

## La mondialisation en direct : l'exemple du commerce de détail au Québec

La fébrilité qui règne dans le commerce de détail au Québec n'est pas une illusion. Le nombre de nouvelles bannières internationales s'est multiplié ces dernières années. La lutte sur les prix, les changements dans l'approvisionnement, la recherche frénétique de la réduction des coûts et l'automatisation des opérations ne sont que quelques effets de la présence de ces nouveaux arrivants. Ces façons de faire sont autant de défis pour les détaillants nationaux qui voient arriver ces mammoth du commerce qui disposent de moyens colossaux. De toute évidence, l'incursion des détaillants étrangers n'est pas finie; on verra déferler des joueurs de tous les horizons. La lutte est engagée et les commerçants d'ici auront fort à faire pour fidéliser leur clientèle et pour créer une différence qui ira au-delà du reçu de caisse le plus bas. Il faudra être inventif et investir.

### LE COMMERCE DE DÉTAIL : UN MUTANT

L'arrivée des détaillants étrangers et l'expansion du commerce électronique sont deux tendances marquantes du commerce de détail. La première sera l'objet de la présente étude. Toutefois, la seconde mérite tout de même quelques mots puisque ce mode de consommation est aussi une porte d'entrée pour les détaillants établis hors du Québec. Pour le moment, Statistique Canada dispose des données uniquement pour le Canada (tableau 1). On y voit que la perception selon laquelle le commerce électronique évolue à une vitesse fulgurante se vérifie. Ainsi, les ventes ont progressé de 22,6 % de 2010 à 2011 alors que celles en magasin ont augmenté de 3,8 %, des statistiques qui font frémir. Ce

médium de consommation est une vitrine exceptionnelle pour les détaillants étrangers, bien que pour le moment, il ne compte que pour 0,9 % des ventes effectuées en magasin. Il n'est donc pas étonnant de constater qu'Amazon (dans toutes ses déclinaisons : .com, .ca, .fr, .uk., etc.) était le 23<sup>e</sup> plus gros détaillant dans le monde selon les revenus (en US \$)<sup>1</sup>. Toutefois, si la présence étrangère est bien réelle sur le Web, elle est encore plus visible au quotidien dans le coude à coude qui a lieu avec les détaillants nationaux dans les centres commerciaux et les « power centers » (un centre commercial regroupant trois grandes surfaces ou plus — 250 000 à 750 000 pieds carrés) partageant un stationnement commun.

<sup>1</sup> Deloitte, Global Powers of Retailing, édition 2013.

**Tableau 1 – Canada : ventes au détail selon la méthode de vente et le genre de magasin (dollars X 1 000)**

Commerce de détail	2010	2011	Variation 2010-2011
Ventes en magasin	437 295 104	453 823 494	+3,8 %
Commerce électronique	3 402 474	4 171 251	+22,6 %
Ventes par correspondance ou par téléphone	4 094 444	4 279 255	+4,5 %
Toutes autres méthodes*	8 277 661	10 283 082	+24,2 %

\* Foires commerciales, événements spéciaux, ventes à domicile et cartes-accès.

Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

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

**Yves St-Maurice**  
Directeur principal et économiste en chef adjoint

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

**Joëlle Noreau**  
Économiste principale

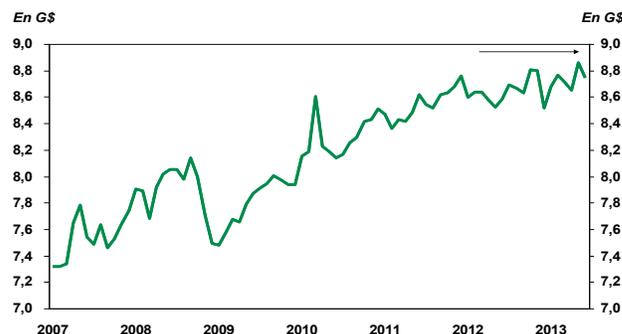
## UN PREMIER APERÇU DU COMMERCE DE DÉTAIL AU QUÉBEC

Il y a bien des façons de regarder le commerce de détail québécois. Dans un premier temps, l'évolution récente des ventes au Québec montre que celles-ci ont augmenté annuellement au cours des dernières années (graphique 1) sauf en 2009, alors que sévissait la récession. Si la progression a été fort dynamique avant 2009, en 2010 et en 2011, on observe un essoufflement depuis 2012. Beaucoup de facteurs ont contribué à limiter l'enthousiasme des consommateurs. Le manque de tonus du marché du travail et les perspectives économiques incertaines ont miné quelque peu la confiance des ménages québécois. À cela se sont ajoutés les deux hausses de la taxe de vente du Québec (TVQ) en 2011 et en 2012 et l'endettement des consommateurs québécois. Ce n'est pas faute de choix (tant dans les biens et services que pour les différents types de commerces) que les ménages québécois ont serré quelque peu les cordons de leurs bourses, loin de là. Par ailleurs, on observe que le ralentissement de cadence ne semble pas avoir freiné l'ardeur des détaillants étrangers à s'établir en sol québécois.

Les données sur les établissements et le commerce de détail ne permettent pas de remonter loin dans le temps. Toutefois, Statistique Canada dispose de certaines informations très éclairantes sur l'évolution du secteur. Pour le Québec, on constate que les revenus d'exploitation ont augmenté de 4,6 % de 2008 à 2011 (tableau 2). Durant la même période, la rémunération du travail a progressé de 5,1 %. Deux autres statistiques retiennent l'attention : la hausse des ventes par pied carré a bondi de 26,5 % mais le nombre de magasins a diminué de 7,0 % pour la même période.

Un coup d'œil au tableau 3 permet de voir que les baisses les plus importantes du nombre de magasins sont du côté des stations-service (-18,2 %). Les magasins de détail divers (-10,7 %) et d'articles de sport et de passe-temps (-10,4 %) suivent. Il n'y a que les magasins de produits de santé et de soins personnels (qui comptent peu de détaillants étrangers) qui ont connu une augmentation de leur nombre (+1,2 %).

**Graphique 1 Québec : les ventes au détail se sont essouffées depuis 2012**



Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

## LES CONCURRENTS ÉTRANGERS ONT DES ATOUTS DE TAILLE

Les nouveaux joueurs, qu'ils soient Américains ou Européens, ont bouleversé le paysage commercial canadien et québécois. Ils entrent en concurrence directement avec les commerçants d'ici. Ces dernières années, ce sont eux qui ont imposé les grandes surfaces comme on les connaît à l'heure actuelle. Les détaillants étrangers ont amené de nouveaux concepts qui ont inspiré les détaillants d'ici et qui ont restructuré le commerce de détail. On n'a qu'à penser aux magasins « tout à 1 \$ », les supermarchés de taille gigantesque et les grands magasins à escompte pour ne nommer que ceux-là. À cela, s'ajoute l'accélération des échanges électroniques de données avec les fournisseurs qui est venue bouleverser l'approvisionnement des commerces.

La progression des grandes surfaces a été précipitée par la présence de grands détaillants américains depuis plus de 20 ans comme Walmart, Home Depot, Best Buy, Old Navy, Staples ou Winners, par exemple. Ces géants ont amené de nouveaux modèles de commerces comme les mégacentres commerciaux ou les « power centers ». Les détaillants canadiens et québécois ont adopté cette approche avec la construction de gigantesques surfaces de vente (ex. : Canadian Tire, Rona, Jacob, Loblaws, etc.).

**Tableau 2 – Québec : commerce de détail, statistiques financières par genre de magasin**

Variables financières	2008	2009	2010	2011	Var. 2008 à 2011
Total des revenus d'exploitation (dollars x 1 000)	100 742 155	98 222 437	101 820 107	105 373 515	+4,6 %
Total de la rémunération du travail (dollars x 1 000)	11 176 159	11 208 363	11 351 294	11 750 298	+5,1 %
Nombre de magasins	47 438	46 046	44 883	44 134	-7,0 %
Ventes par pied carré (en dollars)	339	354	417	429	+26,5 %

Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

**Tableau 3 – Québec : nombre de magasins  
selon l'Enquête annuelle sur le commerce de détail**

	2008	2009	2010	2011	Var. 2008 à 2011
Commerce de détail	47 438	46 046	44 883	44 134	(7,0 %)
Marchands de véhicules automobiles et de leurs pièces	4 842	4 689	4 703	4 585	(5,3 %)
Magasins de meubles et d'accessoires de maison	2 305	2 287	2 226	2 155	(6,5 %)
Magasins d'appareils électroniques et ménagers	2 707	2 617	2 607	2 644	(2,3 %)
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures	2 582	2 496	2 483	2 474	(4,2 %)
Magasins d'alimentation	9 036	8 655	8 683	8 381	(7,2 %)
Magasins de produits de santé et de soins personnels	3 549	3 734	3 473	3 593	1,2 %
Stations-service	4 557	4 561	3 932	3 729	(18,2 %)
Magasins de vêtements et d'accessoires vestimentaires	8 211	7 828	7 807	7 850	(4,4 %)
Magasins d'articles de sport, d'articles de passe-temps, d'articles de musique et de livres	2 761	2 592	2 474	2 474	(10,4 %)
Magasins de fournitures de tout genre	1 438	1 407	1 407	1 381	(4,0 %)
Magasins de détail divers	5 450	5 180	5 088	4 868	(10,7 %)

Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

Les nouveaux arrivants s'implantent avec des stratégies qui forcent les commerces d'ici à réagir. Ils ont des concepts novateurs, ce sont souvent des chefs de file mondiaux dans leur catégorie commerciale et dans leur mode de fonctionnement (que ce soit pour l'innovation, leur stratégie de prix, leurs bas coûts d'opération ou encore la mise en marché). Sans contredit, ce sont des leaders dans leur domaine. Souvent, leur efficacité leur permet de payer plus cher pour leurs loyers commerciaux afin de décrocher les meilleurs emplacements tout en délogeant les commerces locaux.

Les concurrents étrangers disposent ainsi d'une force de frappe qui les rend menaçants. Une étude réalisée par le Groupe Altus pour le compte du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation en 2011<sup>2</sup> présentait les appuis sur lesquels pouvaient compter les détaillants étrangers, notamment les Américains. D'une part, la taille du marché américain est dix fois plus grande que celle du Canada ce qui leur donne un pouvoir d'achat colossal en regard des détaillants canadiens, notamment dans la grande distribution. D'autre part, le mode de propriété des détaillants d'ici est différent. Il est davantage « de type capital fermé et souvent avec un propriétaire unique, ce qui limite fortement l'accès rapide au capital de risque ». Il est vrai également que le commerce de détail compte un pouvoir d'attraction moins fort que la haute technologie auprès des prêteurs.

On aurait pu croire que la faible taille du marché québécois en regard des marchés canadien et américain et que la langue française auraient rebuté les détaillants américains et européens : ce n'est pas le cas. L'arrivée de ces derniers s'est manifestée surtout à compter des années 1980, mais elle s'est nettement accélérée dans la dernière décennie. Selon toute vraisemblance, ce n'est pas fini. Ceux qui croient que le marché québécois est saturé pourraient être surpris. Les études présentées au Congrès de l'International Council of Shopping Centers tenu à Montréal en mars 2013 laissaient entendre qu'il y a encore de la place pour la concurrence. Par exemple, le Canada compte 14 pieds carrés d'espace pour la vente par habitant, alors que ce chiffre est de 23 pieds carrés aux États-Unis.

### DES EFFETS QUI DÉPASSENT LARGEMENT L'OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES

Dans un premier temps, l'arrivée des détaillants étrangers a eu pour effet de diminuer les prix payés par les consommateurs et de diversifier l'offre de produits et services. Il faut noter, cependant, qu'il n'y a pas une harmonisation parfaite entre les prix payés au Canada et aux États-Unis et que, malgré la parité, des différences subsistent<sup>3</sup>. En parallèle, on observe qu'avec le temps, le secteur du commerce de détail devient plus homogène et plus concentré.

<sup>2</sup> Groupe Altus, pour le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, La présence des détaillants internationaux au Canada et au Québec, avril 2011, 31 pages.

<sup>3</sup> Sénat, Rapport du comité sénatorial permanent des finances nationales, Écart de prix entre le Canada et les États-Unis, février 2013, 75 pages.

Au chapitre des emplois, ceux qui sont offerts dans les magasins comme tels ne sont pas différents de ceux des détaillants nationaux. Par contre, on devine bien que les commerces qui ont une propriété étrangère ont leurs sièges sociaux ailleurs qu'au Canada et qu'au Québec. Ce sont les emplois qui s'y trouvent qui sont les plus rémunérateurs, ainsi que ceux dans les centres de distribution. Par ailleurs, on peut penser que si les sièges sociaux sont à l'étranger, leurs réflexes face aux fournisseurs d'ici sont moins aiguisés et que bon nombre d'entre eux continuent de faire affaire avec ceux qui sont établis dans leur pays d'origine.

Toutefois, tout n'est pas au désavantage des entreprises d'ici. Dans le secteur du vêtement, le Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement estime que la réduction des cycles de vente qui a un effet sur les délais de production peut avantager les producteurs canadiens et québécois. Ainsi, certaines entreprises pourraient être tentées de ramener la confection au pays en raison de la souplesse des fabricants locaux quant aux cycles de production réduits et les délais qui se resserrent. Ceci est particulièrement le cas avec les articles de mode saisonniers.

L'arrivée des grandes surfaces a amené des changements dans l'approvisionnement. C'est toute la chaîne qui en vit les répercussions, des fabricants aux commerces en passant par les distributeurs et les emballeurs : l'efficacité et la réduction des coûts règnent en maître. Les chaînes d'approvisionnement ont dû se rationaliser. Ainsi, l'automatisation est incontournable et l'apparition de marques maison s'est répandue. De plus en plus d'analystes relèvent que si le pouvoir d'achat des grands détaillants amène des baisses de prix, ils imposent, par leurs décisions, le type et le format des produits offerts en magasin. Ultimement, ils ont donc une répercussion sur les choix des consommateurs. Par ailleurs, la chasse aux aubaines amène les commerces locaux à réduire davantage leur marge bénéficiaire, réduisant d'autant leur latitude pour innover face aux géants venus d'ailleurs.

À certains égards, la présence étrangère a aussi changé le portrait dans certains secteurs. Dans l'industrie du meuble, il n'y a désormais que très peu de détaillants indépendants locaux. Par contre, dans l'alimentation, suite à l'arrivée de Walmart au Québec il y a environ 25 ans, le nombre et la diversité de commerces offrant de la nourriture se sont multipliés.

Il est désormais possible d'aller chercher ses médicaments tout en achetant du lait et de se procurer des friandises avec un filtre à huile dans certaines quincailleries. On peut chasser les aubaines dans un magasin « tout à 1 \$ » et en rapporter des conserves, des pâtes et des biscuits ou encore faire des achats de vêtements et de fournitures scolaires dans une grande surface pour en ressortir également avec une grande partie de l'épicerie de la semaine.

Enfin, les trois géants de l'alimentation que sont Sobeys, Provigo et Metro contrôlent tout de même 70 % du marché alimentaire québécois; cependant, cette part est convoitée par les Walmart, Target et consorts qui s'implantent au Québec. Les analystes qui scrutent la scène du commerce de détail notent que les parts de marché des gros joueurs augmentent au fil du temps. La standardisation observée dans les magasins se manifeste également dans le commerce en ligne. Bref, ce sont toutes les sphères du commerce de détail qui sont touchées par la présence des grands joueurs étrangers.

#### LA PLACE OCCUPÉE PAR LES DÉTAILLANTS ÉTRANGERS

Il est difficile de mesurer la faveur que récoltent les détaillants étrangers dans les achats des consommateurs. Le Groupe Altus s'est astreint à l'exercice en 2011, et ce, pour l'année 2010. Il a fallu recouper différentes sources d'information pour réaliser le travail qui a permis d'évaluer les parts de marché au Canada. Ainsi, le tableau 4 à la page 5 permet d'illustrer que les détaillants étrangers accaparaient approximativement 15 % du total des ventes au détail au pays. La répartition était la suivante : 98 % pour les États-Unis et 2 % pour l'Europe. Toutefois, si on exclut les ventes d'aliments, d'essence, de véhicules et celles en pharmacie, là où les détaillants étrangers sont peu présents, cette part de marché passait à environ 41 % (dont 96 % de celles-ci pour les Américains). Fait à noter, on estimait que 60 % de ces ventes étaient attribuables à quatre grands détaillants : Walmart, Costco, Home Depot et Best Buy.

Les détaillants étrangers sont donc très présents dans quelques secteurs (tableau 5 à la page 5). Ainsi, ils comptaient pour 69,2 % des ventes au Canada dans les magasins de marchandises diverses, pour 40,7 % dans les appareils électroniques et électroménagers et pour 30,8 % dans les autres magasins. Dans les centres de rénovation et les quincailleries, la part de marché s'élevait à 29,1 % des ventes alors qu'elle atteignait 24,2 % dans les biens mode.

**Tableau 4 – Canada : parts de marché globales des détaillants internationaux au Canada**

Secteurs	Ventes totales au Canada 2010 (en G\$)	Ventes et parts de marché des détaillants américains		Ventes et parts de marché des détaillants européens	
		(en G\$)	(en %)	(en G\$)	(en %)
Ensemble des secteurs	436,4	62,6	14,3	2,4	0,5
Excluant : alimentation, essence et automobile	189,6	62,4	32,9	2,4	1,2
Excluant : alimentation, essence, automobile et pharmacies et soins personnels	158,3	62,2	39,3	2,3	1,4

Source : Groupe Altus, pour le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation : « La présence des détaillants internationaux au Canada et au Québec », 2011.

Selon les analystes d'Altus, le Québec était sous-représenté quant au nombre de détaillants étrangers en 2010. La superficie occupée par ces derniers était équivalente à 17 % de celle observée au Canada, alors que le Québec comptait pour 23 % de la population canadienne.

#### LES DÉFIS NE MANQUENT PAS POUR LES DÉTAILLANTS QUÉBÉCOIS ET CANADIENS

En regard de l'arrivée massive de nouveaux joueurs étrangers, comment les détaillants québécois peuvent riposter? Au nombre des défis qui s'imposent, celui qui est mentionné le plus souvent est la fidélisation de la clientèle. La personnalisation du service et la stabilité du personnel sont des atouts dans cette bataille rangée pour gagner le portefeuille et le cœur des consommateurs. Les détaillants québécois

doivent rapidement adopter les nouvelles technologies tant dans la gestion des affaires (fournisseurs, stocks, coûts d'opération, modes de paiement, etc.) que dans l'approche avec la clientèle qui fréquente aussi bien les planchers de vente que le cyberspace. Cela veut dire également que les détaillants d'ici doivent se rendre de plus en plus visibles sur les réseaux sociaux.

La formation des travailleurs est aussi à l'avantage des détaillants québécois. La préparation de la relève dans les fonctions de gestion et la rétention des meilleurs éléments sont autant de cartes qu'il faut jouer. Apprendre à gérer des marges bénéficiaires de plus en plus serrées devient un incontournable, surtout dans les créneaux où le nerf de la guerre est le prix.

**Tableau 5 – Canada : parts de marché des sociétés étrangères selon les typologies commerciales**

Typologies des magasins	Ventes totales au Canada 2010 (en G\$)	Parts de marché des détaillants internationaux (en %)	Nombre sociétés	Nombre magasins
Magasins de marchandises diverses	54,7	69,2	5	1 570
Appareils électroniques et électroménagers	13,7	40,7	2	227
Autres magasins	10,9	30,8	4	677
Centres de rénovation et quincailleries	28,0	29,1	2	203
Biens mode	24,7	24,2	30	2 056
Meubles	9,6	15,9	3	20
Accessoires de maison	5,3	15,8	4	188
Sports, passe-temps et musique	11,4	15,0	5	608
Pharmacies et soins personnels	31,2	0,6	5	247
Alimentation	103,5	0,2	1	6

Source : Groupe Altus, pour le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation : « La présence des détaillants internationaux au Canada et au Québec », 2011.

Aux yeux de certains observateurs, le manque de temps est le « pire ennemi » des magasins. Les consommateurs se tournent de plus en plus vers Internet, là où les détaillants étrangers s'affichent avec force. Pour être certains d'être dans leur mire, les marchands québécois devront se mettre en vitrine sur le Web, disposer d'outils pour magasiner et adopter les moyens de paiement appropriés (ordinateurs et services mobiles). Le tableau 6 permet de voir qu'une partie du travail est fait, du moins en ce qui a trait à la mise en vitrine sur Internet et qu'il est davantage avancé auprès des grands détaillants que des petits. Sur la toile, il faut ni plus ni moins s'attendre à une bataille rangée entre les commerçants nationaux et internationaux.

Réussir en dépit de l'arrivée des géants étrangers, c'est recourir à de nombreuses astuces et mettre à profit bien des compétences. Ainsi, dans la panoplie des moyens suggérés par les experts et les commerçants eux-mêmes, on retrouve la réduction des coûts d'opération. Outre la présence sur le Web, le recours à une meilleure gestion de tous les aspects de l'approvisionnement (de la relation avec les fournisseurs à la gestion des entrepôts) est un des moyens qui sont le plus fréquemment mentionnés (tableau 7). La création d'alliances avec les propriétaires de locaux ou d'autres commerces est parmi les stratégies privilégiées.

**Tableau 6 – Canada : pourcentage d'entreprises possédant un site web selon la taille de l'entreprise**

	Taille de l'entreprise	2012 (en %)
<b>Secteur privé</b>	Total, toutes les entreprises	45,5
	Petites entreprises	41,1
	Moyennes entreprises	83,2
	Grandes entreprises	91,8
<b>Commerce de détail</b>	Total, toutes les entreprises	53,8
	Petites entreprises	49,9
	Moyennes entreprises	78,6
	Grandes entreprises	79,7

Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

Une meilleure connaissance de la clientèle (la raison de son choix d'acheter ici plutôt qu'ailleurs, l'identification de ses besoins, etc.) est devenue un incontournable. L'adoption de programmes de fidélisation, tant pour les consommateurs que pour les employés performants, fait partie de l'arsenal pour conserver la clientèle. Proposer une mise en marché moins conventionnelle, adopter de nouvelles marques locales ou en créer une sont aussi des avenues qui ont rapporté à leurs initiateurs.

**Tableau 7 – Réussir en dépit de l'arrivée des concurrents étrangers : quelques stratégies**

- . Identifier ses points forts (là où on fait une différence).
- . Adopter des technologies qui permettent une meilleure gestion des approvisionnements (rationaliser, limiter les intermédiaires).
- . Mettre des caisses libre-service (avec lecteurs optiques) à la disposition des clients.
- . Établir des alliances avec les propriétaires immobiliers pour les meilleurs emplacements.
- . Établir des alliances avec d'autres détaillants dont l'activité est complémentaire pour leur permettre d'occuper un espace dans son magasin.
- . Mettre en œuvre un plan pour la formation, le perfectionnement et la rétention des employés.
- . Adopter un système de rémunération au mérite et des primes de rétention pour les employés.
- . Connaître les consommateurs que l'on dessert :
  - qui sont les gens qui achètent chez nous?
  - pourquoi le font-ils? (quelles raisons les motivent à nous choisir?)
  - peut-on mieux les servir?
- . Adopter un programme de fidélisation (cartes rabais, accès privilégié à des événements, etc.).
- . Adopter des marques locales ou nationales susceptibles de séduire de nouveaux clients et les clients actuels.
- . Gérer plus efficacement les entrepôts (informatisation, espace occupé, distance, etc.).
- . Augmenter les occasions de ventes croisées et incitatives.
- . Adopter des catégories de marchandises complémentaires à celles offertes.
- . S'outiller pour vendre par Internet :
  - se rendre visible sur Internet (site Web);
  - s'afficher sur les réseaux sociaux;
  - adopter des moyens pour faire des transactions (par ordinateurs, via les téléphones intelligents et les tablettes).

Sources : Deloitte, Advantage2Retail, Informatica, Celcius Solutions, La Presse et Desjardins, Études économiques

### LE CLIMAT DE COMPÉTITION SERA MAINTENU

Le nombre de nouvelles bannières étrangères se multiplie et il continuera de croître. Ce phénomène n'est pas l'apanage du Canada et du Québec : des pays d'Amérique du Sud comme le Brésil et le Chili sont aussi prisés. En Asie, la Chine est convoitée et nombre de pays dont le potentiel de développement économique est en expansion sont dans la ligne de mire des grands du commerce de détail (anciennes républiques soviétiques, Émirats Arabes Unis, Uruguay, Mexique ou Turquie, pour ne nommer que ceux-là).

Le tableau 8 donne un bref aperçu de quelques arrivants qui se sont établis en sol québécois seulement entre juillet 2011 et octobre 2013. Les huit premiers étaient déjà actifs dans le reste du Canada avant de faire leurs armes au Québec. Les détaillants d'ici ont pu les voir venir au cours des années. Les deux derniers sur la liste n'ont pas fait une longue transition dans les autres provinces avant d'avoir pignon sur rue ici. Les délais se raccourcissent et l'arrivée de nouveaux concurrents, américains notamment, est prévisible. À ce titre, Whole Foods (alimentation) et Nordstrom (vêtements et accessoires) ont déjà fait connaître leurs intentions. Qui d'autre pourrait être intéressé à s'établir? D'autres géants américains du commerce réputés pour l'efficacité des leurs méthodes de vente : on peut penser à Dollar Tree (grand magasin) et à J.Crew (vêtements). Le débarquement de compétiteurs internationaux est donc loin d'être terminé.

**Tableau 8 – Québec : exemples de bannières qui se sont implantées ces deux dernières années**

Bannière	Type de détaillant
Bass Pro Shop	Sports et plein air
Victoria's Secret	Lingerie
William-Sonoma	Cuisinerie
Pottery Barn	Meubles et accessoires
Michaels	Arts et antiquités
Marshalls	Vêtements
Aéropostale	Vêtements
Crate&Barrel	Mobiliers et accessoires
Express	Vêtements
Target	Grand magasin
Vans	Vêtements de sport

Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

Prendre la mesure du phénomène est une première étape. La bataille est engagée depuis un bon moment et nombre de détaillants québécois savent bien qu'ils doivent demeurer près des besoins des consommateurs s'ils veulent durer. Dans la lutte aux bas prix, ils auront à créer une différence qui va au-delà du reçu de caisse le plus bas. C'est ce que certains appellent « l'expérience de magasinage satisfaisante » qui lie le consommateur à un marchand donné. Cette expérience passe notamment par un service sans égal qui va de l'accueil (en personne ou sur un site Internet) à la livraison du produit, en passant par le paiement. Les exigences ont augmenté et pour lutter, il faudra innover et investir. Pour certains, l'adoption d'applications mobiles (téléphones intelligents, tablettes) équipées d'outils de magasinage pourrait être l'avenue la plus sûre. Toutefois, cette solution exige d'importants moyens financiers et elle nécessite aussi une stratégie efficace de déploiement. Décidément, les détaillants d'ici ont tout un programme en perspective.

**Joëlle Noreau**  
 Économiste principale