

## PERSPECTIVE

# Commerce de détail : faire sa place et la garder



La vie des commerçants au détail s'est singulièrement compliquée depuis une dizaine d'années. Concurrence accrue, commerce en ligne, fragmentation des différentes clientèles et recrutement de la main-d'œuvre sont au nombre des défis qu'il faut affronter au quotidien. Malgré ces embûches, les ventes au détail ont augmenté au Québec ces dernières années. Cependant, tout n'est pas au beau fixe. La conjoncture ne sera pas éternellement à l'avantage des commerçants d'ici. La faible croissance démographique et la facilité d'acheter sur le Web, pour ne nommer que ces facteurs, appellent à une modification des façons de faire. Les propriétaires de commerces devront, si ce n'est déjà fait, se faire connaître sur le Web et tirer parti de l'économie numérique. Il leur faudra travailler en équipe avec les autres commerçants, les clients, les fournisseurs et les employés si le secteur veut demeurer vigoureux et prospère.

### Une évolution rapide depuis dix ans

Dans les années 2000, la liste des phénomènes à surveiller par les détaillants ressemblait quelque peu à celle d'aujourd'hui, mais ces derniers n'apparaissaient pas tout à fait dans le même ordre. Il était question de nouveaux lieux d'achat, comme les centres commerciaux de type « lifestyle » et on parlait du déploiement progressif du commerce électronique. On comprend aisément que ce dernier item a pris la première place dans l'ordre des préoccupations.

On craignait l'effet de la présence grandissante de géants du commerce de détail sur les marchés canadien et québécois (dans le meuble, le vêtement, les produits de santé et la chaussure, notamment). On constatait le déferlement des bannières américaines qui disposaient d'une capacité d'achat colossale. Ceci leur donnait un grand pouvoir de négociation face à leurs fournisseurs, ce qui leur permettait, par la suite, de faire des offres imbattables. En parallèle, on constatait une plus grande mixité dans les activités commerciales (par exemple, de plus en plus de commerces vendant des produits alimentaires (même en quincaillerie), des magasins d'alimentation proposant à leur tour des vêtements et des articles de maison). Dans la riposte à offrir à ces « envahisseurs » plusieurs options étaient envisagées : offrir une gamme encore plus élargie de produits ou, encore, répondre à un besoin très spécifique, pour ne nommer que celles-là.

Désormais, la préoccupation numéro un des détaillants semble être « de se trouver là où sont les consommateurs ». Pour le moment, une part croissante de la clientèle est sur le Web, que ce soit pour faire du prémagasiner ou pour acheter. Les changements sont perceptibles jusque dans le vocabulaire alors

que le « vendredi noir », cette journée suivant *Thanksgiving* aux États-Unis, marquée par des soldes monstres, fait désormais place au « Cybervendredi » et au « Cyberlundi ». Cependant, la majorité des achats se fait toujours en boutique.

### Aujourd'hui

La situation aujourd'hui présente autant de défis que d'occasions d'affaires. Le nombre de géants du détail mondiaux (et pas seulement américains) a augmenté sur le territoire québécois. Des batailles de titans se livrent tant du côté du commerce virtuel que réel. Ces nouveaux venus changent les façons de faire. En riposte, les fusions et les acquisitions se sont multipliées ici au Québec et au Canada pour tenter de créer des synergies, des forces de frappe capables d'affronter ces mammoths du commerce (par exemple, Metro a acheté Jean Coutu en 2017).

Bien que le commerce électronique gagne en popularité, la plupart des spécialistes et des analystes du marché de détail affirment que les commerces ayant pignon sur rue ne sont pas voués à l'extinction, mais un nombre croissant d'entre eux réduisent la superficie qu'ils occupent. Toutefois, la nécessité de mener une « double vie » c'est-à-dire, assurer une présence tant sur le bitume que sur le Web s'impose : c'est ce que certains appellent « l'omnicanal ». Certains grands joueurs qui ont pris naissance sur le Web l'ont mis en pratique et c'est ainsi que l'on a vu Amazon ouvrir des librairies sur rue aux États-Unis, notamment en Californie, en Oregon et dans l'État de Washington, en plus d'acheter une chaîne de marchés d'alimentation (Whole Foods) en 2017. Au Québec, Frank And Oak (vêtements) et BonLook (lunettes) ont désormais

François Dupuis, vice-président et économiste en chef • Joëlle Noreau, économiste principale

Desjardins, Études économiques : 418-835-2450 ou 1 866-835-8444, poste 5562450 • [desjardins.economie@desjardins.com](mailto:desjardins.economie@desjardins.com) • [desjardins.com/economie](http://desjardins.com/economie)

NOTE AUX LECTEURS : Pour respecter l'usage recommandé par l'Office québécois de la langue française, nous employons dans les textes et les tableaux les symboles k, M et G pour désigner respectivement les milliers, les millions et les milliards. MISE EN GARDE : Ce document s'appuie sur des informations publiques, obtenues de sources jugées fiables. Le Mouvement des caisses Desjardins ne garantit d'aucune manière que ces informations sont exactes ou complètes. Ce document est communiqué à titre informatif uniquement et ne constitue pas une offre ou une sollicitation d'achat ou de vente. En aucun cas, il ne peut être considéré comme un engagement du Mouvement des caisses Desjardins et celui-ci n'est pas responsable des conséquences d'une quelconque décision prise à partir des renseignements contenus dans le présent document. Les prix et les taux présentés sont indicatifs seulement parce qu'ils peuvent varier en tout temps, en fonction des conditions de marchés. Les rendements passés ne garantissent pas les performances futures, et les Études économiques du Mouvement des caisses Desjardins n'assument aucune prestation de conseil en matière d'investissement. Les opinions et les prévisions figurant dans le document sont, sauf indication contraire, celles des auteurs et ne représentent pas la position officielle du Mouvement des caisses Desjardins. Copyright © 2018, Mouvement des caisses Desjardins. Tous droits réservés.

des boutiques bien réelles, alors que leurs opérations ont débuté sur Internet.

Parmi les préoccupations des détaillants, il faut ajouter celle du recrutement des employés. Alors que le taux de chômage atteint des niveaux rarement rencontrés depuis 50 ans et où tous les secteurs d'activité s'arrachent les candidats, attirer et conserver des employés devient un travail quasi quotidien. À l'heure où les spécialistes du commerce de détail insistent sur le fait que le rôle de vendeur en magasin doit faire place à celui de conseiller, où l'aspect transaction doit faire place à celui d'une relation, où l'on cherche à créer un lien avec la clientèle, il devient de plus en plus ardu de trouver la perle rare. Certains commerces ont des heures d'ouverture pouvant atteindre 84 heures par semaine et parfois davantage.

Il devient d'autant plus difficile de recruter que le secteur n'a pas une réputation enviable. En fait, l'idée que l'on se fait généralement du secteur est qu'il ne s'y trouve que des emplois au salaire minimum et que le taux de roulement y est le plus élevé dans l'économie. Selon le *diagnostic* réalisé par le comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, Détail Québec, le poste de conseiller-vendeur est le plus touché par le roulement. L'emploi étudiant vient teinter cette perception. Toutefois, dans le secteur du détail, l'ancienneté moyenne est de 13 ans et celle auprès d'un même employeur est de 7 ans. En ce qui a trait à la rémunération, certains employeurs offrent en plus des bonis de performance et des commissions sur les ventes. Par ailleurs, on ne peut négliger que la hausse du salaire minimum, qui est promis à des avancées plus rapides dans les prochaines années, peut présenter un écueil pour certains employeurs.

Au-delà des difficultés énoncées précédemment, il y a l'arrimage entre la boutique et le commerce électronique. Selon la firme de recherche *Deloitte*, en 2016, « les interactions numériques ont une influence sur 56 cents de chaque dollar dépensé dans les magasins traditionnels, une hausse par rapport à 36 cents seulement trois ans plus tôt ». Une myriade de questions se pose : quelle est la taille optimale du commerce physique? Jusqu'où faut-il investir en informatique et dans un site transactionnel? Comment faire en sorte que le site Internet serve à augmenter l'achalandage en magasin et inversement? Comment répondre adéquatement et rapidement aux clients en boutique et à ceux sur le Web pour ne pas les décevoir alors que le personnel fait cruellement défaut? Comment faire face aux concurrents sur le Web qui disposent de moyens colossaux et qui ne sont pas soumis aux mêmes règles fiscales? De toute évidence, les exigences augmentent pour demeurer en affaires.

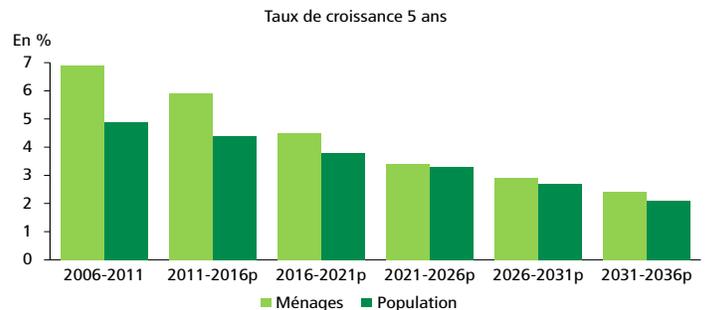
### La clientèle change

Ce n'est pas une nouveauté, la clientèle change parce que la population évolue elle aussi. On sait très bien qu'elle vieillit. On sait également qu'elle croît moins rapidement que dans le passé et elle le fera encore moins rapidement dans un avenir

rapproché (graphique 1). Il en sera de même pour la croissance des ménages qui demeurera tout de même supérieure à celle de la population québécoise. C'est une autre raison qui plaide en faveur du développement de sites Internet pour les commerces afin de se mettre en vitrine ailleurs que sur leur site physique pour aller chercher une clientèle hors du Québec.

### GRAPHIQUE 1

**Québec : la croissance de la population et celle du nombre de ménages sont appelées à décroître**



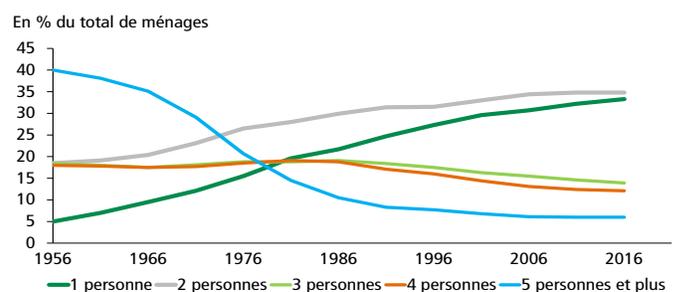
p : projections de l'Institut de la statistique du Québec

Sources : Statistique Canada, Institut de la statistique du Québec et Desjardins, Études économiques

Par ailleurs, la composition des ménages s'est passablement modifiée comme en fait foi le graphique 2. La part des ménages comptant une ou deux personnes a nettement progressé, ce qui modifie passablement les habitudes de consommation et oblige une adaptation des commerçants pour se coller à la demande. La multiethnicité nécessite aussi des ajustements et ce n'est pas d'hier qu'elle transforme l'offre commerciale.

### GRAPHIQUE 2

**Québec : l'importance relative des ménages d'une ou deux personnes continue de croître graduellement**



Sources : Statistique Canada, Institut de la statistique du Québec et Desjardins, Études économiques

Il y a d'autres phénomènes à prendre en compte en ce qui a trait aux consommateurs. On pense notamment à la sensibilité aux prix qui semble s'être exacerbée avec la récession de 2008-2009 et à la possibilité qu'ils ont de comparer les prix instantanément sur le Web. Les exigences quant à l'environnement nécessitent des ajustements tant dans le choix des produits, leur emballage, le type de gestion (choix écologiques dans l'utilisation des ressources) ou, encore, le service offert. Le manque de temps de

la clientèle est un autre élément avec lequel il faut composer : il présente un défi supplémentaire. Il faut de la rapidité : la livraison le jour même de l'achat gagne des partisans. On raccourcit même la chaîne entre le producteur et l'acheteur. Il est de moins en moins rare que les clients achètent ce qu'ils convoient directement sur le site du fabricant.

La technologie prend de plus en plus de place : elle s'immisce partout. Elle accompagne les transactions, à l'heure où il est désormais possible de régler sa facture avec son appareil téléphonique ou sa montre. Elle permet également de faire des expériences de réalité virtuelle où on peut imaginer un meuble dans l'environnement de sa propre maison, l'effet d'un vêtement sur soi, entre autres.

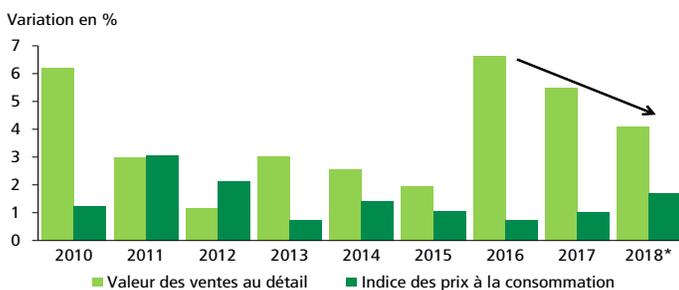
Dans ce contexte, on s'interroge sur l'avenir des centres commerciaux. Qu'advient-il avec la fermeture des commerces ces dernières années (Sears, par exemple, un des derniers en liste)? Comment cette offre excessive de locaux sera-t-elle comblée? Faudra-t-il concéder des baisses de loyers? L'inventivité et les investissements massifs font partie de la solution selon les experts. Beaucoup estiment que les centres commerciaux doivent devenir une destination en soi et que la vocation des espaces occupés par des commerces, autrefois florissants, ne sera plus la même. Habitation, centres de divertissement, espaces de bureaux ou restaurants plus raffinés sont autant d'options ouvertes.

### Où s'en vont les ventes au détail?

Selon Statistique Canada, les ventes au détail ont atteint environ 126 G\$ au Québec en 2017 (graphique 3). Dans l'ensemble, elles continuent d'augmenter depuis 2010, mais certains secteurs ont connu un parcours où se sont succédé des périodes de croissance et de baisses au cours des dix dernières années. C'est le cas notamment des meubles et des accessoires (baisses en 2011 et en 2012), des appareils électroniques (baisses de 2011 à 2015 inclusivement), des matériaux de construction (baisses de 2010 à 2013 inclusivement) et des stations-services (baisses de 2014 à 2016 inclusivement), pour ne nommer que ces secteurs.

#### GRAPHIQUE 3

**Québec : le rythme de croissance des ventes au détail ralentit alors que le taux d'inflation augmente**



\* Moyenne des six premiers mois en 2018 par rapport à la même période en 2017.  
Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

En ce qui a trait aux ventes dans le commerce électronique, Statistique Canada rapporte des données pour le Canada. Le commerce électronique représenterait aux environs de 4,5 % à 5,0 % des ventes au détail. Selon les estimations de quelques chercheurs dans le domaine, si l'on inclut les billets de spectacle, de cinéma et les dépenses de voyages, ce pourcentage pourrait avoisiner 8,0 %.

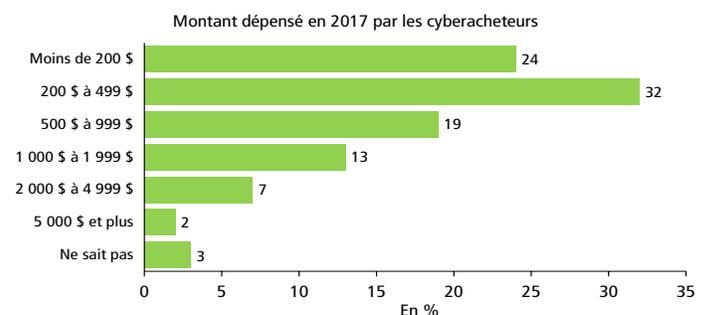
De son côté, le Cefrio<sup>1</sup> fait une lecture très rapprochée du phénomène du commerce électronique au Québec. Selon la dernière enquête publiée dans le NETendances2017, 58 % des adultes québécois ont fait au moins un achat en ligne l'an dernier. On estime que ceux qui n'achètent pas y vont pour s'informer, ce qui conforte les constats émis par Deloitte précédemment. Les biens et services favoris des Québécois sont liés principalement à la mode et à l'électronique. Selon les acheteurs, les raisons qui les amènent à acheter sur le Web sont notamment les prix plus bas en ligne, le fait d'éviter un déplacement et la possibilité de magasiner à toute heure du jour et de la semaine.

L'enquête révèle que 27 % de chaque dollar dépensé par les adultes en 2017 était dévolu à des sites basés au Québec. Toutefois, les sites américains récoltent tout de même un pourcentage de 48 %.

Le Cefrio estime à 9,1 G\$ les achats effectués en 2017, une augmentation de 13,0 % par rapport à 2015. Plus de 50 % des montants dépensés étaient inférieurs à 500 \$ l'an dernier (24 % à moins de 200 \$ et 32 % de 200 \$ à 499 \$) (graphique 4).

#### GRAPHIQUE 4

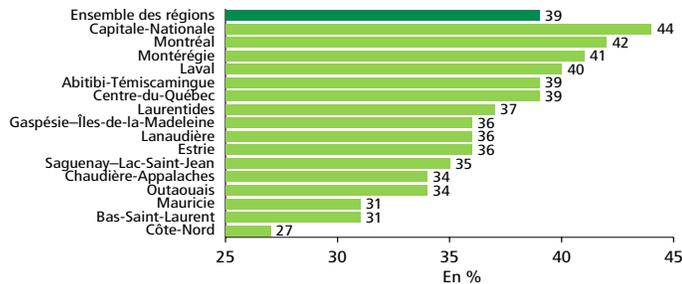
**Québec : plus de 50 % des montants dépensés en ligne étaient inférieurs à 500 \$ en 2017**



Sources : Cefrio et Desjardins, Études économiques

En 2017, le taux de cyberacheteurs était à 39 % sur une base mensuelle. Il s'agit d'une augmentation de 7 points de pourcentage par rapport à 2015. Toutes les régions québécoises ne sont pas au diapason quant au taux de cyberacheteurs mensuels. Ainsi, le graphique 5 à la page 4 permet d'observer

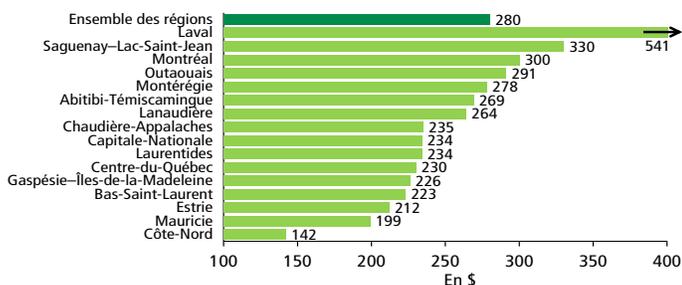
<sup>1</sup> Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations.

**GRAPHIQUE 5**
**Québec : la proportion de cyberacheteurs sur une base mensuelle s'est établie à 39 % en 2017**


Sources : Cefrio et Desjardins, Études économiques

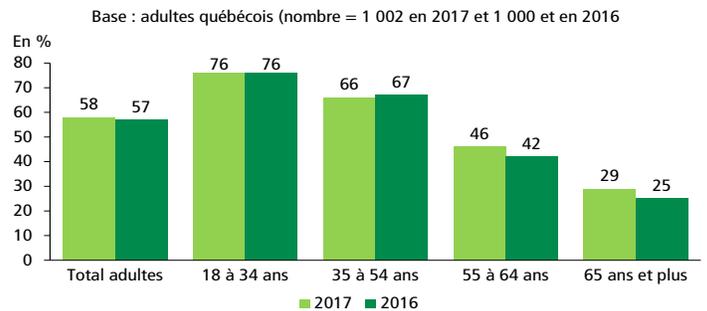
que la Capitale-Nationale se situe en tête à 44 %, suivie de près par Montréal (42 %) et la Montérégie (41 %). Trois régions se situent en bas de la liste, soit la Côte-Nord, le Bas-Saint-Laurent et la Mauricie (respectivement, 27 %, 31 % et 31 %).

Selon l'enquête du Cefrio, la valeur moyenne du panier d'achats mensuel se situait à 280 \$ (graphique 6). Au sommet se retrouve Laval (541 \$ par mois) en nette avance par rapport aux régions suivantes que sont le Saguenay (330 \$), Montréal (300 \$), l'Outaouais (291 \$) et la Montérégie (278 \$). La Côte-Nord est la région dont le niveau était le moins élevé (142 \$).

**GRAPHIQUE 6**
**Québec : la valeur moyenne du panier d'achats mensuel a atteint 280 \$ en 2017**


Sources : Cefrio et Desjardins, Études économiques

Comme on s'en doute, les jeunes semblent plus enclins à acheter en ligne. C'est ce que confirme l'enquête du Cefrio. Le taux de cyberacheteurs est plus élevé chez les 18 à 34 ans, alors qu'il s'est établi à 76 % en 2016 et 2017 (graphique 7). Le second groupe est celui des 35 à 54 ans qui affichait un taux de 66 % l'an dernier, suivi par les 55 à 64 ans (46 % en 2017) et les 65 ans et plus (29 % en 2017).

**GRAPHIQUE 7**
**Québec : le taux de cyberacheteurs est plus élevé chez les 18 à 34 ans**


Sources : Cefrio et Desjardins, Études économiques

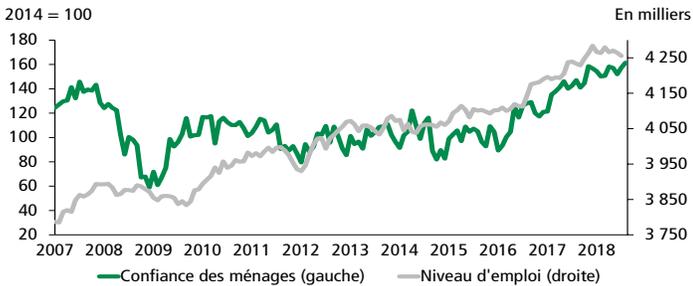
**Et maintenant...**

Comment se présentent les prochaines années? Peu de gens se risquent à faire des pronostics. Toutefois, il peut être intéressant de voir comment se présentent les conditions qui peuvent supporter les ventes, les rendre plus incertaines ou leur nuire.

Les conditions qui constituent en quelque sorte un « feu vert » sont les suivantes. La tendance générale de l'économie québécoise ces dernières années a favorisé une croissance de l'emploi imposante (environ 43 500 emplois annuellement au cours des cinq dernières années), et ce, malgré les difficultés de recrutement évidentes. Le taux d'activité est particulièrement élevé (64,9 % chez les 15 ans et plus en 2017). Ce sont des facteurs soutenant la consommation. Cependant, le cycle de croissance actuel est particulièrement long et il ne sera pas indéfini. Il faut garder en tête que ce qui peut propulser le commerce en magasin peut aussi mousser le commerce électronique.

La situation particulièrement tendue sur le marché du travail favorise une accélération de la rémunération qui s'est observée, notamment depuis 2017, ce qui est aussi à l'avantage de la consommation. Toutefois, on pressent que la création de nouveaux emplois sera moins vigoureuse dans les prochaines années compte tenu du vieillissement de la main-d'œuvre et des effectifs requis pour pallier les départs à la retraite. Parmi les facteurs qui soutiennent la consommation, on note également un niveau élevé de la confiance des ménages (graphique 8 à la page 5). Enfin, les bas taux d'intérêt en regard des données historiques et la tendance à l'achat local sont autant d'appuis au commerce de détail.

Dans la catégorie des conditions qui sont plus incertaines ou, encore, les « feux jaunes » pour poursuivre l'analogie avec la circulation, on note le vieillissement de la population. Celui-ci requiert une adaptation aux commerçants tant du côté de la clientèle que de celui du recrutement de travailleurs. Le taux d'endettement des Québécois est aussi très élevé et bien que la situation ait déjà été plus précaire, elle demeure délicate.

**GRAPHIQUE 8**
**Québec : l'amélioration de l'emploi et de la confiance des consommateurs est encourageante pour le commerce de détail**


Sources : Statistique Canada, Conference Board du Canada et Desjardins, Études économiques

La concurrence accrue des géants étrangers (physique et sur le Web) peut provoquer un réflexe de rapprochement entre les commerçants d'ici et leur clientèle. Par contre, elle peut aussi être un argument décisif dans la décision de fermer boutique définitivement. La pression du temps ressentie par les consommateurs peut jouer contre les commerces locaux ou, encore, favoriser leur fréquentation en raison de leur proximité, dans la mesure où le commerce répond à leur besoin.

Enfin, les « feux rouges » peuvent compromettre la rentabilité et la vitalité du commerce de détail d'ici. Ignorer le Web et la numérisation des activités et toutes les possibilités qu'ils offrent n'est pas à l'avantage de quiconque. La bataille ne se livre pas que sur les tablettes. La connaissance de la clientèle et de ses besoins est devenue incontournable. La différence dans le traitement fiscal, notamment sur le Web, est une autre épine au pied. Jusqu'à tout récemment, le Canada percevait des taxes et des frais de douane sur les achats transfrontaliers à compter de 20 \$ alors que ce seuil était de 800 \$ US aux États-Unis. La nouvelle entente commerciale remplaçant l'ALENA haussera le seuil canadien, ce qui ne sera pas à l'avantage des commerçants d'ici.

**En mode offensif**

Les spécialistes du commerce de détail et les associations de commerçants n'ont cessé de répéter que les magasins doivent être visibles, tant physiquement que virtuellement, pour s'assurer de rester dans l'œil et le cœur des consommateurs. Par ailleurs, nombreux sont ceux qui recommandent d'offrir des produits de niche et un service très soigné, pour marquer une différence. Les boutiques qui ont leur place d'affaires sur les rues commerciales et les centres ont leur raison d'être, car les clients demeurent des humains qui ont besoin d'interactions et qui recherchent des expériences qui les satisfont. Les commerces peuvent jouer ce rôle de « liant social » et de lieu de découvertes où il fait bon retourner. Il est incontournable désormais de s'afficher aussi sur le Web et d'utiliser les outils qui permettent de mieux connaître la clientèle afin de lui offrir ce qu'elle attend. La personnalisation de l'offre passe aussi par des produits distincts (produits locaux,

présentation différente, offres en package avec d'autres produits, effet de synergie avec les commerces avoisinants, etc.) et un service attentionné.

Le travail d'équipe peut aussi faire une différence, et ce, même dans ce milieu où l'autonomie règne en maître (si l'on exclut les franchises). Les partenariats peuvent se conclure entre commerçants d'un même secteur pour maximiser les effets de proximité (offres conjointes, achats groupés pour les services ou les produits de commodité, activités spéciales, service de livraison partagé, etc.). Ils peuvent aussi se conclure avec la clientèle (programmes de fidélité, avantages à se présenter en personne, coin découverte : dégustations et essayages, rappels sur les nouveaux arrivages, service de réservation pour quelques heures, quelques jours, tabler sur le manque de temps et offrir des solutions aux consommateurs, etc.) afin de créer un lien, une relation qui dépasse strictement l'achat et la vente. Des ententes particulières peuvent être conclues avec des fournisseurs locaux pour assurer une certaine exclusivité. Enfin, ces partenariats ne seront possibles que si les employés sont aussi concernés et qu'ils disposent des outils pour mettre en œuvre les stratégies développées. Information, reconnaissance des efforts investis et formation sont nécessaires pour garder un secteur du commerce de détail vigoureux et prospère.

Joëlle Noreau, économiste principale