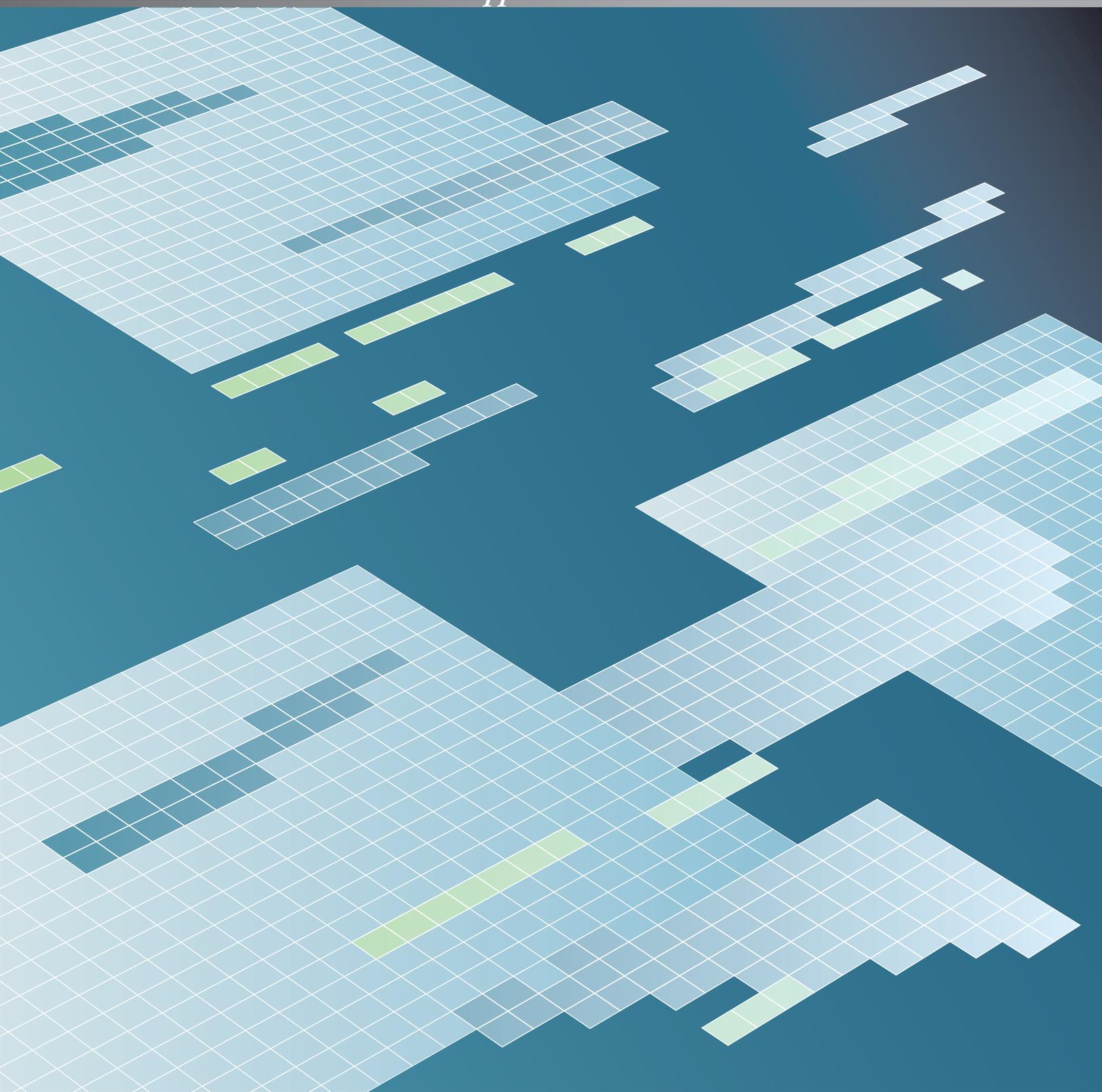
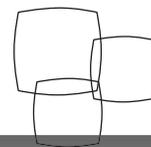


# L'état du commerce de détail

*Le rapport canadien 2010*



---

## **L'état du commerce de détail : *Le rapport canadien 2010***

Cette publication peut être téléchargée en format électronique HTML à l'adresse suivante :  
***www.ic.gc.ca/detail***

### ***Autorisation de reproduction***

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme un document préparé en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez faire parvenir un courriel à : ***copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca***

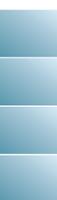
Iu44-81/2010  
978-1-100-51502-1  
Registration n° IC : 60773

Also available in English under the title:  
***State of Retail: The Canadian Report 2010***

---

# L'état du commerce de détail

*La rapport canadien 2010*



---

## *Points saillants*

En raison du rôle clé qu'il joue en reliant la production et la consommation, le secteur du commerce de détail<sup>i</sup> a d'importantes retombées directes et indirectes sur l'économie canadienne. Outre une contribution directe de 74,2 milliards de dollars au produit intérieur brut (PIB) du Canada en 2009, ce secteur influe sur d'autres industries, notamment en introduisant des pratiques innovantes.

La croissance de la productivité et le dynamisme du secteur du commerce de détail sont stimulés par l'innovation dans des domaines importants, notamment la mesure des indicateurs de rendement clés (IRC), la gestion des relations avec le client (GRC), le commerce électronique et les mandats de la chaîne d'approvisionnement.<sup>ii</sup> En plus d'améliorer directement les bénéfices nets des détaillants, ces mandats ont aussi procuré des avantages aux entreprises d'autres industries. Que ce soit au moyen du processus de planification, de prévisions et de réapprovisionnement collaboratifs (PPRC) ou des initiatives de développement durable, la compétitivité d'autres industries a progressé grâce à l'adoption de pratiques mises au point par le secteur du commerce de détail.

La capacité d'avoir accès à de l'information stratégique et aux indicateurs de rendement et de les utiliser pour la prise de décisions permet aux détaillants d'axer leurs efforts sur les initiatives dont les bénéfices sont tangibles. C'est pourquoi le Conseil canadien du commerce de détail (CCCD) a établi un partenariat avec Industrie Canada dans le but de produire le premier rapport canadien sur *l'état du commerce de détail*. Cette analyse a pour ambition d'aider les dirigeants du secteur canadien du commerce de détail et les décideurs à mieux comprendre les tendances actuelles du marché. Elle souligne l'importance stratégique de l'innovation et des pratiques du secteur du commerce de détail qui renforcent la compétitivité des entreprises à travers les différents secteurs industriels de l'économie canadienne.

<sup>i</sup> Le *secteur du commerce de détail* comprend les établissements évoluant principalement dans la vente au détail de marchandises, généralement sans transformation, et la prestation de services accessoires à la vente de marchandises.

<sup>ii</sup> Le *mandat de la chaîne d'approvisionnement* désigne le système ou les services d'une entreprise qui veillent à ce que les participants à la chaîne de fournisseurs connaissent une spécification ou norme bien définie et prennent des mesures pour s'y conformer.

---

## *Principaux constats*

- Le coût des marchandises vendues (CMV), la nécessité de maîtriser les dépenses non liées à des facteurs de revenus et la tarification statique des marchandises sont au nombre des principales pressions commerciales que subissent les entreprises de détail nord-américaines.
- Le secteur du commerce de détail a investi :
  - 5,9 milliards de dollars dans le matériel et l'outillage, dont 1,6 milliard dans les technologies de l'information et des communications (TIC) en 2008, ce qui est supérieur à l'investissement en TIC du secteur manufacturier canadien et du secteur américain du commerce de détail par rapport au PIB;
  - 5,5 milliards de dollars dans l'infrastructure, et d'autres industries ont investi 2,7 milliards dans l'aménagement de centres commerciaux, de magasins et de boutiques en 2007;
  - 1,0 milliard de dollars dans les services de logistique et de transport en 2008.
- Au cours des dernières années, le marché canadien du commerce de détail a continué d'évoluer pour faire une plus grande place aux chaînes de magasins.
- En raison de l'intégration des technologies de pointe dans les pratiques commerciales, la croissance de la productivité du travail et de la productivité multifactorielle du secteur du commerce de détail a devancé celle de l'économie canadienne.
- Les détaillants sont à l'origine d'innovations dans les processus grâce à leurs mandats de chaîne d'approvisionnement mondiale qui ont été adoptés à grande échelle par d'autres secteurs, notamment la construction automobile, l'aérospatiale et la fabrication de produits électroniques industriels.
- Le secteur du commerce de détail est un chef de file dans l'intégration des mandats de développement durable qui procurent des avantages commerciaux et environnementaux à toute la chaîne de valeur mondiale des produits de consommation.
- Les détaillants les plus performants sont plus enclins que les détaillants moins performants à adopter l'analyse d'indicateurs d'affaires à l'échelle de l'entreprise et des applications de visibilité des stocks, à utiliser les données démographiques actuelles et les tendances de la demande pour orienter les initiatives de marketing et à mettre en œuvre une série de technologies pour faciliter l'atteinte des objectifs commerciaux.

---

## *Table des matières*

|     |       |   |
|-----|-------|---|
| p.1 | ..... | <b>Contexte</b>   |
| 2   | ..... | <b>Moteurs de compétitivité des détaillants</b>   |
| 2   | ..... | Moteurs de l'investissement en distribution dans le secteur du commerce de détail                                   |
| 4   | ..... | <b>Activité du secteur du commerce de détail</b>  |
| 4   | ..... | Ventes et rentabilité   |
| 6   | ..... | Analyse des chaînes de magasins et des magasins indépendants  |
| 8   | ..... | <b>Innovation et productivité dans le commerce de détail</b>  |
| 10  | ..... | Innovation organisationnelle — Mesure du rendement et mandats de chaîne d'approvisionnement                         |
| 13  | ..... | Innovation dans les procédés — Développement durable dans le secteur du commerce de détail                          |
| 15  | ..... | Innovation au niveau des procédés et du marketing — Adoption de la technologie de pointe dans le commerce de détail |
| 19  | ..... | Innovation dans le service — commerce de détail électronique  |
| 21  | ..... | <b>Perfectionnement des compétences dans le commerce de détail</b>  |
| 22  | ..... | <b>Analyse des meilleures pratiques</b>   |
| 24  | ..... | <b>Observations finales</b>   |
| 25  | ..... | <b>Annexe I : Tableaux de données</b>   |
| 29  | ..... | <b>Documents de référence</b>   |

---

---

## *Table des figures*

- p.2 ..... *Figure 1* : Principaux moteurs pour les détaillants les plus performants
- 3 ..... *Figure 2* : Principaux moteurs de l'investissement en distribution dans le secteur du détail
- 5 ..... *Figure 3* : Croissance des ventes du secteur du commerce de détail sur douze mois (2007-2009, par trimestre)
- 6 ..... *Figure 4* : Marge d'exploitation du secteur du commerce de détail (2008-2009, par trimestre)
- 7 ..... *Figure 5* : Produits d'exploitation par sous-secteur (2008)
- 8 ..... *Figure 6* : Changement dans la productivité multifactorielle et dans la productivité du travail (2002-2008)
- 11 ..... *Figure 7* : Rotation des stocks, par sous-secteur (2008)
- 12 ..... *Figure 8* : Bénéfice brut sur investissement en stocks, par sous-secteur (2008)
- 13 ..... *Figure 9* : Principales pratiques de GCAV mises en œuvre dans les activités de distribution par les chaînes de magasins
- 14 ..... *Figure 10* : Principales pratiques de GCAV mises en œuvre par les fabricants auprès des clients dans les activités de distribution
- 15 ..... *Figure 11* : Avantages commerciaux de la GCAV — Chefs de file de développement durable dans le secteur du commerce de détail et de la fabrication de produits de consommation
- 16 ..... *Figure 12* : Modèle de planification, prévisions et réapprovisionnement collaboratifs (PPRC)
- 17 ..... *Figure 13* : Adoption de l'innovation dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement PPRC par les industries manufacturières
- 18 ..... *Figure 14* : Adoption par les détaillants de systèmes électroniques de logistique et de GRC pour gérer des fonctions particulières
- 19 ..... *Figure 15* : Valeur des ventes au détail effectuées au moyen du commerce électronique (2001-2007)
- 22 ..... *Figure 16* : Adoption de la technologie par les détaillants les plus performants
- 23 ..... *Figure 17* : Adoption des processus organisationnels et de connaissance par les détaillants les plus performants

---

## *Liste des tableaux*

- p.9..... *Tableau 1* : Innovation dans le commerce de détail
- 10..... *Tableau 2* : Mesure d'IRC dans le commerce de détail
- 21..... *Tableau 3* : Compétences dans le commerce de détail



---

## Contexte

Les détaillants canadiens ont besoin d'information de qualité sur les éléments moteurs, les tendances futures et les pratiques exemplaires pour prospérer sur un marché mondial fortement concurrentiel. Cette information stratégique peut également être utilisée pour recenser les facteurs de compétitivité, élaborer des points de référence, justifier les décisions d'investissement et d'innovation et informer les décideurs des besoins actuels et futurs du secteur. Les pratiques commerciales novatrices du secteur du commerce de détail peuvent servir d'indicateurs importants pour l'innovation des secteurs de la fabrication de produits autres que de consommation. Dans ce contexte, le CCCD a établi un partenariat avec Industrie Canada pour produire le premier rapport canadien intitulé *L'état du commerce de détail*.

Le présent rapport fournit aux détaillants et décideurs canadiens un aperçu sur :

- les éléments moteurs avec lesquels doivent composer les détaillants;
- les activités du secteur du commerce de détail, entre autres les mesures du rendement financier par sous-secteur;
- les indicateurs de rendement clés pour les chaînes de magasins et les magasins indépendants, analysés par sous-secteur, pour les principales mesures financières et de l'agilité de la chaîne d'approvisionnement;
- les pratiques innovantes des détaillants, notamment des exemples précis d'innovations organisationnelles, des processus, du marketing et des services intégrées aux activités de vente au détail; et
- les pratiques de gestion des connaissances et des processus des entreprises de détail les plus performantes<sup>iii</sup> qui permettent aux détaillants d'évaluer leur performance par rapport à celle des chefs de file de l'industrie.

---

## Approche et méthode

Le présent rapport est le fruit d'une collaboration entre le CCCD et la Direction générale des industries de services et des produits de consommation d'Industrie Canada. Le comité de recherche du CCCD a défini les besoins de l'industrie, les éléments moteurs et les mesures d'évaluation et il a fourni de l'information fort utile du point de vue de l'industrie. En utilisant l'information émanant des partenaires industriels et des organismes de recherche internationaux, et en appliquant des modèles économiques élaborés à l'interne, Industrie Canada a effectué l'analyse générale et réuni tous les éléments requis pour produire le premier rapport du Canada, *L'état du commerce de détail*.

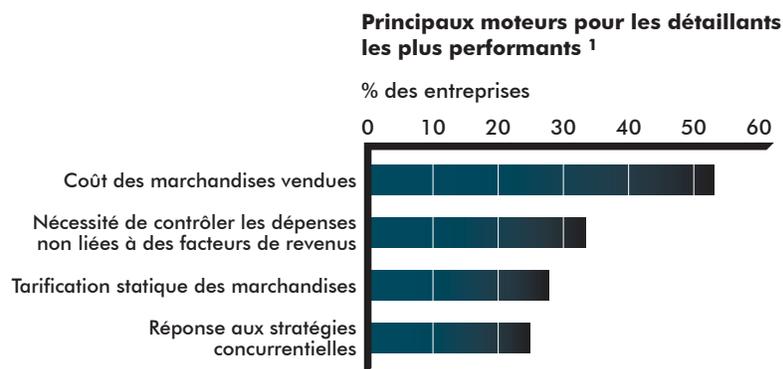
L'analyse d'Industrie Canada s'appuie sur les données de Statistique Canada tirées du Recensement, de l'Enquête sur la population active (EPA), de l'Enquête annuelle sur le commerce de détail, de l'Enquête sur le commerce électronique et la technologie et des tableaux sur le PIB. Pour les États-Unis, les données proviennent du recensement et du Bureau of Economic Analysis.

<sup>iii</sup> Les entreprises de détail *les plus performantes* (↑ 20 %) sont les entreprises nord-américaines évaluées selon cinq mesures de la performance : amélioration moyenne du chiffre d'affaires dans un commerce comparable, amélioration moyenne de la marge brute, accroissement moyen du taux de conversion du client et performance des stocks par circuit de vente.

## Moteurs de compétitivité des détaillants

Dans un secteur hautement concurrentiel où les marges bénéficiaires sont généralement faibles, la maîtrise des coûts a une incidence notable sur la rentabilité. Par conséquent, la priorité des détaillants par suite du ralentissement économique mondial consiste à canaliser leurs efforts sur la maîtrise des coûts plutôt que sur la croissance du chiffre d'affaires. De l'avis des entreprises les plus performantes, le coût des marchandises vendues (CMV) — c'est-à-dire les coûts d'approvisionnement, de manutention, de transport et de vente — constitue d'ailleurs les principaux moteurs pour les détaillants (figure 1). Les centres de coûts qui ne sont pas directement reliés aux opérations de vente représentent des objectifs secondaires pour les détaillants.<sup>1</sup>

Figure 1



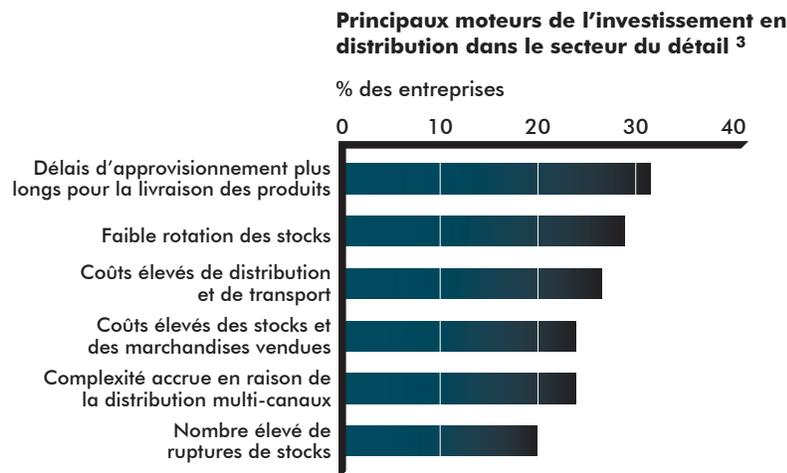
Les détaillants s'efforcent par ailleurs d'être en mesure de s'adapter rapidement à l'évolution de la demande des clients. C'est pourquoi les entreprises les plus performantes considèrent généralement accroître leur investissement dans l'innovation pour élaborer des techniques de tarification dynamiques qui reflètent rapidement les fluctuations du marché.<sup>1</sup>

## Moteurs de l'investissement en distribution dans le secteur du commerce de détail

Tandis que les détaillants intègrent les processus de production mondiale dans leurs activités, il leur est de plus en plus difficile d'assurer une gestion efficace et efficiente de leurs systèmes de distribution, ce qui a amené la plupart des grands détaillants à maintenir ou accroître leur investissement afin d'améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement.<sup>2</sup> La gestion des délais de livraison<sup>iv</sup> des produits (figure 2) constitue l'un des principaux moteurs de l'investissement en distribution dans le secteur de détail. Dans l'ensemble, l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales ainsi que la satisfaction de la demande du marché stimulent l'investissement dans les activités de distribution du secteur du commerce de détail.<sup>4</sup>

<sup>iv</sup> *Délais de livraison* : indicateur quantitatif qui mesure la différence de temps entre le stimulus et la réaction. Cet indicateur peut être appliqué à différents niveaux du processus logistique, par exemple pour mesurer le temps réel qui s'écoule entre l'enregistrement de la commande et la livraison d'un produit.

Figure 2



L'une des mesures les plus courantes pour gérer les délais de livraison de plus en plus longs consiste à accroître les niveaux de stock, ce qui réduit les risques de rupture de stock<sup>v</sup> mais augmente le coût total livré.<sup>vi</sup> Les grands détaillants ont adopté une approche originale face à ce problème en améliorant l'efficacité et l'efficience des flux de produits dans l'ensemble des chaînes de valeur mondiales. Le processus de planification, de prévisions et de réapprovisionnement collaboratifs (PPRC) entre les fournisseurs et les détaillants permet à ces derniers d'abaisser leur niveau de stock et de réduire la fréquence des ruptures de stock, tout en accroissant leur rotation des stocks.<sup>vii</sup> L'accroissement de la rotation des stocks par les détaillants a une double conséquence : les détaillants réduisent leurs coûts de possession de la marchandise en stock (et en bout de ligne le CMV) tout en évitant d'avoir à baisser le prix d'articles en vente qui ne sont pas en rayon en quantité adéquate, au bon moment. Somme toute, les détaillants qui font preuve d'agilité et de capacité d'adaptation aux changements dans la chaîne d'approvisionnement peuvent accélérer la rotation des stocks et réduire les coûts tout en améliorant la qualité du service à la clientèle.<sup>4</sup>

<sup>v</sup> *Rupture de stock* : situation où la demande d'un article ne peut être satisfaite à partir des stocks actuels (disponibles).

<sup>vi</sup> *Coût total livré* : tous les coûts associés à la préparation et à la livraison des envois transfrontaliers, incluant les coûts réels de toutes les marchandises, le coût de possession de la marchandise en stock, le coût de la qualité du produit, le coût de transport, l'assurance et le fret, les droits de douane et les tarifs préférentiels, les taxes et les frais additionnels.

<sup>vii</sup> *Rotation des stocks* = coût des marchandises vendues / stock moyen, où stock moyen = (stock de départ + stock de clôture) / 2. (Par exemple : 1 rotation des stocks équivaut au fait qu'un détaillant possède 365 jours de stock, 12 équivaut à un mois de stock et 365, à un jour de stock.)

---

## *Activité du secteur du commerce de détail*

Le secteur du commerce de détail est un pilier de l'économie et de la société canadiennes. Le commerce de détail a contribué directement 74,2 milliards de dollars à l'économie en 2009, ce qui représente 6,2 % du produit intérieur brut canadien (PIB). Entre 2004 et 2008, le taux de croissance du PIB du secteur canadien du commerce de détail a devancé de 34 % celui du secteur américain et de 96 % celui de l'économie canadienne.<sup>5</sup> L'emploi a progressé de 2,4 % par an entre 2002 et 2009 et le secteur employait 2 millions de personnes en 2009, soit 11,9 % de l'ensemble de la population active.<sup>6</sup>

Grâce à ses investissements dans les technologies de l'information et des communications (TIC), l'infrastructure commerciale et les services de logistique et de transport, le secteur du commerce de détail a eu des retombées considérables sur d'autres secteurs de l'économie. Il a investi :

- 5,9 milliards de dollars dans le matériel et l'outillage, notamment 1,6 milliard dans les TIC en 2008, ce qui est supérieur à la somme investie dans les TIC par le secteur manufacturier canadien et le secteur américain du commerce de détail par rapport au PIB;<sup>6,7</sup>
- 5,5 milliards de dollars dans l'infrastructure, et d'autres industries ont investi 2,7 milliards de dollars dans l'aménagement de centres commerciaux, de magasins et de boutiques en 2007;<sup>6</sup> et
- 1,0 milliard de dollars dans les services de logistique et de transport en 2008 (p. ex., centres de distribution à valeur ajoutée).<sup>8</sup>

---

### **Ventes et rentabilité**

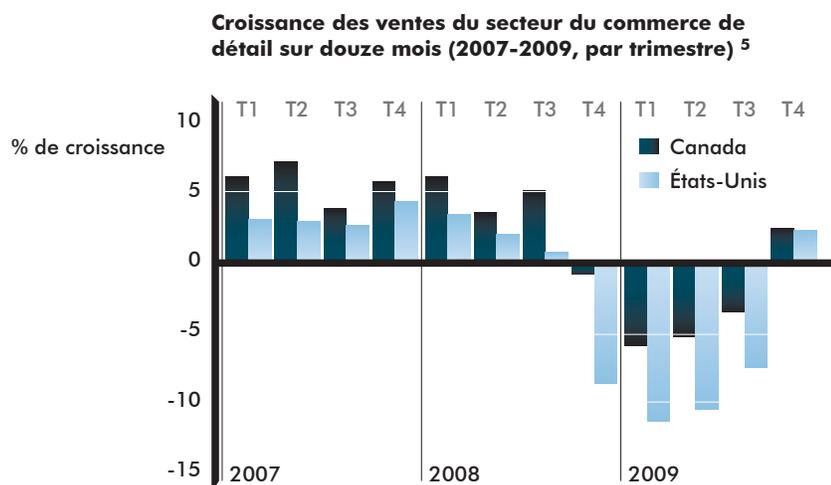
Après une période de croissance soutenue, le chiffre d'affaires du secteur canadien du commerce de détail a chuté au dernier trimestre de 2008 et pendant les trois premiers trimestres de 2009 (figure 3). L'incidence du ralentissement économique sur le chiffre d'affaires du secteur a varié davantage entre les régions économiques du pays qu'en fonction de la gamme de produits.<sup>4</sup> Durant le ralentissement économique, ce sont les secteurs du commerce de détail de l'Alberta et de la Colombie-Britannique qui ont enregistré la plus grande baisse du chiffre d'affaires en pourcentage au Canada.<sup>6</sup>

Le ralentissement économique n'a pas eu le même impact, au niveau du chiffre d'affaires, dans tous les sous-secteurs de détail. En effet, si les magasins d'accessoires de maison, les magasins de meubles, les magasins d'appareils électroniques et d'électroménagers et les centres de rénovation et quincailleries ont enregistré les baisses les plus fortes sur 12 mois au cours des trois premiers trimestres de 2009. Pendant la même période le chiffre d'affaires des

supermarchés, des pharmacies et des magasins de produits de soins personnels, des grands magasins et autres magasins de marchandises diverses a continué d'augmenter en dépit du ralentissement économique sur une période de 12 mois.<sup>6</sup>

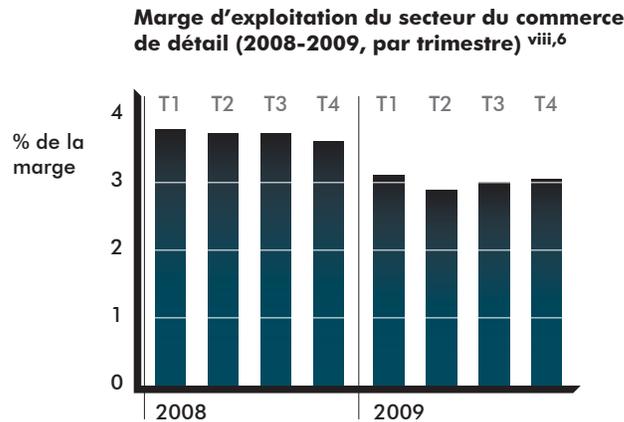
Malgré une croissance annuelle négative pendant quatre trimestres en raison du ralentissement économique, le secteur canadien du commerce de détail a enregistré une croissance invariablement supérieure à celle de son pendant américain au cours des dernières années. En outre, le chiffre d'affaires du secteur canadien du commerce de détail a été moins touché par la crise économique mondiale que celui du secteur américain.<sup>5</sup> Le bas niveau de confiance des consommateurs était d'ailleurs au cœur des préoccupations mentionnées par les dirigeants du secteur américain du commerce de détail au début de 2009.<sup>2</sup>

*Figure 3*



Malgré une baisse du chiffre d'affaires du commerce de détail pendant la période de ralentissement économique, le secteur est toujours demeuré rentable (figure 4) en partie grâce à un meilleur contrôle des activités d'approvisionnement mondial et à la capacité d'adaptation à l'évolution de la demande des consommateurs. Les détaillants vont même au-delà des améliorations opérationnelles reposant uniquement sur la mesure de moyennes. La gestion et le contrôle de la variabilité dans leurs activités, en particulier en ce qui a trait à la chaîne d'approvisionnement, améliorent leur marge bénéficiaire.<sup>4</sup>

Figure 4



#### Analyse des chaînes de magasins et des magasins indépendants

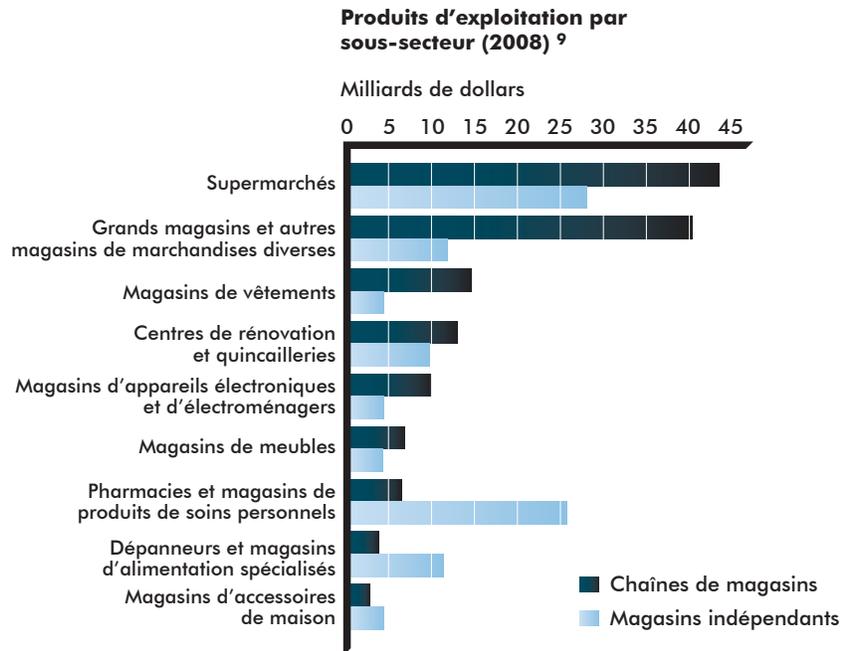
Au cours des dernières années, le marché canadien du commerce de détail a constamment évolué pour faire une plus grande place aux chaînes de magasins,<sup>ix</sup> dont la part de marché est passée de 39 % en 1999 à 47 % en 2008.<sup>9</sup> Les chaînes de magasins occupent particulièrement le haut du pavé parmi les magasins de vêtements, les grands magasins et autres magasins de marchandises diverses, avec respectivement 79 % et 77 % du chiffre d'affaires déclaré (figure 5).<sup>x</sup> Les pharmacies et les magasins de produits de soins personnalisés comptent parmi les rares sous-secteurs où les magasins indépendants enregistrent des recettes bien plus élevées que les chaînes de magasins. Cette tendance est attribuable à la réglementation en vigueur dans plusieurs provinces, qui exige que les pharmacies appartiennent à des pharmaciens et qu'elles soient exploitées par un pharmacien ou une société dont la majorité des administrateurs et actionnaires sont des pharmaciens.<sup>4</sup>

<sup>viii</sup> *Marge d'exploitation (%)* = bénéfice d'exploitation / produits d'exploitation

<sup>ix</sup> Les *chaînes de magasins* sont des commerces qui exploitent au moins quatre points de vente dans la même catégorie industrielle et qui appartiennent en tout temps au même propriétaire légal pendant l'année d'enquête. Les magasins exploités selon le modèle de franchise sont généralement considérés comme des magasins indépendants.

<sup>x</sup> Pour obtenir une ventilation détaillée des produits d'exploitation pour les chaînes de magasins et les magasins indépendants, se reporter à l'annexe I.

Figure 5



Même si les produits d'exploitation des chaînes de magasins et des magasins indépendants ont augmenté au cours des dernières années, le taux de croissance plus rapide des chaînes de magasins a accru leur part du marché. C'est autant le cas des chaînes de magasins d'accessoires de maison, d'appareils électroniques et d'électroménagers et de vêtements, dont la part du marché affiche l'une des plus fortes hausses pour la période 2002-2008.<sup>xi,9</sup>

Enfin, la marge opérationnelle<sup>xii</sup> donne une idée du montant de profits générés par dollar de chiffre d'affaires. Globalement, dans la plupart des sous-secteurs, les chaînes de magasins enregistraient généralement une marge opérationnelle légèrement plus élevée. Le modèle opérationnel des divers sous-secteurs détermine leur marge opérationnelle; la plupart des groupes de commerce affichant les recettes les plus élevées enregistrent une marge opérationnelle moindre par rapport aux plus petits, du fait que leur modèle opérationnel repose sur un volume de ventes plus élevé.<sup>4,9</sup>

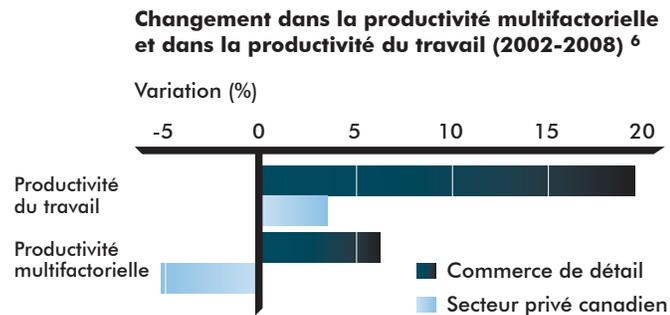
<sup>xi</sup> Pour obtenir une ventilation détaillée de la croissance des produits d'exploitation pour les chaînes de magasins et les magasins indépendants, se reporter à l'annexe I.

<sup>xii</sup> *Marge opérationnelle* = marge brute en pourcentage du chiffre d'affaires, où marge brute = total des produits d'exploitation – CMV

## *Innovation et productivité dans le commerce de détail*

Il est communément admis que l'innovation est essentielle à la croissance des extrants et de la productivité. La productivité du travail mesure l'efficacité avec laquelle une économie transforme le travail en produits et services, tandis que la productivité multifactorielle est le fruit des effets conjugués de nombreux facteurs, y compris l'entrepreneuriat, les économies d'échelle, les compétences en gestion, les nouvelles pratiques de marketing et les modèles opérationnels. La productivité est essentielle à la réussite économique, et le secteur du commerce de détail a été un pionnier de la croissance de la productivité du travail et de la productivité multifactorielle entre 2002 et 2008 (figure 6).

*Figure 6*



Entre 2002 et 2008, la croissance de la productivité multifactorielle et de la productivité du travail dans le commerce de détail a été supérieure à celle du secteur privé canadien. Plus précisément, l'accroissement de la productivité du travail dans le secteur du commerce de détail a été plus de cinq fois supérieur à celui observé dans le secteur privé canadien. Au cours de la même période, la productivité multifactorielle a progressé de 6,8 % dans le secteur du commerce de détail, alors qu'elle a chuté de 5,2 % dans le secteur privé canadien.<sup>6</sup>

Le secteur du commerce de détail a fortement investi dans des solutions innovantes pour augmenter ses gains de productivité.<sup>4</sup> L'innovation dans le commerce de détail ne se limite pas à certaines pratiques, elle est intégrée aux activités commerciales des détaillants et de leurs fournisseurs en vue d'accroître leur compétitivité. Les activités innovantes entreprises par le secteur du commerce de détail font partie des différents types d'innovation définies par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour les différents types d'innovation — organisationnelle, procédés, marketing et service.<sup>10</sup> Le secteur du commerce de détail est un chef de file de l'intégration des quatre types d'innovation dans ses pratiques commerciales (Tableau 1).

**Tableau 1** : Innovation dans le commerce de détail

| <b>Type d'innovation</b> <sup>10</sup> | <b>Exemples dans le secteur du commerce de détail</b> <sup>4</sup>  |
|--|---|
| <b>Organisationnelle</b>               | Pratiques de mesure du rendement, mandats liés à la chaîne d'approvisionnement, certification des fournisseurs                              |
| <b>Processus</b>                       | Planification, prévisions et réapprovisionnement collaboratifs (PPRC), méthodes logistiques de pointe, initiatives de développement durable |
| <b>Marketing</b>                       | Gestion des relations avec le client (GRC), modèles de tarification dynamique, marketing régional, réseaux sociaux                          |
| <b>Service</b>                         | Commerce électronique (distribution multi-canaux)   |

L'*innovation organisationnelle* désigne la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques commerciales d'une entreprise, comme de nouvelles méthodes de mesures des IRC ou les mandats de chaîne d'approvisionnement. L'*innovation dans les procédés* inclut la mise en œuvre d'une méthode de production ou de livraison nouvelle ou grandement améliorée, comme le PPRC, les méthodes de logistique avancée et les initiatives en matière de développement durable. L'établissement d'un lien entre les réseaux de logistique et la gestion des relations avec le client (GRC) constitue un exemple d'*innovation en marketing* par le secteur du commerce de détail : cela fait partie d'une nouvelle méthode de marketing prévoyant des changements importants dans la conception ou le conditionnement du produit, le placement du produit, la promotion du produit ou l'établissement de son prix. Enfin, l'*innovation dans le service* est la mise en place d'un service dont les caractéristiques ou les utilisations prévues sont nouvelles ou grandement modifiées. Dans le secteur du commerce de détail, cela se traduit par le développement et l'évolution du commerce électronique et le modèle de distribution multi-canaux.<sup>4,10</sup>

Ces quatre types d'innovation dans le secteur du commerce de détail sont analysés plus en détail dans les sections qui suivent.

## Innovation organisationnelle — Mesure du rendement et mandats de chaîne d'approvisionnement

L'élaboration et la mise en œuvre de la mesure d'IRC spécifiques et adaptés à chaque niveau d'une organisation — direction, tactique et opérationnel — font que les employés sont plus motivés et s'engagent à améliorer les résultats obtenus (Tableau 2). À chaque niveau, on s'efforce à utiliser les mesures des IRC là où les travailleurs ont une réelle incidence. L'évaluation axée sur la qualité, comme l'obtention de commandes parfaites et la satisfaction des clients, sont des IRC utiles pour évaluer le niveau opérationnel. Quant à la mesure des IRC au niveau tactique, elle devrait mettre l'accent sur l'efficacité opérationnelle, notamment la rotation des stocks, les envois ponctuels, le taux de préparation des commandes et les ruptures de stock. Enfin, la mesure des IRC au niveau de la direction devrait cibler la stratégie commerciale et plus précisément le rendement, les marges bénéficiaires et les coûts d'exploitation de magasins comparables, la performance de la gamme de produits et les préférences des clients.<sup>4,11</sup>

*Tableau 2* : Mesure d'IRC dans le commerce de détail

### Mesure des IRC à tous les niveaux de l'organisation <sup>4</sup>

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Direction</b>    | Rendement, marge bénéficiaire, coûts d'exploitation, chiffre d'affaires des magasins similaires |
| <b>Tactique</b>     | Rotation des stocks, expéditions ponctuelles, rupture de stocks                                 |
| <b>Opérationnel</b> | Commande parfaite, taux de satisfaction des clients après la vente                              |

### Mesure des IRC auprès des partenaires de la chaîne d'approvisionnement <sup>4</sup>

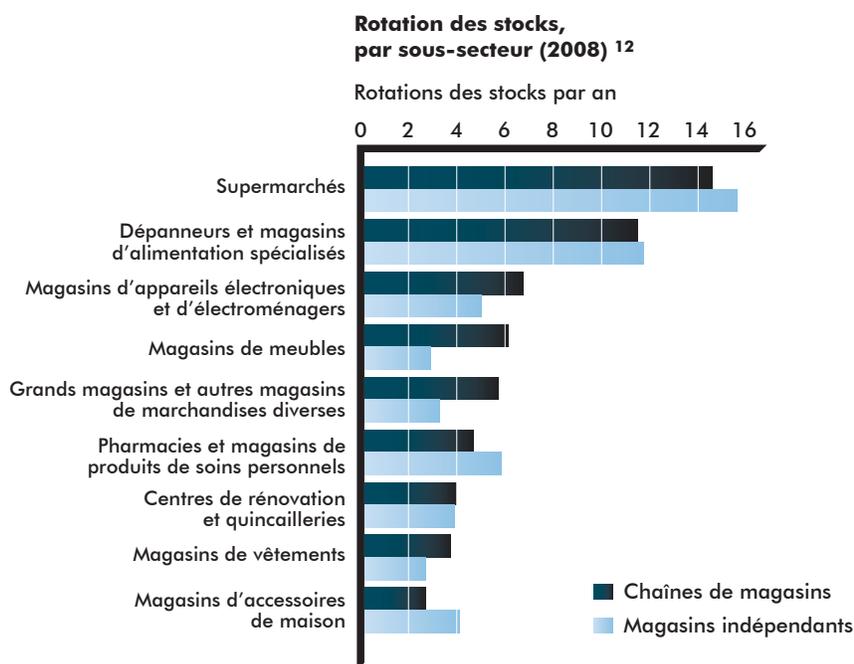
|  |  |
|--|--|
| <b>Tableaux de bord des IRC et récompenses</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Partenaires</li><li>• Groupes de travail</li><li>• Locations</li></ul> |
|--|--|

Dans le secteur du commerce de détail, l'innovation organisationnelle dans la mesure des IRC va au-delà des mesures internes pour inclure les partenaires de la chaîne d'approvisionnement grâce à des mandats de chaîne d'approvisionnement et plus précisément

l'utilisation du tableau de bord des IRC et des systèmes de récompenses. L'établissement d'objectifs communs pour une mesure (p. ex., pourcentage de commandes parfaites) et le fait de chiffrer la réalisation d'un objectif illustrent l'utilisation, par les détaillants et les partenaires de la chaîne d'approvisionnement, d'une mesure commune des IRC.<sup>4</sup>

Au nombre des IRC utilisés dans le secteur du commerce de détail, mentionnons l'agilité de la chaîne d'approvisionnement, qui constitue un aspect fondamental puisque le stock représente souvent une grande part de l'actif des détaillants. Les ventes, la rentabilité et le flux net de trésorerie sont directement liés à l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles un détaillant utilise son stock. La rotation des stocks<sup>xiii</sup> mesure la rapidité à laquelle la marchandise d'un commerce de détail est vendue et remplacée pendant une période donnée : une rotation élevée est généralement synonyme de coût de possession moins élevé pour le détaillant. La rotation des stocks constitue un IRC utilisé pour évaluer l'agilité d'une entreprise de détail dans un sous-secteur. Il est clair que le taux de rotation des stocks dépend fortement du sous-secteur de détail puisque les modèles opérationnels pour les supermarchés et les magasins de vêtements, par exemple, sont fort différents. On peut également observer des écarts au sein d'un sous-secteur : par exemple, les magasins indépendants vont à l'encontre de la tendance générale observée pour les chaînes de magasins, qui est d'avoir une rotation plus rapide (figure 7). Ceci s'explique en partie par l'importance accordée par les magasins indépendants aux aliments, en particulier les denrées périssables, et par l'élargissement, par les chaînes de magasins, de leurs gammes de produits pour inclure davantage d'articles non alimentaires.<sup>4</sup>

*Figure 7*

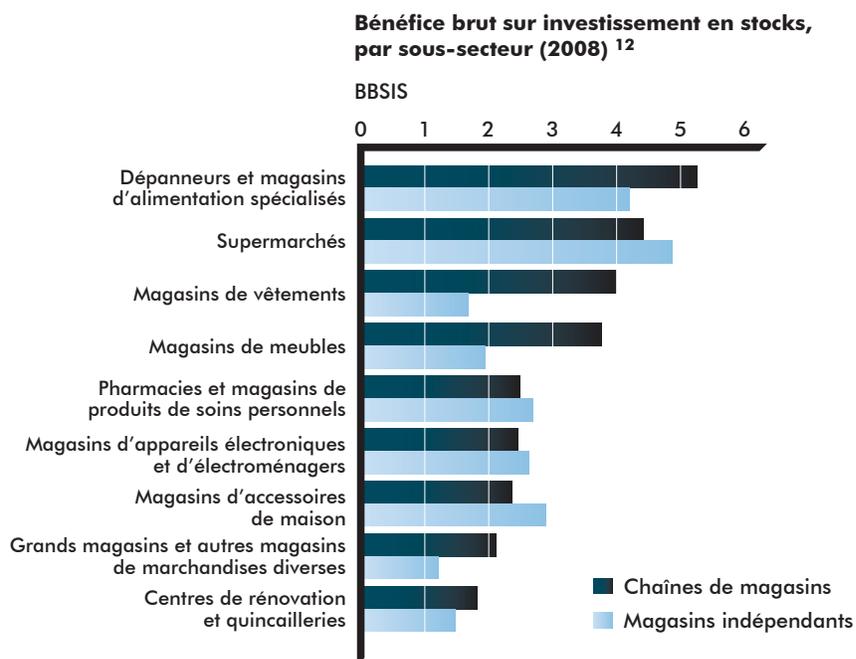


<sup>xiii</sup> *Rotation des stocks* = coût des marchandises vendues / stock moyen, où stock moyen = (stock de départ + stock de clôture) / 2. (Par exemple : 1 rotation des stocks équivaut au fait qu'un détaillant possède 365 jours de stock, 12 équivaut à un mois de stock et 365, à un jour de stock). Pour obtenir une ventilation détaillée de la rotation des stocks pour les chaînes de magasins et les magasins indépendants, se reporter à l'annexe I.

L'agilité de la chaîne d'approvisionnement des chaînes de magasins s'est améliorée au cours des dernières années, comme en témoigne leur capacité d'accroître la rotation des stocks de 2,6 % par an entre 2002 et 2008.<sup>xiv,12</sup> Le plus grand écart dans l'accroissement de la rotation des stocks entre les magasins indépendants et les chaînes de magasins a été observé dans les magasins de produits électroniques et d'électroménagers, les magasins d'ordinateurs et de logiciels, les magasins de matériaux de construction spécialisés et de jardinage et les magasins de détail divers. Les chaînes de magasins de chacun de ces sous-secteurs ont accru la rotation des stocks de plus de 7 % par an entre 2002 et 2008.<sup>12</sup>

Le bénéfice brut sur investissement en stocks (BBSIS)<sup>xv</sup> constitue une autre mesure utilisée par les détaillants pour évaluer l'efficacité de leur chaîne d'approvisionnement. Le BBSIS est un ratio qui mesure le rendement de chaque dollar dépensé ou investi dans les stocks de marchandise. Il s'agit d'une mesure extrêmement efficace de la productivité de la chaîne d'approvisionnement, car elle tient compte des aspects achat et tarification, ainsi que du contrôle de l'inventaire (Figure 8).

*Figure 8*



Le BBSIS peut fournir des indicateurs de rentabilité et une mesure-étalon pour les détaillants d'un sous-secteur. La mesure du BBSIS montre qu'il est possible pour les produits ayant une faible marge bénéficiaire brute et une rotation élevée d'être aussi rentables que ceux ayant une

<sup>xiv</sup> Pour obtenir une ventilation détaillée de la rotation des stocks pour les chaînes de magasins et les magasins indépendants, se reporter à l'annexe I.

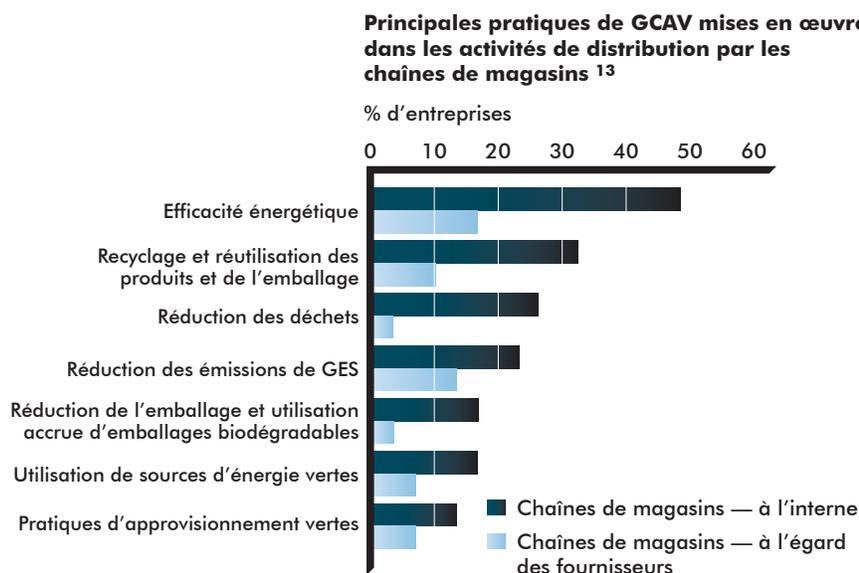
<sup>xv</sup> *BBSIS* = marge brute / stock moyen. Pour une ventilation détaillée du BBSIS pour les chaînes de magasins et les magasins indépendants, se reporter à l'annexe I.

marge plus élevée et une rotation plus lente. Il montre également que si la marge bénéficiaire brute diminue, la rotation des stocks doit augmenter pour maintenir la même rentabilité. Par ailleurs, le BBSIS peut être utilisé dans une entreprise de détail pour mesurer la productivité du stock dans des catégories de produits afin de planifier l'assortiment de marchandises d'un détaillant.<sup>4</sup>

## Innovation dans les procédés — Développement durable dans le secteur du commerce de détail

Les détaillants sont des chefs de file de l'intégration de la gestion des chaînes d'approvisionnement vertes<sup>xvi</sup> (GCAV) avec leurs fournisseurs. Les chaînes de magasins au détail ayant adopté des mandats de GCAV avec leurs fournisseurs affichent une amélioration d'au moins 20 % pour ce qui est des coûts de distribution, de la conformité et de l'efficacité de la distribution.<sup>13</sup> Les mandats des détaillants ont amené les fournisseurs à réduire leur consommation d'énergie, leurs émissions de GES et leurs déchets, et à recycler les emballages (Figure 9).

Figure 9



En réponse aux mandats de GCAV de la chaîne de détaillants, de nombreux fabricants de produits de consommation<sup>xvii</sup> ont adopté des pratiques de GCAV avec leurs clients. Par conséquent, la probabilité d'adoption de mesures éconergétiques, de recyclage des emballages et des produits ou de réduction des émissions de GES dans les activités de distribution avec les clients est quatre fois plus élevée pour les fabricants de produits de consommation que

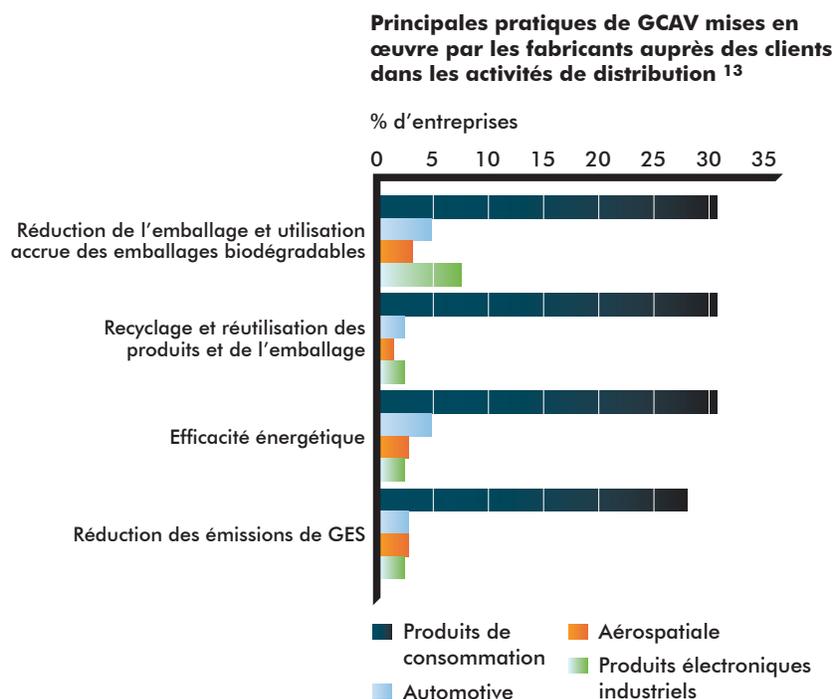
<sup>xvi</sup> La *gestion de la chaîne d'approvisionnement verte* (GCAV) intègre la pensée environnementale à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, y compris l'utilisation de procédés techniques et novateurs dans l'approvisionnement et la sélection des matériaux, la livraison du produit fini aux consommateurs et la gestion du produit en fin de cycle de vie.

<sup>xvii</sup> Les *produits de consommation* sont des produits fabriqués pour le consommateur final et incluent : les vêtements, les aliments, les bijoux, les poupées, les jouets, les jeux, les produits de nettoyage, les outils manuels et électriques, les meubles, les articles de ménage, les articles de sport, le linge de maison et les appareils électroniques ainsi que les électroménagers.

pour les fabricants des secteurs de l'automobile, de l'aérospatiale et des produits électroniques industriels (figure 10). Compte tenu des résultats satisfaisants des détaillants au chapitre de la GCAV, les entreprises de fabrication de produits autres que de consommation commencent à mettre en œuvre leur propre mandat de GCAV.<sup>4</sup>

Alors que la première mesure prise par le secteur de détail en faveur du développement durable visait les activités de distribution, la deuxième mesure vise à favoriser le développement durable dans la fabrication de produits, notamment l'utilisation de fiches de produit. Dans le même ordre d'idées, les fabricants de produits de consommation élaborent actuellement des cadres pour étudier et accroître la viabilité de leurs opérations.<sup>4</sup>

**Figure 10**

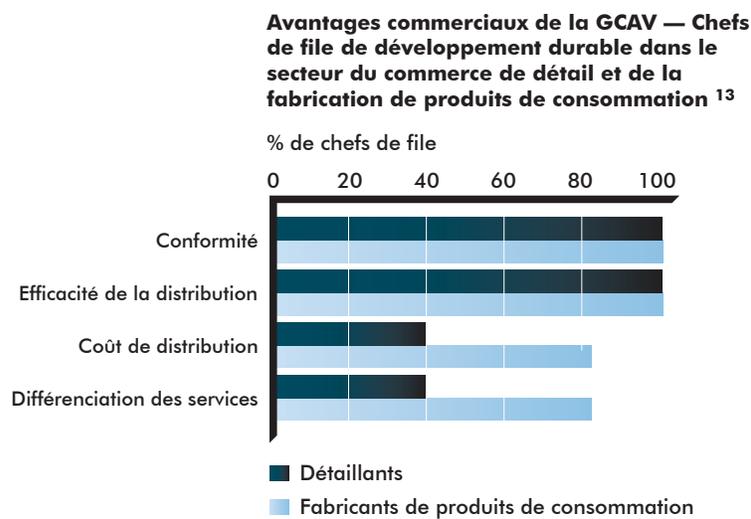


Les avantages commerciaux obtenus dans toute la chaîne de valeur des produits de consommation par suite de l'adoption de ces mandats de développement durable initiatives sont dignes de mention.<sup>14</sup> Les chefs de file du développement durable<sup>xviii</sup> dans le secteur du détail ont encouragé des initiatives de GCAV dans les activités de leur propre entreprise et chez leurs fournisseurs. Les chefs de file du développement durable dans le secteur de la fabrication des produits de consommation sont ceux qui ont le plus tiré parti des avantages commerciaux de ces initiatives de GCAV (figure 11). La réduction des coûts

<sup>xviii</sup> Les *chefs de file du développement durable* se définissent comme des entreprises qui ont apporté des améliorations environnementales judicieuses dans les deux principales pratiques de GCAV propres à leur secteur. Pour le secteur du commerce de détail, ces deux principales améliorations sont la réduction de la consommation d'énergie et des déchets dans les activités de distribution. Pour les fabricants de produits de consommation, les principales améliorations ont trait à la réduction de la consommation d'énergie et de l'emballage dans les activités de distribution.

de distribution et l'augmentation de l'efficacité de la distribution<sup>xix</sup> sont deux exemples de mandats de développement durable du commerce de détail qui ont procuré d'importants avantages commerciaux aux détaillants et aux fabricants de produits de consommation.

**Figure 11**



De plus, plus de 80 % des chefs de file du développement durable dans le secteur de la fabrication des produits de consommation ont pu se démarquer de leurs concurrents grâce à ces initiatives de GCAV, qui leur ont permis d'avoir accès à de nouveaux marchés. Les chefs de file du développement durable dans le secteur du commerce de détail et de la fabrication des produits de consommation ont également fait état d'une conformité plus facile aux règlements nationaux et internationaux par suite des initiatives de GCAV.<sup>13</sup>

### **Innovation au niveau des processus et du marketing — Adoption de la technologie de pointe dans le commerce de détail**

Le processus de planification, de prévisions et de réapprovisionnement collaboratifs (PPRC) innove et améliore la gestion de la chaîne d'approvisionnement en offrant une vocation et une structure communes aux partenariats entre les détaillants et les fabricants. Grâce à ce système électronique,<sup>xx</sup> l'engagement à long terme d'un détaillant, de fournisseurs de services de logistique et de transport et d'un fabricant, permet à tous les partenaires de mettre en place des mesures de chaîne d'approvisionnement mutuellement profitables ainsi que des mesures incitatives et des objectifs communs. Les principaux moteurs du processus de PPRC sont la réduction de la fréquence des ruptures de stock en magasin et l'optimisation de l'espace tablette

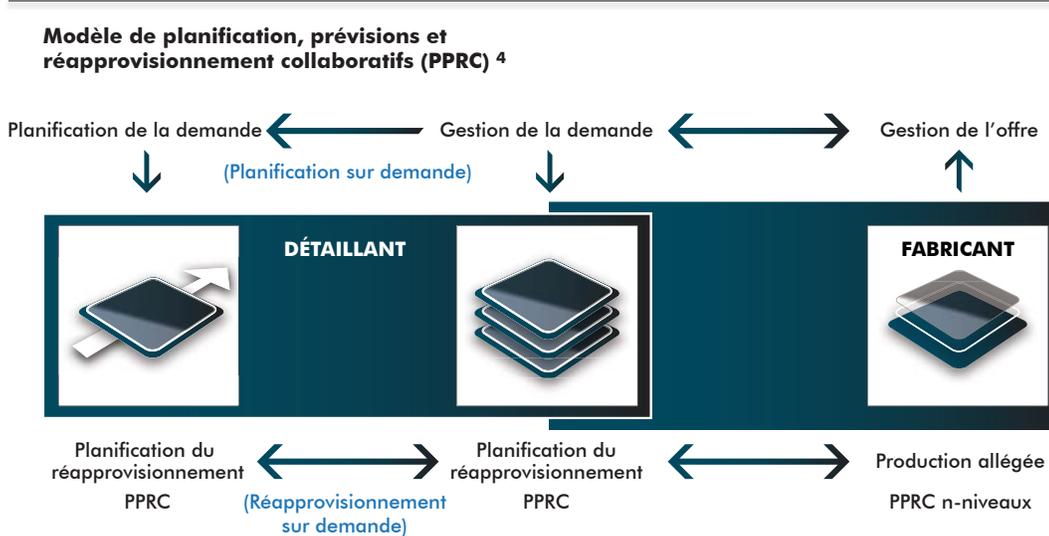
<sup>xix</sup> *L'efficacité de la distribution* : distribuer le bon produit au bon endroit, au bon moment, à un coût adéquat.

<sup>xx</sup> *Systèmes électroniques* : Processus commerciaux opérationnalisés par la gestion et l'échange structuré d'information sur les réseaux utilisant l'architecture d'Internet. Ces systèmes sont également appelés solutions commerciales Internet. Le réseau peut être ouvert (p. ex., accessible à tous par la toile mondiale) ou fermé (p. ex., accessible uniquement aux employés ou fournisseurs d'un réseau local ou d'un réseau étendu).

du commerce de détail en centralisant les activités de logistique des détaillants dans les centres de distribution — réduisant en fait les livraisons directes au magasin.<sup>4</sup>

L'utilisation de données historiques, y compris les aspects saisonniers et la gestion des tendances, dans le cadre de la gestion de l'offre et de la demande, permet aux détaillants d'accroître leur chiffre d'affaires et de réduire les pénuries de stocks et la quantité de marchandise en stock tout en améliorant la planification de la production du fabricant.<sup>15</sup> Lorsqu'un article est vendu à un consommateur, la planification conjointe du réapprovisionnement est intégrée aux plans de production du fabricant et au processus de commande du détaillant pour boucler le cycle de PPRC (figure 12).

*Figure 12*



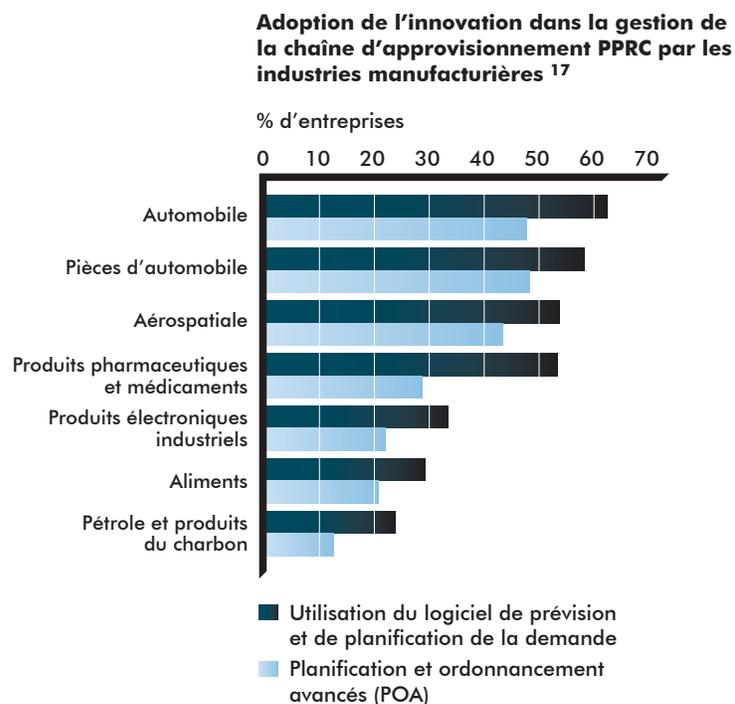
En établissant un lien entre le processus de PPRC et l'information au point de vente, les détaillants peuvent réapprovisionner les magasins avec des palettes qui contiennent des produits variés en fonction de l'information sur les ventes en temps réel et quasi réel. D'autres innovations ont permis aux détaillants d'optimiser la disposition des éléments sur les palettes au centre de distribution, selon l'agencement du magasin. Grâce à ces innovations, les détaillants peuvent diminuer les coûts et les stocks tout en réduisant les répercussions environnementales. Enfin, le modèle de PPRC inclut pour certains détaillants les expéditions entre magasins afin de gérer les changements dans la demande du client en fonction des magasins.<sup>4</sup>

Les membres du secteur du commerce de détail ont également uni leurs efforts pour élaborer un registre central d'information précise sur les produits, afin de s'assurer que l'information échangée par voie électronique entre les détaillants et leurs fournisseurs est correcte et

complète. Cette mesure a donné lieu à une amélioration de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et de la salubrité des produits. Une plateforme électronique centralisée permet aux petites et moyennes entreprises qu'elles soient des détaillants, des fabricants et des fournisseurs de services de logistique, de contribuer à cette activité à valeur ajoutée.<sup>16</sup>

Si les détaillants ont au départ élaboré le concept de PPRC, celui-ci est maintenant adopté dans des chaînes d'approvisionnement de produits autres que de consommation grâce à la généralisation du logiciel de prévision et de planification de la demande et à la planification et l'ordonnancement avancé (POA) (figure 13). Cette planification appuie la coordination de la modélisation du point de vente et du réapprovisionnement, et de la modélisation statistique requises pour parvenir à des prévisions et des plans de promotion concertés. En outre, les participants au processus de PPRC ont accès à des plans de production et utilisent les signaux de la demande et des stocks pour optimiser leurs efforts de réapprovisionnement.<sup>4</sup>

*Figure 13*

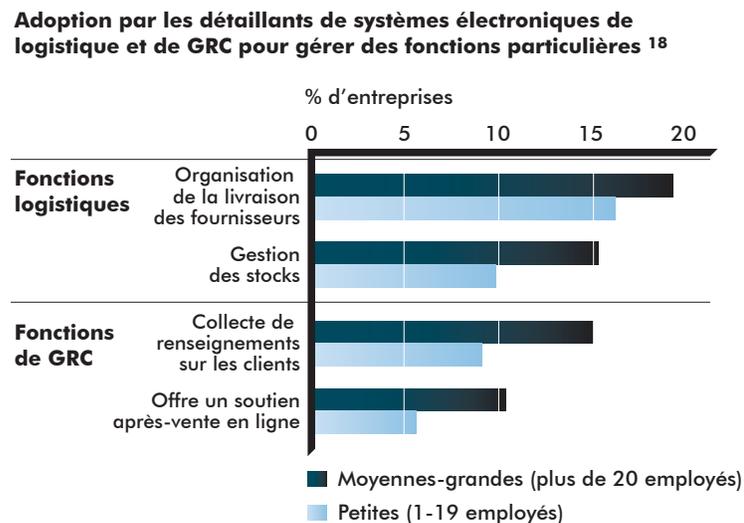


En raison de la capacité du processus de PPRC à stimuler la compétitivité des détaillants, il importe d'intégrer les technologies de pointe aux pratiques commerciales. Avec l'adoption de systèmes électroniques, les détaillants ont amélioré leur compétitivité grâce à des initiatives ciblées. Le secteur du commerce de détail devance les autres secteurs industriels en ce qui concerne l'intégration des systèmes électroniques de logistique aux systèmes internes et aux

systèmes des fournisseurs.<sup>18</sup> Peu importe la taille de l'entreprise, l'adoption de systèmes électroniques par les détaillants cible davantage la logistique que la GRC.<sup>18</sup> Les détaillants utilisent la technologie de la logistique pour améliorer la coordination de la chaîne d'approvisionnement en organisant les livraisons des fournisseurs et la gestion des stocks.

À partir d'un modèle prédominant entreprise-consommateur, les détaillants axent leur innovation en logistique sur la coordination avec les fournisseurs. Les technologies de pointe en logistique jouent un rôle secondaire clé dans la gestion des stocks, qui est généralement adoptée par les grands détaillants (figure 14).

**Figure 14**



La collecte et l'utilisation d'information sur le client en vue de peaufiner les stratégies de marketing constituent un élément clé des systèmes électroniques de GRC. L'information sur le client est utilisée pour les ventes connexes, les ventes de gamme supérieure<sup>xxi</sup> et le marketing régional afin de mieux attirer, fidéliser et convertir les clients. L'exploitation par les détaillants des données centralisées sur la clientèle et les stocks dans les systèmes de GRC permet aux décideurs d'adopter des initiatives optimisées qui influent sur les résultats nets. L'entreprise qui assure une gestion adéquate des données est en mesure non seulement de mieux comprendre la demande des consommateurs et les tendances du marché afin d'orienter ses initiatives ultérieures, mais aussi de mesurer l'efficacité des activités actuelles de fidélisation et de surveiller le succès des efforts en faveur d'une vente connexe et d'une vente de gamme supérieure.<sup>4</sup>

Outre la gestion des données, les détaillants canalisent leurs efforts en GRC vers des initiatives de réseautage social internes et externes. À l'interne, les médias sociaux peuvent

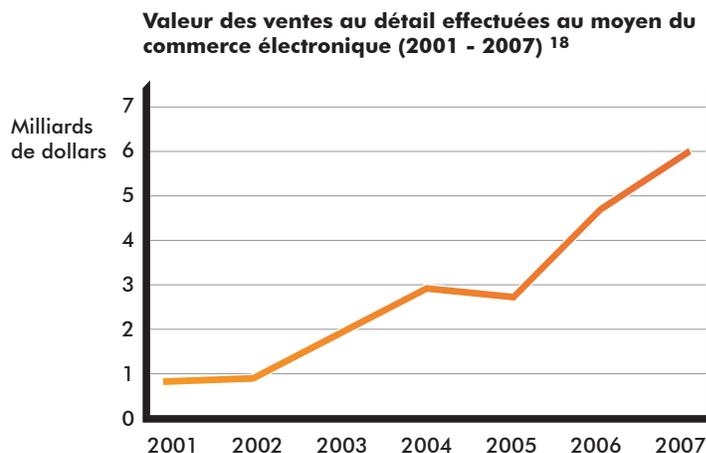
<sup>xxi</sup> La *vente connexe* est une technique de vente où certains produits additionnels sont recommandés selon ce qu'achète un client. La *vente de gamme supérieure* est la vente d'un produit plus rentable ou préférable pour le vendeur au lieu de la vente originale.

fournir un moyen aux employés du niveau opérationnel de communiquer leurs idées sur la façon de perfectionner les processus opérationnels et d'améliorer l'expérience du client.<sup>19</sup> À l'extérieur, les détaillants peuvent utiliser les médias sociaux pour accroître l'engagement des clients tout en augmentant leur fidélité.<sup>20</sup> Tout comme pour les technologies de pointe en logistique, ce sont surtout les grands détaillants plutôt que les petits qui utilisent des systèmes électroniques pour gérer leurs fonctions marketing et relations avec la clientèle.<sup>18</sup>

### Innovation dans le service – commerce de détail électronique

Les économies réalisées grâce aux systèmes électroniques de GRC et de logistique ont permis aux détaillants d'avoir un meilleur accès aux consommateurs en mettant en place plusieurs circuits de vente – notamment le commerce électronique.<sup>xxii</sup> La mise en œuvre de cette innovation par le détaillant a accru les ventes électroniques de 37 % en moyenne par an, entre 2001 et 2007 (figure 15).

*Figure 15*



Alors qu'au départ, le commerce électronique permettait aux détaillants d'afficher tous leurs produits en ligne, le modèle a évolué et constitue désormais une activité parallèle à part entière qui leur permet d'accroître l'étendue du marché au-delà des magasins traditionnels. Le commerce électronique contemporain est utilisé par les détaillants pour offrir des produits spécialisés ayant une marge bénéficiaire élevée sans interrompre le débit des centres de distribution. Par surcroît, le commerce électronique offre aux détaillants un moyen de regrouper les articles à liquider en un seul centre de distribution tout en élargissant la gamme de produits pour les consommateurs et en minimisant l'utilisation de la surface utile.<sup>4</sup>

<sup>xxii</sup> *Commerce électronique* : désigne les ventes par Internet, avec ou sans paiement en ligne. Inclut également la valeur des commandes reçues quand la promesse d'achat se fait par Internet.

---

Grâce à l'innovation dans le commerce électronique, les détaillants peuvent axer les offres en magasin sur des produits de grande distribution, ce qui réduit les ruptures de stock et en bout de ligne maximise l'espace tablette. Par ailleurs, la possibilité pour le consommateur d'aller chercher le produit au magasin permet aux détaillants de tirer parti des réseaux de logistique en place en ajoutant ces produits aux livraisons normales du magasin. Parmi les autres avantages de la cueillette en magasin par le client, mentionnons des coûts moins élevés pour les détaillants et une réduction des répercussions environnementales, ainsi qu'une autre visite garantie du client lorsque ce dernier vient prendre livraison du produit acheté. Qui plus est, en offrant la cueillette en magasin, les détaillants ont le réseau de distribution en place pour gérer efficacement tout besoin en logistique inverse (p. ex., retours, échanges).<sup>4</sup>

Bien que les ventes en ligne représentent une infime partie du total des ventes au détail, l'influence du commerce électronique sur les opérations hors ligne est importante.<sup>21</sup> Outre que les consommateurs effectuent de plus en plus leurs recherches de produits en ligne en prévision de leurs achats en magasin, le commerce électronique donne aux détaillants l'occasion de tirer parti des réseaux de logistique en place, du service à la clientèle et de la valorisation de la marque pour stimuler leur compétitivité.<sup>22</sup>

## *Perfectionnement des compétences dans le commerce de détail*

L'innovation dans le secteur du commerce de détail requiert un éventail varié et complexe de compétences, qui sont les suivantes : compétences opérationnelles pour offrir des services particuliers; compétences tactiques ou spécialisées qui sont interfonctionnelles; et compétences, comme la gestion de projet, propres à favoriser une culture de l'innovation (Tableau 3).<sup>4</sup>

Comme le commerce de détail multi-canaux est davantage intégré aux pratiques commerciales des détaillants, l'innovation sera de plus en plus stimulée par un éventail de compétences qui se chevauchent. Ceci s'avère d'autant plus vrai que l'innovation dans le secteur tertiaire porte généralement sur toutes les chaînes de valeur mondiales ainsi que sur les canaux donnant accès au marché. En élaborant des solutions à l'interne, les détaillants stimulent leur productivité tout en renforçant et en préservant leur potentiel d'innovation.<sup>23</sup>

*Tableau 3* : Compétences dans le commerce de détail

| <b>Secteurs privilégiés de la formation pour les professions tactiques et de gestion <sup>4</sup> (30 % de l'effectif) <sup>24</sup></b>  | <b>Secteurs privilégiés de la formation pour les postes opérationnels <sup>4</sup> (70 % de l'effectif) <sup>24</sup></b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Distribution multicanaux</li><li>• Marchés de détail internationaux et culture</li><li>• Conception et aménagement du magasin</li><li>• Productivité</li><li>• Gestion de la logistique</li><li>• Marketing personnalisé</li><li>• Processus d'approvisionnement avancé</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Service à la clientèle</li><li>• Marchandisage</li><li>• Sécurité des produits</li><li>• Manutention</li><li>• Gestion des commandes</li><li>• Développement durable</li></ul> |

Le perfectionnement des compétences pour les personnes assumant des fonctions opérationnelles (70 % de la main-d'œuvre du secteur du commerce de détail) est axé sur le service à la clientèle, le marchandisage, la salubrité des produits, la manutention, la gestion des commandes et le développement durable. Par contre, le perfectionnement des compétences du reste de la main-d'œuvre (les personnes qui occupent un poste tactique ou de gestion) doit être axé sur d'autres domaines.<sup>4,24</sup>

La forte croissance de la taille et de l'envergure du secteur du commerce de détail a engendré un besoin accru de compétences spécialisées dans les fonctions commerciales. Les détaillants

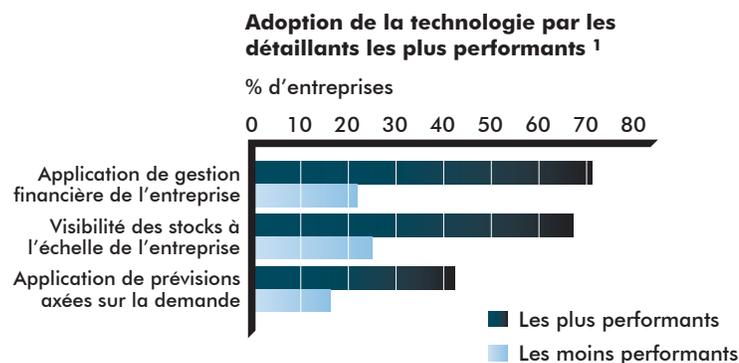
canadiens obtiennent des résultats identiques à ceux des États-Unis pour ce qui est de la performance des gestionnaires et les entreprises de détail bien gérées des deux pays emploient généralement un nombre plus élevé de cadres ayant une formation universitaire que les entreprises mal gérées.<sup>25</sup> Il est essentiel pour les titulaires de postes tactiques et de gestion du secteur du commerce de détail de maîtriser parfaitement des domaines comme la distribution multicanaux, les marchés de vente au détail internationaux et la culture connexe, la conception et l'aménagement des magasins, la productivité, la gestion de la logistique, le marketing personnalisé et le processus d'approvisionnement avancé et de savoir tirer parti de ces connaissances.<sup>4</sup>

### *Analyse des meilleures pratiques*

Les entreprises les plus performantes sont celles qui obtiennent des résultats positifs pour des critères de rendement clé : moyenne du chiffre d'affaires dans un commerce comparable (sur 12 mois), amélioration moyenne de la marge brute (sur 12 mois), accroissement moyen du taux de conversion du client (sur 12 mois) et performance des stocks par circuit de vente. Cette section compare les entreprises de détail les plus performantes aux entreprises les moins performantes sous l'angle des processus d'organisation et de connaissance ainsi que de l'adoption de la technologie. Les détaillants les plus performants (↑ 20 %) sont des entreprises qui, peu importe leur taille, obtiennent les meilleurs résultats au niveau de la performance, tandis que les moins performants font partie de la tranche inférieure (↓ 30 %).<sup>1</sup>

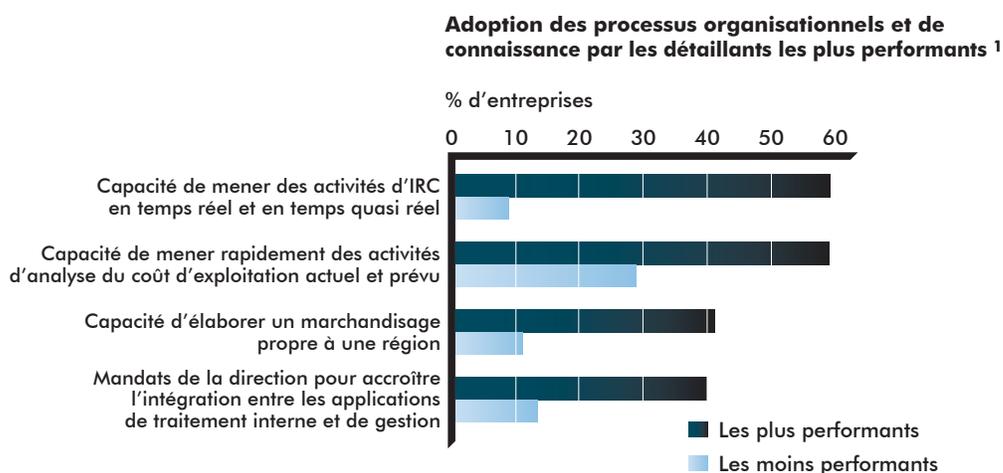
Les entreprises les plus performantes adoptent généralement l'analyse des indicateurs d'affaires à l'échelle de l'entreprise. Plus précisément, les détaillants les plus performants sont trois fois plus nombreux que les moins performants à avoir une visibilité des stocks à l'échelle de l'entreprise (figure 16). Par ailleurs, les entreprises les plus performantes investissent dans un ensemble de technologies qu'elles adoptent pour atteindre leurs objectifs commerciaux.<sup>1</sup>

**Figure 16**



En plus de se tourner résolument vers la technologie, les détaillants les plus performants sont plus enclins à se doter de processus organisationnels et de connaissance qui favorisent la compétitivité. Ils améliorent généralement davantage la gestion des stocks et les flux opérationnels grâce à une intégration rapide de l'information. Grâce aux rapports d'analyse de valeur et de rentabilité en temps réel, les entreprises les plus performantes s'adaptent rapidement à l'évolution des règles du jeu. Plus précisément, par rapport aux entreprises les moins performantes, la probabilité que les entreprises les plus performantes soient mieux en mesure de rendre compte des IRC en temps réel ou quasi réel est sept fois plus élevée (Figure 17).

*Figure 17*



Les entreprises les plus performantes accordent une plus grande attention aux facteurs de coût, en plus des recettes, comme en témoigne leur capacité de rendre compte en temps opportun des coûts d'exploitation réels et prévus. Enfin, les entreprises les plus performantes ont trois fois plus de chances que les moins performantes d'utiliser les données démographiques des clients et les tendances de la demande pour orienter leurs initiatives de marketing.<sup>1</sup>

---

## *Observations finales*

Le secteur du commerce de détail constitue un lien essentiel entre la fabrication et le consommateur final. Pour maximiser les avantages découlant de pratiques de vente au détail exemplaires, les détaillants devraient élaborer leurs propres analyses de rentabilisation et plans d'action présentant une vision à long terme, des IRC, des objectifs de rendement et des calendriers d'exécution de projets.

Dans l'ensemble, les entreprises canadiennes de détail ont le potentiel pour continuer à améliorer l'agilité de leur chaîne d'approvisionnement et leurs relations avec les clients grâce à la généralisation des technologies de logistique et de GRC et à l'intégration stratégique du commerce électronique dans leurs activités. Elles pourront aussi tirer parti des relations avec les clients et de la gestion des chaînes d'approvisionnement pour, à terme, optimiser les initiatives qui modifient les résultats nets.

L'analyse des meilleures pratiques recense les procédés clés, y compris la gestion organisationnelle et des connaissances, l'adoption de la technologie et la mesure des IRC, utilisés par les détaillants les plus performants. Ces derniers se démarquent des autres en améliorant la moyenne du chiffre d'affaires par rapport à un commerce comparable, la moyenne de la marge brute, le taux moyen de conversion du client et la performance des stocks par circuit de vente.

Les conclusions figurant dans le présent rapport montrent que le secteur du commerce de détail est un chef de file de l'innovation et qu'il fait connaître les pratiques exemplaires à d'autres industries. Notre étude présente également les liens importants entre les moteurs du commerce de détail, les activités des entreprises et les avantages commerciaux subséquents. Ces liens peuvent favoriser un dialogue continu entre les intervenants. Le rapport ouvre également la voie aux entreprises qui s'intéressent au secteur du commerce de détail, à la productivité et aux tendances de l'innovation pour mener à bien de nouveaux projets et possibilités de recherche.

## *Annexe I : Tableaux de données*

### Produits d'exploitation (2008) et croissance des recettes (2002-2008), par sous-secteur <sup>xxiii</sup>

|   | Produits d'exploitation, par sous-secteur (2008) en milliards de dollars |                       | TCAC <sup>xxiv</sup> des produits d'exploitation, par sous-secteur (2002-2008) |                       |
|---|--|-----------------------|--|-----------------------|
|   | Chaînes de magasins  | Magasins indépendants | Chaînes de magasins  | Magasins indépendants |
| <b>Total, tous les sous-secteurs</b>  | <b>213,8</b>   | <b>240,9</b>          | <b>7,3 %</b>   | <b>3,2 %</b>          |
| Centres de rénovation et quincailleries   | 12,5   | 9,5                   | 7,5 %  | 6,5 %                 |
| Concessionnaires d'automobiles neuves   | 3,2  | 77,9                  | 11,4 %   | 1,3 %                 |
| Concessionnaires de véhicules automobiles d'occasion, de plaisance et de pièces | 2,5  | 20,2                  | 11,0 %   | 7,1 %                 |
| Dépanneurs et magasins d'alimentation spécialisés                               | 3,0  | 10,9                  | 4,8 %  | 0,5 %                 |
| Grands magasins et autres magasins de marchandises diverses                     | 40,5   | 12,1                  | 5,3 %  | 5,1 %                 |
| Magasins d'accessoires de maison  | 1,9  | 4,0                   | 8,7 %  | 2,7 %                 |
| Magasins d'appareils électroniques et d'électroménagers                         | 10,0   | 4,0                   | 12,0 %   | 3,1 %                 |
| Magasins d'articles de sport, de passe-temps, de musique et librairies          | 6,3  | 5,5                   | 6,5 %  | 2,2 %                 |
| Magasins de bière, de vin et de spiritueux                                      | 15,1   | 1,6                   | 5,2 %  | 3,0 %                 |
| Magasins de chaussures, d'accessoires et bijouteries                            | 3,8  | 2,4                   | 4,5 %  | 2,8 %                 |
| Magasins d'ordinateurs et de logiciels  | 0,4  | 1,8                   | 13,9 %   | -3,5 %                |
| Magasins de détail divers   | 5,1  | 7,1                   | 3,5 %  | 0,9 %                 |
| Magasins de matériaux de construction spécialisés et de jardinage               | 1,1  | 5,7                   | 6,1 %  | 6,4 %                 |
| Magasins de meubles   | 6,3  | 3,8                   | 5,4 %  | 1,2 %                 |
| Magasins de vêtements   | 14,7   | 4,0                   | 5,9 %  | -1,9 %                |
| Pharmacies et magasins de produits personnels                                   | 5,9  | 25,6                  | 2,8 %  | 7,5 %                 |
| Stations-service  | 37,4   | 15,5                  | 13,8 %   | 4,2 %                 |
| Supermarchés  | 44,1   | 28,0                  | 6,3 %  | 2,9 %                 |

<sup>xxiii</sup> Statistique Canada. *Enquête annuelle sur le commerce de détail*, 2010.

<sup>xxiv</sup> TCAC : taux de croissance annuel composé

**Ratio de la marge d'exploitation (2008) et changement dans le ratio de la marge d'exploitation (2002-2008), par sous-secteur<sup>xxv</sup>**

|   | Ratio de la marge d'exploitation, par sous-secteur (2008) |                       | TCAC du ratio de la marge d'exploitation, par sous-secteur (2002-2008) |                       |
|---|---|-----------------------|--|-----------------------|
|   | Chaînes de magasins                                       | Magasins indépendants | Chaînes de magasins  | Magasins indépendants |
| <b>Total, tous les sous-secteurs</b>  | <b>30 %</b>   | <b>25 %</b>           | <b>-1,5 %</b>  | <b>2,1 %</b>          |
| Centres de rénovation et quincailleries   | 33 %  | 30 %                  | 2,1 %  | 1,6 %                 |
| Concessionnaires d'automobiles neuves   | 14 %  | 15 %                  | 3,6 %  | 3,0 %                 |
| Concessionnaires de véhicules automobiles d'occasion, de plaisance et de pièces | 34 %  | 25 %                  | -0,8 %   | 3,1 %                 |
| Dépanneurs et magasins d'alimentation spécialisés                               | 32 %  | 27 %                  | -0,4 %   | 1,3 %                 |
| Grands magasins et autres magasins de marchandises diverses                     | 27 %  | 27 %                  | 0,4 %  | 0,6 %                 |
| Magasins d'accessoires de maison  | 49 %  | 43 %                  | 1,4 %  | 3,0 %                 |
| Magasins d'appareils électroniques et d'électroménagers                         | 27 %  | 35 %                  | -2,1 %   | 2,0 %                 |
| Magasins d'articles de sport, de passe-temps, de musique et librairies          | 37 %  | 38 %                  | -0,4 %   | 1,0 %                 |
| Magasins de bière, de vin et de spiritueux                                      | 46 %  | 25 %                  | -1,7 %   | 3,2 %                 |
| Magasins de chaussures, d'accessoires et bijouteries                            | 54 %  | 46 %                  | 2,0 %  | 0,6 %                 |
| Magasins d'ordinateurs et de logiciels  | 16 %  | 31 %                  | -5,3 %   | 3,2 %                 |
| Magasins de détail divers   | 43 %  | 42 %                  | -0,5 %   | 0,3 %                 |
| Magasins de matériaux de construction spécialisés et de jardinage               | 36 %  | 37 %                  | -0,5 %   | 4,4 %                 |
| Magasins de meubles   | 39 %  | 41 %                  | -0,9 %   | 2,9 %                 |
| Magasins de vêtements   | 54 %  | 41 %                  | 2,4 %  | 0,4 %                 |
| Pharmacies et magasins de produits personnels                                   | 36 %  | 32 %                  | 1,6 %  | 1,1 %                 |
| Stations-service  | 16 %  | 17 %                  | -9,3 %   | -0,8 %                |
| Supermarchés  | 24 %  | 24 %                  | -1,8 %   | 1,9 %                 |

**Rotation des stocks (2008) et changement dans la rotation des stocks (2002-2008),  
par sous-secteur<sup>xxvi</sup>**

|   | Rotation des stocks, par<br>sous-secteur (2008) |                          | TCAC de la rotation des<br>stocks, par sous-secteur<br>(2002-2008) |                          |
|---|---|--------------------------|--|--------------------------|
|   | Chaînes de<br>magasins                          | Magasins<br>indépendants | Chaînes de<br>magasins   | Magasins<br>indépendants |
| <b>Total, tous les sous-secteurs</b>  | <b>7,2</b>                                      | <b>4,6</b>               | <b>2,6 %</b>   | <b>-2,0 %</b>            |
| Centres de rénovation et quincailleries   | 3,6   | 3,6                      | -2,0 %   | -1,1 %                   |
| Concessionnaires d'automobiles neuves   | 5,1   | 4,2                      | -1,1 %   | -4,1 %                   |
| Concessionnaires de véhicules<br>automobiles d'occasion, de plaisance<br>et de pièces | 3,1   | 3,0                      | 2,3 %  | -2,9 %                   |
| Dépanneurs et magasins<br>d'alimentation spécialisés                                  | 11,2  | 11,5                     | 6,6 %  | -0,8 %                   |
| Grands magasins et autres magasins de<br>marchandises diverses                        | 5,7   | 3,5                      | 0,8 %  | -0,2 %                   |
| Magasins d'accessoires de maison  | 2,4   | 3,8                      | -2,4 %   | 0,1 %                    |
| Magasins d'appareils électroniques et<br>d'électroménagers                            | 6,4   | 4,8                      | 10,6 %   | 2,0 %                    |
| Magasins d'articles de sport, de<br>passe-temps, de musique et librairies             | 3,2   | 2,1                      | 2,6 %  | -2,1 %                   |
| Magasins de bière, de vin et de<br>spiritueux   | 7,0   | 6,6                      | -0,9 %   | 0,9 %                    |
| Magasins de chaussures, d'accessoires<br>et bijouteries                               | 2,0   | 1,3                      | -1,8 %   | -0,8 %                   |
| Magasins d'ordinateurs et de logiciels  | 9,9   | 7,0                      | 8,4 %  | 0,5 %                    |
| Magasins de détail divers   | 4,2   | 3,0                      | 7,9 %  | -0,2 %                   |
| Magasins de matériaux de construction<br>spécialisés et de jardinage                  | 5,4   | 3,5                      | 6,7 %  | -3,8 %                   |
| Magasins de meubles   | 5,8   | 2,7                      | 4,2 %  | -2,9 %                   |
| Magasins de vêtements   | 3,4   | 2,4                      | -1,8 %   | -1,7 %                   |
| Pharmacies et magasins de produits<br>personnels                                      | 4,4   | 5,5                      | -1,5 %   | 0,0 %                    |
| Stations-service  | 61,8  | 26,8                     | 12,5 %   | 9,8 %                    |
| Supermarchés  | 14,3  | 15,4                     | -2,0 %   | -0,1 %                   |

**Bénéfice brut sur investissement en stocks (BBSIS) (2008) et changement dans le BBSIS (2002-2008), par sous-secteur<sup>xxvii</sup>**

|   | BBSIS, par sous-secteur (2008) |                       | TCAC du BBSIS, par sous-secteur (2002-2008) |                       |
|---|--------------------------------|-----------------------|---|-----------------------|
|   | Chaînes de magasins            | Magasins indépendants | Chaînes de magasins                         | Magasins indépendants |
| <b>Total, tous les sous-secteurs</b>  | <b>3,1</b>                     | <b>1,5</b>            | <b>0,4 %</b>                                | <b>0,7 %</b>          |
| Centres de rénovation et quincailleries   | 1,8                            | 1,5                   | 1,0 %                                       | 1,1 %                 |
| Concessionnaires d'automobiles neuves   | 0,8                            | 0,8                   | 3,0 %                                       | -0,8 %                |
| Concessionnaires de véhicules automobiles d'occasion, de plaisance et de pièces | 1,6                            | 1,0                   | 1,1 %                                       | 1,0 %                 |
| Dépanneurs et magasins d'alimentation spécialisés                               | 5,2                            | 4,2                   | 5,9 %                                       | 0,9 %                 |
| Grands magasins et autres magasins de marchandises diverses                     | 2,1                            | 1,3                   | 1,4 %                                       | 0,6 %                 |
| Magasins d'accessoires de maison  | 2,3                            | 2,9                   | 0,2 %                                       | 5,1 %                 |
| Magasins d'appareils électroniques et d'électroménagers                         | 2,4                            | 2,6                   | 7,3 %                                       | 5,1 %                 |
| Magasins d'articles de sport, de passe-temps, de musique et librairies          | 1,9                            | 1,3                   | 2,0 %                                       | -0,5 %                |
| Magasins de bière, de vin et de spiritueux                                      | 5,9                            | 2,2                   | -4,2 %                                      | 5,1 %                 |
| Magasins de chaussures, d'accessoires et bijouteries                            | 2,3                            | 1,1                   | 2,3 %                                       | 0,3 %                 |
| Magasins d'ordinateurs et de logiciels  | 1,9                            | 3,1                   | 1,4 %                                       | 5,1 %                 |
| Magasins de détail divers   | 3,1                            | 2,2                   | 6,9 %                                       | 0,2 %                 |
| Magasins de matériaux de construction spécialisés et de jardinage               | 3,0                            | 2,1                   | 5,8 %                                       | 2,6 %                 |
| Magasins de meubles   | 3,8                            | 1,9                   | 2,6 %                                       | 1,8 %                 |
| Magasins de vêtements   | 4,0                            | 1,6                   | 3,1 %                                       | -1,0 %                |
| Pharmacies et magasins de produits personnels                                   | 2,5                            | 2,7                   | 0,9 %                                       | 1,7 %                 |
| Stations-service  | 11,5                           | 5,4                   | -0,6 %                                      | 8,8 %                 |
| Supermarchés  | 4,5                            | 4,9                   | -4,3 %                                      | 2,3 %                 |

---

## *Documents de référence*

1. Aberdeen Group. Tableau adapté de *State of the Market: Retail Survival Strategies for 2009*, 2008.
2. Retail Industry Leaders Association. *The State of the Retail Supply Chain*, 2009.
3. Aberdeen Group. *The 21st Century Retail Supply Chain: Three Key Imperatives for Retailers*, 2009.
4. Comité de recherche du Conseil canadien du commerce de détail, 2010.
5. Statistique Canada. CANSIM, 2010, et United States Census Bureau. *Annual Retail Trade Survey*, 2008.
6. Statistique Canada. CANSIM, 2010.
7. Centre d'étude des niveaux de vie. *Database of Information and Communication Technology (ICT) Investment and Capital Stock Trends: Canada vs. United States*, 2009.
8. Informetrica. Input-output forecasts, 2009.
9. Statistique Canada. *Enquête annuelle sur le commerce de détail*, 2010.
10. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 2005.
11. *Financial Times*. « Good analysis and use of data can make all the difference », *Special Report - World Retailing*, 21 avril 2010.
12. Industrie Canada. Modélisation économique fondée sur des données de Statistique Canada (*Enquête annuelle sur le commerce de détail*), 2010.
13. Industrie Canada. *Gestion de la chaîne d'approvisionnement verte - Perspective canadienne du commerce de détail et des produits de consommation*, 2009.
14. *Financial Times*. « Green moves make savings », *Special Report - World Retailing*, 21 avril 2010.
15. Attaran, M. « Collaborative supply chain management », dans *Business Process Management Journal*. vol. 13, n° 3, 2007, p. 390.
16. www.GS1.ca.org. *ECCnet Registry*. [Avril 2010].
17. Statistique Canada. Tableau adapté de l'*Enquête sur les technologies de pointe*, 2007.
18. Statistique Canada. Tableau adapté de l'*Enquête sur le commerce électronique et la technologie (ECET)*, 2007.
19. Boggs, T. « Retailers challenged to rethink traditional marketing and HR initiatives », dans *Canadian Retailer*, janvier-février 2010.
20. the e-tailing group inc. *The 1<sup>st</sup> Annual Community and Social Media Study*, 2009.
21. *Financial Times*. « Seamless service from clicks and bricks », *Special Report - World Retailing*, 21 avril 2010.
22. Forrester Research, Inc. *The Web's Impact on In-Store Sales: US Cross-Channel Sales Forecast, 2006-2012*, 2007.
23. Oxford Institute of Retail Management. *Innovation in the UK Retail Sector*, 2007.
24. Statistique Canada. Tableau adapté de l'*Enquête sur la population active*, 2008.
25. Institute for Competitiveness & Prosperity. *Management matters in retail*, 2010.

