

**Deloitte.**

Marque, agilité, clients  
– essentiels à la réussite  
des détaillants

Perspectives du commerce de détail  
au Canada 2022





Les détaillants canadiens vivent dans l'incertitude depuis deux ans. Au cours des premiers mois de la pandémie, ils sont passés en mode de gestion de crise, en effectuant le plus rapidement possible des investissements qui s'imposaient depuis longtemps dans les systèmes et les processus afin de réagir à l'adoption rapide du magasinage omnicanal par les consommateurs. Puis, de nouveaux défis parfois imprévus sont survenus. La paralysie des chaînes d'approvisionnement a mené à des étagères vides, à de plus longs délais d'approvisionnement et à des coûts d'expédition plus élevés. La demande de talents a entraîné la hausse des coûts de main-d'œuvre. Les pressions inflationnistes ont augmenté à un taux inédit depuis des années.

À mesure que nous nous acheminons vers un semblant de normalité, ces défis subsistent. La différence est que les détaillants ont maintenant la possibilité de reprendre leur souffle et de planifier l'avenir de manière plus stratégique. Mais que nous réserve cet avenir? Pour le savoir, Deloitte a sondé des dirigeants du secteur canadien du commerce de détail pour recueillir leurs points de vue sur les enjeux et les tendances qui sont susceptibles de préoccuper le secteur au cours des 12 prochains mois\*. ➤

\* Pour ces perspectives, Deloitte a sondé 30 dirigeants du secteur canadien du commerce de détail en janvier. Les dirigeants – directeurs, directeurs principaux et niveaux supérieurs – d'entreprises enregistrant des revenus mondiaux annuels se situant entre 300 millions et 50 milliards de dollars. Un éventail de sous-secteurs a été inclus dans le sondage, y compris des magasins à grande surface, des épicerie, des entrepôts et des commerces électroniques; le siège social de 57 % des entreprises se trouvait au Canada. Nous nous sommes également entretenus avec des leaders du secteur du commerce de détail de Deloitte qui se spécialisent dans des domaines comme la chaîne d'approvisionnement, les technologies, les opérations de magasin, le capital humain et les facteurs ESG.

# Cinq points saillants



**Les détaillants sont optimistes quant à la croissance des revenus, mais préoccupés par l'érosion des marges**

Comprimer les coûts de façon marquée et investir de manière stratégique dans des « gestes sans regret » pour s'assurer que la croissance du chiffre d'affaires ne se fait pas au détriment des bénéfices.



**Les complexités associées à la chaîne d'approvisionnement auront une incidence sur les investissements prévus**

La capacité des détaillants à respecter leurs engagements auprès des clients – de la livraison le jour même à la facilité d'effectuer des retours – est essentielle pour demeurer concurrentiels. L'aspect difficile sera d'investir le montant qu'il faut, au rythme de la demande au cours des deux dernières années n'est pas nécessairement garante de l'avenir. Les détaillants devront minutieusement éliminer les ponts de friction de leurs opérations.



**Dans la lutte pour les meilleurs talents, sachez quelles sont les valeurs que vous véhiculez**

Les détaillants s'attendent à ce que la concurrence pour attirer des talents compétents s'intensifie au cours de la prochaine année. Pour tirer leur épingle du jeu sur ce marché du travail, les détaillants doivent être centrés sur les employés, et élaborer des stratégies de main-d'œuvre qui favorisent la flexibilité; soutiennent la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI); et rendent le travail stimulant. Autrement dit, les effectifs sont tout aussi importants que la clientèle.



**Considérez les facteurs ESG comme une responsabilité à l'échelle de l'organisation**

Les organisations ne peuvent plus se permettre de considérer les travaux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) comme étant la responsabilité d'une seule personne ou d'une seule équipe; celle-ci doit être intégrée dans la culture et les activités quotidiennes de l'entreprise, et les objectifs et les progrès doivent être communiqués aux employés, aux consommateurs et potentiellement aux organismes de réglementation. Il s'agit d'une transformation importante du mode de fonctionnement des détaillants.



**Les détaillants doivent se concentrer sur leur marque et le client, en continuant de s'adapter**

Tout au long de la pandémie, les détaillants ont démontré leur grande capacité d'adaptation. Ainsi, ceux qui peuvent continuer d'être agiles face aux demandes croissantes des consommateurs et aux avancées technologiques ont plus de chances de réussir.

# Optimistes quant à la croissance des revenus, préoccupés en ce qui concerne les bénéfices

La plupart des détaillants interrogés (77 %) s'attendent à une hausse des revenus en 2022, et la quasi-totalité (93 %) ont confiance en la capacité de leur organisation à atteindre ses objectifs de croissance. Cela dit, 40 % d'entre eux s'attendent à un recul des marges en 2022, et 37 % croient qu'elles resteront inchangées.



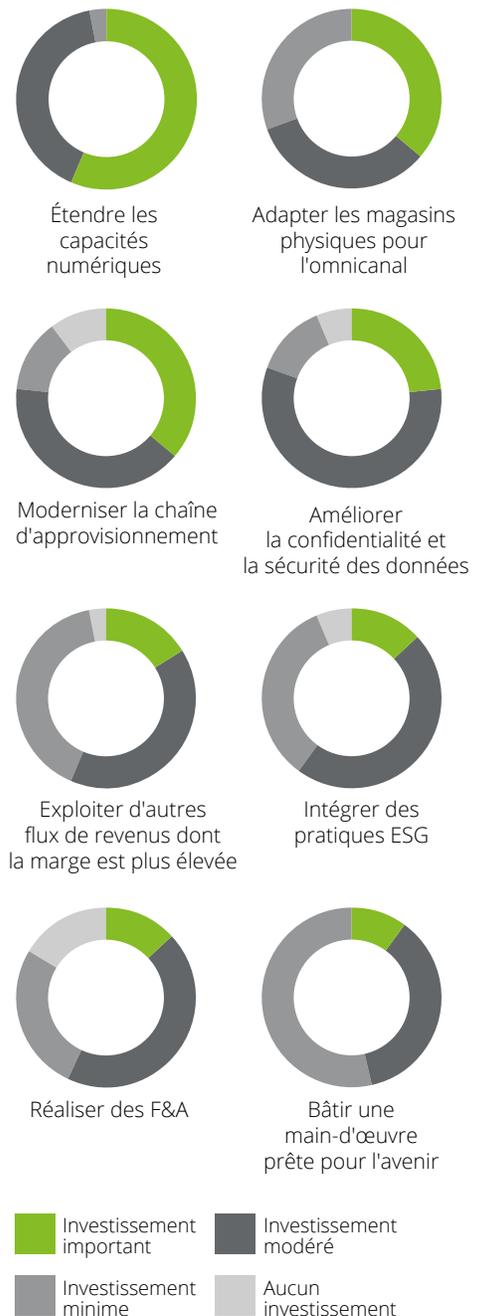
**77%**

s'attendent à une hausse des revenus

**93%**

ont confiance en la capacité de leur organisation à atteindre ses objectifs

Figure 1  
**Taille de l'investissement financier des détaillants consacré aux stratégies au cours de l'année (2022)**



## Les prévisions de revenus sont comparables aux États-Unis et au Canada, même si les dirigeants canadiens sont un peu plus prudents.

La détérioration des chaînes d'approvisionnement trône au sommet des risques liés au commerce de détail évoqués par les répondants (87 %), suivie des pénuries de travailleurs et de l'inflation (65 % dans les deux cas), des mesures gouvernementales qui réduisent la capacité des commerces de détail (39 %) et de la baisse

de la demande des consommateurs (26 %). Presque tous les répondants (97 %) indiquent qu'ils entendent investir dans l'expansion de leurs capacités numériques pour atténuer ces risques; 80 % ont l'intention d'améliorer la confidentialité et la sécurité des données, et 77 % prévoient de moderniser leur chaîne d'approvisionnement.

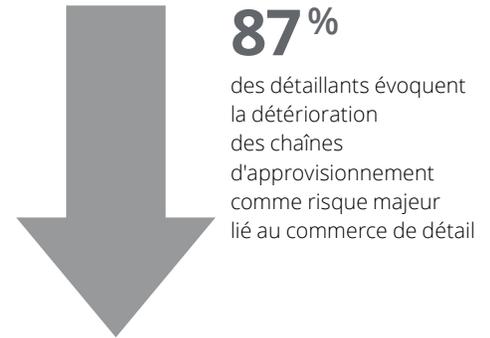


Figure 2  
**Attentes des dirigeants du commerce de détail concernant la croissance des revenus du secteur en 2022**

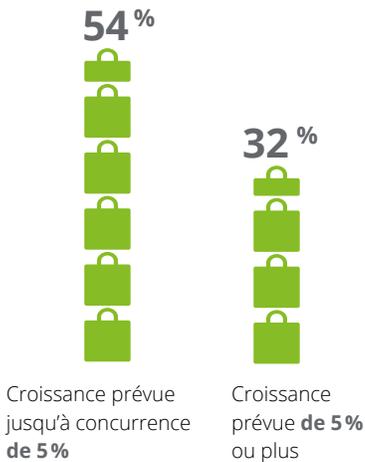


Figure 3  
**Attentes à l'égard de la marge d'exploitation sur 12 mois**

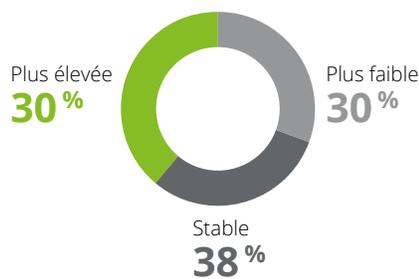


Figure 4  
**Les attentes à l'égard des consommateurs en 2022 sont à peu près les mêmes aux États-Unis et au Canada**

Actifs et énergiques, en quête d'expériences à l'extérieur de la maison



S'attendent à des expériences harmonieuses dans l'ensemble des canaux



Prêts à dépenser, mais doivent compter davantage sur le crédit ou sur le mode « acheter maintenant, payer plus tard »



Recherchent les détaillants ayant mis en place des initiatives ESG intéressantes



Canada É.-U.

Les chiffres pour les États-Unis proviennent des Perspectives du commerce de détail 2022, publié par Deloitte États-Unis.



**86%**

des détaillants s'attendent à ce que les clients privilégient la disponibilité des stocks plutôt que la fidélité au détaillant

**85%**

des détaillants prévoient également investir dans l'automatisation de la chaîne d'approvisionnement, la gestion des stocks et d'autres technologies

## Le renforcement des chaînes d'approvisionnement à l'ordre du jour

Les chaînes d'approvisionnement font partie intégrante de l'expérience client; aussi, la plupart des détaillants (86 %) s'attendent à ce que les clients privilégient la disponibilité des stocks plutôt que la fidélité au détaillant. Les grandes priorités des détaillants sont d'éviter les ruptures de stock (95 %) et de rendre les réseaux de chaînes d'approvisionnement plus agiles (90 %) et résilients (90 %). Bon nombre d'entre eux visent à assurer une circulation plus fiable des marchandises dans l'ensemble des fournisseurs et transporteurs (50 %) ainsi que des réseaux de distribution et d'approvisionnement (47 %), tout en gérant la hausse des coûts liés aux chaînes d'approvisionnement (50 %). Près des deux tiers d'entre eux (65 %) ont l'intention de diversifier leur réseau de fournisseurs à l'étranger, et 10 % entendent réduire leur dépendance envers les fournisseurs étrangers.

Les détaillants prévoient également investir dans l'automatisation de la chaîne d'approvisionnement, la gestion des stocks et d'autres technologies (85 %), l'expansion de leur capacité de distribution et d'autres infrastructures (75 %), le recrutement (55 %) ainsi que l'amélioration des processus (50 %). Les chaînes d'approvisionnement traditionnelles, conçues pour optimiser les niveaux de service, ont été perturbées par la pandémie de COVID-19. Pour les détaillants, le défi consistera à éviter de trop investir, ou trop rapidement, car l'évolution de la demande depuis deux ans n'est pas garante de l'avenir. Les détaillants peuvent se concentrer sur l'amélioration de la résilience de leur chaîne d'approvisionnement en accroissant la visibilité de bout en bout, en augmentant la marge de manœuvre là où c'est possible, et en favorisant l'agilité grâce à des niveaux de collaboration plus élevés et à l'échange d'information avec les partenaires.

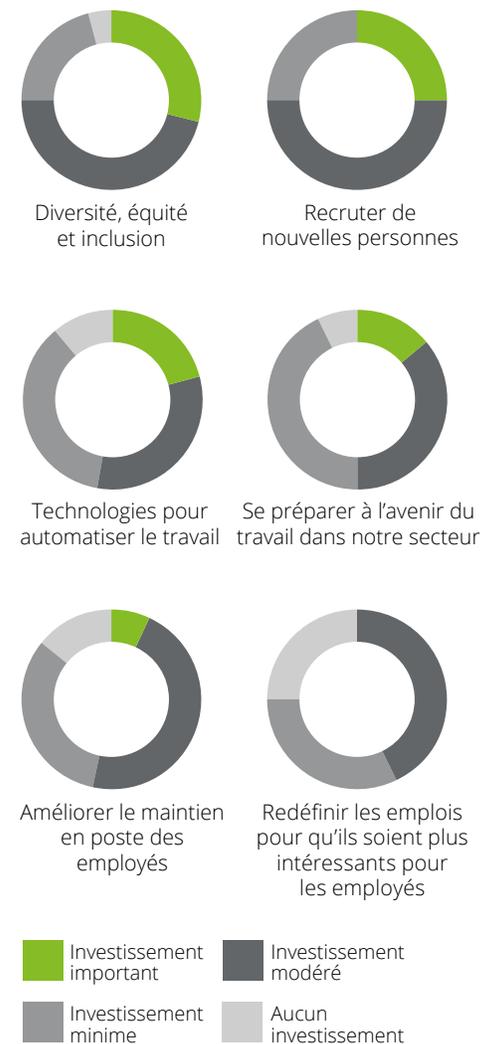
# Prêts à rivaliser pour des talents

Presque tous les répondants s'attendent à ce que la concurrence pour attirer des talents qualifiés et compétents s'accroisse au cours des 12 mois à venir, et 77 % d'entre eux sont d'avis qu'il sera difficile de retenir leurs meilleurs éléments. Des pénuries de talents sont plus susceptibles de se faire sentir dans les opérations de magasins, les TI et le service à la clientèle.

Pour rivaliser sur le plan des talents, les détaillants doivent élaborer des stratégies centrées sur les employés qui font du commerce de détail un secteur où il est intéressant de bâtir une carrière. De nombreux détaillants entendent investir dans le recrutement; l'amélioration de la diversité, de l'équité et de l'inclusion en milieu de travail; et l'automatisation de certaines tâches pour permettre au personnel de se concentrer sur un travail plus complexe. Ils ont l'intention d'offrir de meilleures conditions de travail (73 %), une rémunération et des avantages sociaux plus alléchants (67 %), et de meilleures occasions d'apprentissage et de perfectionnement (43 %). Ils prévoient aussi susciter l'intérêt de plus jeunes Canadiens et promouvoir des perspectives de carrière en commerce de détail (63 %) et mieux expliquer les possibilités d'avancement professionnel (40 %), car ils reconnaissent le besoin d'offrir aux employés des parcours stimulants, du magasin au siège social. Nous croyons qu'effectuer les bons investissements dans les talents dépendra de la façon dont le leadership gère les décisions cruciales.

Figure 5

**Taille de l'investissement financier des détaillants consacré aux stratégies liées à la main-d'œuvre cours de l'année (2022)**



# Les facteurs ESG compteront plus que jamais

Les dirigeants du secteur du commerce de détail croient que les facteurs ESG compteront plus que jamais en 2022. La plupart (80 %) pensent que les gouvernements et les organismes de réglementation augmenteront les mandats liés aux ESG, et 63 % d'entre eux ont l'impression que les employés sont plus susceptibles de préférer travailler chez des détaillants qui ont clairement établi des objectifs et des initiatives ESG. La majorité des répondants (60 %) croient que le bilan ESG d'une entreprise exercera une influence sur les investisseurs, mais seulement 43 % d'entre eux estiment que les engagements ESG amélioreront la fidélisation de la clientèle.

Cela donne à penser que les détaillants doivent communiquer leurs progrès ESG de façon plus efficace et authentique, et qu'il ne suffit pas de produire un rapport annuel sur le développement durable. Par ailleurs, la responsabilité à l'égard des facteurs ESG ne doit pas incomber à une seule personne ou équipe; elle doit aller au-delà du mandat d'un seul service et faire partie intégrante de la culture de l'entreprise et de ses activités quotidiennes.

Les détaillants devraient avoir amplement de renseignements à présenter au cours de l'année à venir, étant donné les investissements prévus dans les collectivités locales; l'approvisionnement durable; et l'amélioration de l'éthique, de l'intégrité et de la conformité.

Figure 6  
**Investissements prévus des détaillants dans l'ESG**

Soutenir la collectivité	63 %
Éthique, intégrité, conformité	53 %
Approvisionnement durable	50 %
Intégration de la raison d'être à la stratégie et à la prise de décisions	50 %
Activités de détail durables	43 %
Décarbonation	40 %

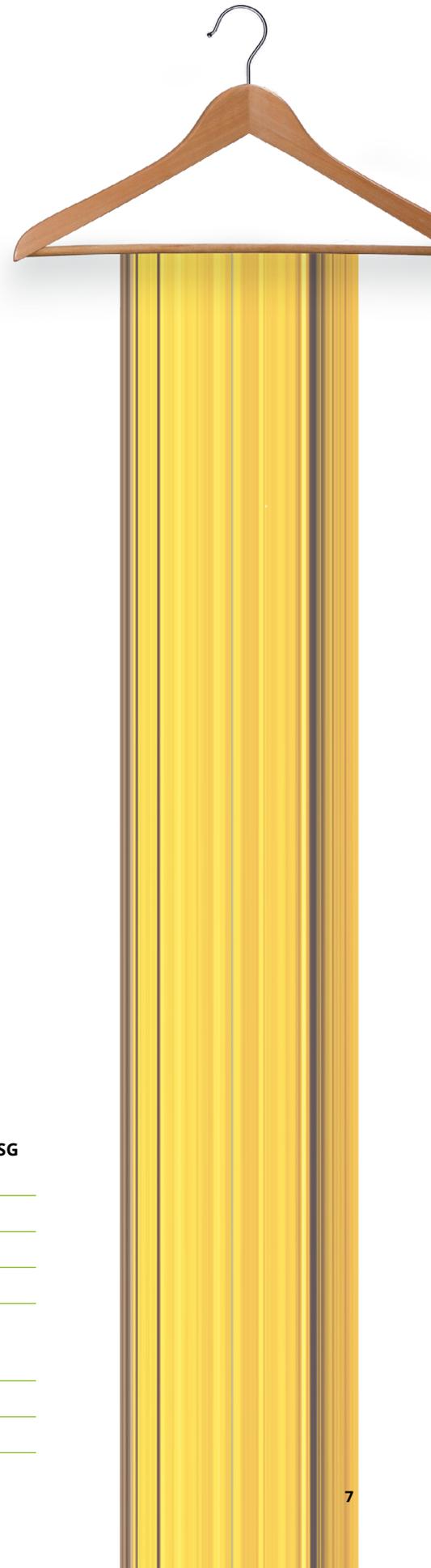


Figure 7  
Plus susceptible de se produire au cours des dix prochaines années



## Marque, agilité, clients – essentiels à la réussite des détaillants

La pandémie a révélé que les détaillants peuvent s'adapter rapidement lorsque cela est nécessaire et qu'ils sont prêts à investir dans des capacités qui n'étaient pas dans leur mire il y a à peine quelques années. La façon dont ils répondent aux attentes des consommateurs continuera de progresser au fil de l'évolution des préférences et des avancées technologiques. Les détaillants qui restent fidèles à leur marque et à leurs valeurs, se concentrant sur leurs clients, réceptifs à l'évolution de la dynamique du secteur et disposés à adopter de nouveaux modes de transaction numérique seront les mieux placés pour réussir.



# Personne-ressource

## **Marty Weintraub**

Leader national, Commerce de détail  
martyweintraub@deloitte.ca

### **Collaborateurs**

#### **Kelly Nolan**

Directrice  
Transformation du commerce  
de détail

#### **Aly Pinte**

Conseillère  
Transformation du commerce  
de détail

#### **Hetal Pandya**

Associée  
Capital humain

#### **Joe Solly**

Associé et leader  
Développement durable  
et changements climatiques

#### **Shai Verma**

Associé  
Technologies et rendement  
d'entreprise

#### **Vinder Sodhi**

Associé  
Chaîne d'approvisionnement  
et opérations réseau

#### **Paul Beaumont**

Conseiller principal  
Transformation du commerce  
de détail

#### **Andrea Ng**

Directrice  
Transformation du commerce  
de détail

#### **James Park**

Directeur de service  
Transformation du commerce  
de détail

#### **Mike Alikhan**

Directrice  
Transformation du commerce  
de détail

#### **Shelize Jadavji**

Directrice principale  
Transformation du commerce  
de détail



La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, des placements, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte ne pourra être tenu responsable des pertes que pourrait subir une personne ou une entité qui se fie à la présente publication.

#### À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).