailleurs dans l'entreprise. Enfin, avec l'application des technologies au commerce de détail, la formation des employés requiert de plus en plus de temps et de ressources, ce qui gruge une part des budgets.

## UN FACE À FACE AVEC LA CONCURRENCE

Dans le cas du face à face avec la concurrence, on peut parler à la fois de rencontre brutale et tous azimuts. Brutale, parce que l'arrivée des bannières américaines (ex. : Walmart, Target, Best Buy, Home Depot, etc.) et européennes (ex. : Zara, H & M, Mango, etc.), notamment se fait à coup d'investissements gigantesques. On peut penser à l'implantation, en rafale, de succursales et aux dépenses publicitaires colossales. Tous azimuts, parce que la compétition vient également via Internet et qu'elle s'imisce dans le confort douillet des consommateurs, sur la plateforme de leur choix (ordinateur, téléphone mobile, tablette électronique, etc.) et

<sup>2</sup> Institut de la Statistique du Québec, *Perspectives démographiques du Québec et des régions 2011-2016*, Édition 2014, 124 pages. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/perspectives-2011-2016.pdf>

<sup>3</sup> Institut de la Statistique du Québec, *Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec (ERÉQ)*, volume 12, 38 pages. [http://emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00\\_imt\\_EREQ-2011\\_rapport-analytique.pdf](http://emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_imt_EREQ-2011_rapport-analytique.pdf)

aux heures qui leur conviennent. L'offre de produits est décuplée, les modalités de transactions et de prise de possession s'améliorent chaque jour. Qui dit mieux? La question est de savoir s'il y aura de la place pour tout le monde. Les hostilités sont ouvertes entre les commerces qui ont pignon sur rue et ceux qui s'affichent dans le cyberespace.

Peut-on encore douter que le marché canadien, aussi petit soit-il par rapport au reste du monde, soit convoité par les marchands partout sur la planète? Le succès des grandes bannières étrangères au cours des dernières années au Canada parle de lui-même (voir Perspective, Octobre 2013, tableaux 4 et 5 à la page 5).

Dans le commerce en ligne, la lutte se fait à tous les niveaux : le choix de produits, les prix, les facilités de paiement, le coût et les délais de livraison pour ne nommer que ceux-là. Ces aspects représentent le côté « visible » pour les clients. En parallèle, il y a tout un côté « invisible » pour eux, mais indispensable aux commerçants qui permet d'augmenter l'efficacité et la visibilité. Les technologies de l'information ne sont pas utiles seulement pour se mettre en vitrine. Elles sont des outils puissants désormais indispensables aux détaillants.

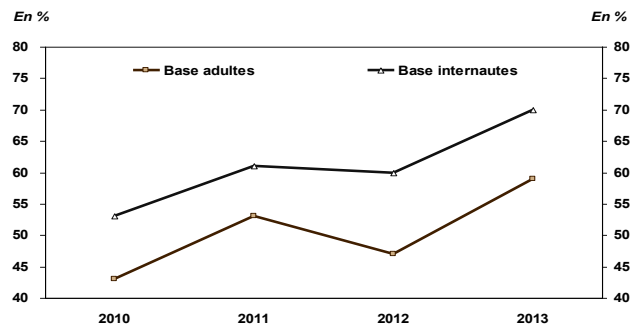
Parmi les moyens qui peuvent faire gagner du temps et réduire les coûts, on peut penser à la gestion des approvisionnements, aux achats faits chez les fournisseurs de produits et de services, à l'automatisation des opérations liées à la gestion des stocks, à la gestion des informations sur la clientèle et aux promotions. Les possibilités sont multiples, les fournisseurs de services qui peuvent implanter ces systèmes sont aguerris et peuvent présenter diverses options pour répondre adéquatement aux besoins de chacun des commerçants.

Il faut aller chercher la moindre marge de manœuvre possible parce que la concurrence augmente et qu'elle ne ménagera personne. Certains pourraient croire que cette analyse est trop dure ou alarmiste. L'avancée des bannières étrangères et du commerce électronique ne les a peut-être pas encore touchés : toutefois, s'il faut en croire ce qui se passe ailleurs sur le continent, ça viendra.

**UN FACE À FACE AVEC LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE**

Peut-on encore douter de l'engouement pour l'achat en ligne? Selon les travaux du Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations à l'aide des technologies de l'information et des communications (CEFRIO), les achats des Québécois sur Internet sont de plus en plus populaires (graphique 2). Ainsi, le taux d'adultes ayant acheté sur Internet au cours des 12 mois précédant l'enquête est passé de 43 % à 59 % de 2010 à 2013. À titre indicatif, le

**Graphique 2 – Taux de Québécois ayant acheté sur Internet au cours des 12 mois précédant l'enquête**

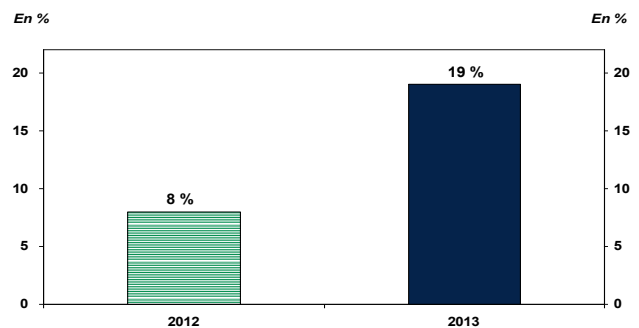


Sources : CEFRIO et Desjardins, Études économiques

montant moyen dépensé par les cyberacheteurs au cours du mois précédant l'enquête est passé de 270 \$ en 2009 à 335 \$ en 2013 (cette somme est stable depuis 2011). Ce sont les 18 à 44 ans qui sont les plus enclins à acheter en ligne (entre 72 % et 74 % des adultes de cette catégorie d'âge).

Par ailleurs, se mettre en vitrine en ayant une page web et en offrant la possibilité de faire des transactions ne suffit plus. On voit poindre un engouement grandissant pour les applications mobiles. Ainsi, le taux de Québécois ayant effectué un achat à partir d'un appareil mobile a doublé entre 2012 et 2013 (graphique 3) toujours selon le CEFRIO. Il est passé de 8 % à 19 % et il serait appelé à croître.

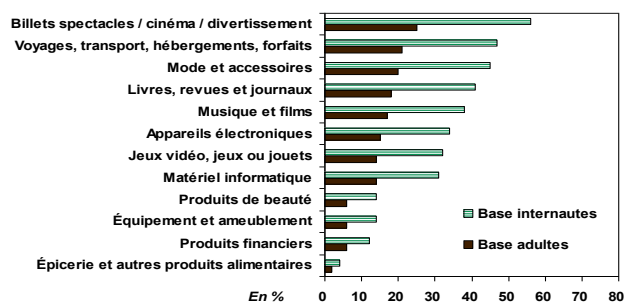
**Graphique 3 – Taux de Québécois ayant effectué un achat à partir d'un appareil mobile, 2012-2013**



Sources : CEFRIO et Desjardins, Études économiques

On observe que les billets de spectacle et que les voyages (incluant le transport, l'hébergement) sont en tête de liste des produits et services achetés par les cyberacheteurs. Toutefois, les biens que l'on achète dans les magasins de détail ne sont pas très loin (graphique 4 à la page 5). Ainsi, les articles de mode et les accessoires ont été achetés en ligne par 45 % des cyberacheteurs québécois (20 % des adultes). Ils sont suivis par les livres, les revues et les journaux (41 % des cyberacheteurs), la musique et les films (38 %), les appareils électroniques (34 %), les jeux vidéo, jeux ou jouets (32 %) et le matériel informatique (31 %), pour ne nommer que ceux-là.

**Graphique 4 – Produits et services achetés en ligne par les adultes québécois en 2013**



Sources : CEFRIQ et Desjardins, Études économiques

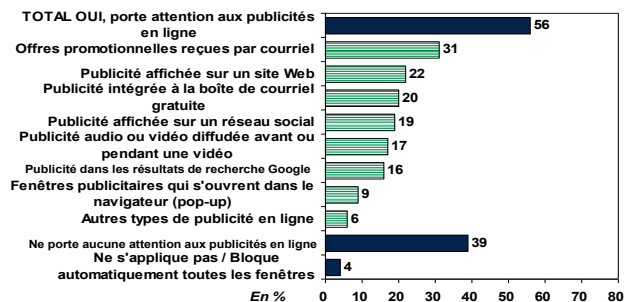
En outre, être visible sur le Web signifie aussi y faire sa promotion. Les travaux du CEFRIQ démontrent que les internautes n’y sont pas insensibles. Ainsi, 56 % des internautes portent une attention aux publicités en ligne (graphique 5). Celles qui retiennent davantage leur attention sont les offres promotionnelles reçues par courriel (31 % des internautes qui porte attention aux publicités en ligne), suivies de la publicité affichée sur un site Web (22 %). Viennent ensuite la publicité intégrée à la boîte de courriel gratuite (20 %) et la publicité affichée sur un réseau social (19 %). Bref, il faut multiplier les occasions de rappeler sa présence auprès des consommateurs.

### UN FACE À FACE AVEC LE FUTUR

S’il faut en croire ceux qui scrutent l’avenir et qui tentent de prévoir l’évolution du secteur du commerce de détail, la vague du commerce électronique n’a pas fini de déferler. Selon le RetailNet Group (RNG), le commerce électronique accaparera 10 % de tout le commerce de détail au Canada d’ici 2020. En contrepartie, la taille des magasins (brique et mortier) diminuera de 5 % à 15 % après avoir connu une expansion suite à l’arrivée des mammoths du commerce (Walmart, Home Depot, etc.) dans les années 2000. Même l’achat électronique d’articles tels que les aliments va s’accroître compte tenu des développements de la technologie et des facilités qui se déploient.

L’utilisation des données personnelles recueillies lors d’achats précédents (type de produits, préférences, fréquence des achats, caractéristiques socio-économiques, etc.) serviront de plus en plus pour faire des envois ciblés (ex. : des rabais sur des produits déjà achetés dans le passé) et pour bâtir des programmes de fidélisation. Ce n’est pas de la science-fiction, c’est la réalité pour un certain nombre de joueurs déjà actifs dans le commerce électronique.

**Graphique 5 – Internaute portant attention aux publicités en ligne (plusieurs mentions possibles)**



Sources : CEFRIQ et Desjardins, Études économiques

### NE PAS BAISSER LA GARDE

Est-ce qu’une présence dans le cyberspace signifie qu’on l’on peut relâcher la pression sur le « terrain? ». Non, parce qu’une majorité de transactions s’effectue encore dans le monde réel. Ainsi, nombre de spécialistes se sont penchés sur la question et proposent des solutions<sup>4</sup>. Parmi celles-ci, on note l’identification des points forts de l’entreprise, là où l’on peut faire une différence. L’adoption des technologies permettant une meilleure gestion des approvisionnements (ex. : rationaliser, limiter les intermédiaires, etc.) et l’établissement d’alliances avec d’autres détaillants dont l’activité est complémentaire pour leur permettre d’occuper un espace dans leur magasin sont aussi au nombre des solutions. La mise en œuvre d’un plan pour former, perfectionner et retenir les employés est recommandée. Une meilleure connaissance des consommateurs que l’on dessert est un atout afin de faire valoir leur avantage à entretenir des liens avec les détaillants avec lesquels ils font affaire actuellement, et ce, à l’heure où la fidélité est une notion qui prend la poussière. L’adoption de marques locales ou nationales susceptibles de séduire de nouveaux clients et les clients actuels est aussi préconisée. Enfin, on ne saurait insister trop sur la présence sur Internet pour se rendre visible, adopter des moyens pour faire des transactions, s’afficher sur les réseaux sociaux et garder un lien avec les consommateurs qui sont la raison d’être du commerce de détail.

**Joëlle Noreau**  
Économiste principale

<sup>4</sup> Desjardins, Études économiques, *La mondialisation en direct, l'exemple du commerce au détail au Québec*, volume 23, octobre 2013, 7 pages. [http://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/etudes\\_economiques/previsions/en\\_perspective/per1013.pdf](http://www.desjardins.com/fr/a_propos/etudes_economiques/previsions/en_perspective/per1013.pdf)