

Table des matières

Une ère de changement s'amorce	2
Prioriser la sécurité sans négliger la commodité	4
Le nouveau rôle du magasin	6
L'alimentation est la nouvelle mode	8
C'est inévitable : les clients demandent des outils numériques	10
Le centre commercial ne peut plus se limiter au magasinage	12
Alors, de quoi aura l'air le centre commercial de l'avenir?	14

Alors que les détaillants et les propriétaires de centres commerciaux se débattent avec les répercussions liées à la pandémie de COVID-19, bon nombre d'entre eux accélèrent leur plan et étendent leur réflexion pour trouver des façons de maintenir la pertinence des centres commerciaux dans la nouvelle normalité. Par la voie d'entretiens, de groupes de discussion et d'enquêtes auprès des consommateurs, nous avons déterminé cinq changements essentiels que les propriétaires de centres commerciaux et les détaillants doivent accepter s'ils veulent voir revenir les consommateurs :



1. **Faire de la sécurité et la commodité une priorité**, en établissant un équilibre entre l'envie des consommateurs d'avoir des interactions sociales et leur besoin d'une expérience de magasinage sécuritaire et facile.
2. **Repenser le rôle du magasin**, en mettant l'accent sur le rôle du personnel de ventes, qui devra offrir une expérience client exceptionnelle, et en se concentrant sur l'expérience offerte dans les magasins prestigieux, les salles d'exposition, les boutiques éphémères et dans d'autres formats innovants.
3. **Ouvrir la voie à la révolution alimentaire**, qui deviendra le nouveau moyen d'attirer les visiteurs au centre commercial à mesure que les détaillants de vêtements moins importants ont tendance à partir.
4. **Accueillir la technologie**, en utilisant des outils numériques pour maximiser leur productivité et leur efficacité et créer une expérience dynamique et attrayante.
5. **Devenir une nouvelle destination**, en créant un environnement multifonctionnel offrant un éventail d'activités de loisir, de même que d'autres fonctions, comme des espaces à bureaux et résidentiels, et des installations culturelles.

Le centre commercial de l'avenir sera une destination qui remplira les exigences fonctionnelles de nos vies et répondra à notre besoin de socialiser. Ce sera une communauté vibrante où les gens vivront, travailleront, joueront et mangeront. Ce ne sera pas le centre commercial de vos parents, et le changement sera tel que nous devrons peut-être l'appeler autrement.

Une ère de changement s'amorce

La COVID-19 a bouleversé le secteur du commerce de détail. Les centres commerciaux, qui ont été par le passé de populaires lieux de rencontre, mais qui ressentaient déjà la pression liée à l'émergence du commerce électronique et à la diminution de la fréquentation, ont été soudainement privés de leurs clients alors que le monde se confinait pour contenir la propagation du virus. Plusieurs mois plus tard, les restrictions commençant à être levées, les centres commerciaux canadiens et les détaillants qui les font vivre se posent des questions très difficiles : comment attirer de nouveau les clients tout en assurant leur sécurité? Avons-nous perdu certains clients pour de bon? Comment le magasinage en ligne peut-il être intégré à nos activités? Que devons-nous faire pour survivre?

Pour répondre à ces questions, nous avons discuté avec des propriétaires de centres commerciaux, des détaillants et des consommateurs afin de connaître leurs points de vue sur l'avenir des centres commerciaux et savoir ce qui pourrait changer de façon permanente.

Une chose est sûre : notre expérience du commerce de détail est sur le point d'être transformée.

Au sujet de l'enquête

Les conclusions du présent rapport sont fondées sur une enquête et une analyse, menées par Deloitte au Canada en mai et juin 2020, qui incluait :

- **des entretiens en profondeur** avec des hauts dirigeants de centres commerciaux canadiens importants;
- **des entretiens** avec 14 détaillants à l'échelle nationale appartenant à diverses catégories de produits;
- **des recherches** avec des consommateurs menées en deux phases :
 - **phase 1** : groupes de discussion qualitatifs de différents groupes d'âge de l'Ontario, du Québec et de la Colombie-Britannique, chaque groupe représentant une préférence de magasinage précise (magasins/centres commerciaux sur les grandes artères; centres commerciaux intérieurs; centres commerciaux à ciel ouvert/magasins à grande surface/mégacentres commerciaux);
 - **phase 2** : enquête quantitative menée à l'échelle nationale entre le 25 mai et le 1^{er} juin 2020 auprès d'un échantillon représentatif d'adultes canadiens âgés de 18 ans ou plus et totalisant 1 000 répondants.



Avant la pandémie, le taux de fréquentation dans les centres commerciaux était déjà en baisse¹

Fréquentation dans les 10 plus importants centres commerciaux au Canada

↓ 22%

2019 comparé à 2018

↓ 42%

février 2020 comparé à février 2019

« Les centres commerciaux doivent créer un concept qui donnera aux consommateurs une raison de revenir magasiner après la COVID-19. »

Important détaillant canadien

Faiblesses révélées

La pandémie a mis en lumière le fonctionnement des centres commerciaux et des détaillants. Lorsque les magasins situés dans les centres commerciaux ont dû fermer leurs portes, il est devenu évident que certains commerces étaient en meilleure position que d'autres pour affronter la pandémie. Certains détaillants avaient déjà une stratégie pour prendre l'avenir en main. D'autres ont vite révélé leurs faiblesses, et d'autres encore ont même demandé la protection de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers* dès le début du confinement.

Même avant que la crise ne frappe, la fréquentation des centres commerciaux déclinait au Canada. Les données montrent que, dans les dix principaux centres commerciaux du pays², la fréquentation a chuté de 22 % entre 2018 et 2019³. Cette diminution s'est encore accrue en février (soit avant les fermetures imposées en raison de la COVID-19), au moment où les consommateurs avaient déjà commencé à orienter leurs dépenses vers les biens de première nécessité et à délaissier les produits de luxe et les articles de mode : en comparaison avec février 2019, la fréquentation des dix principaux centres commerciaux en février 2020 était en baisse de 42 %⁴. Selon notre étude, les entreprises du secteur du détail qui éprouvent à l'heure actuelle les plus grandes difficultés présentaient, avant la pandémie de COVID-19, certaines caractéristiques communes : absence de présence numérique ou de capacités de commerce électronique, diminution des revenus, faible niveau de liquidités, rentabilité en baisse, recul de la marque et détérioration de l'expérience client.

Stratégies accélérées

Il est clair que les détaillants et les propriétaires de centres commerciaux qui investissaient dans leurs capacités numériques et de commerce électronique pour rehausser leur marque et l'expérience client avant la COVID-19 sont mieux placés pour s'en sortir. De manière générale, les propriétaires de centres commerciaux disposent de stratégies de développement à long terme pour leurs biens et la plupart avaient déjà établi des plans pour combattre

la baisse de fréquentation observée avant la pandémie. Mais, pour une bonne partie de leurs occupants, ce n'était pas le cas – de nombreux magasins situés dans les centres commerciaux ont définitivement fermé leurs portes à la mi-mars.

Conséquence directe de la crise, de nombreux détaillants et propriétaires de centres commerciaux doivent maintenant accélérer leur plan d'affaires. Des petites entreprises condensent leur stratégie sur cinq ans en cinq semaines en accroissant leurs investissements dans leurs capacités numériques et en essayant rapidement de nouveaux modèles opérationnels pour tenter de prendre les devants à l'égard des nouvelles tendances. Même avant la COVID-19, les dépenses mondiales dans les technologies de détail étaient en croissance (enregistrant un bond de 3,6 % entre 2018 et 2019, pour des dépenses projetées de 203,6 milliards \$⁵), et les chiffres continuent manifestement d'augmenter.

Ces détaillants ont raison de réagir rapidement. Les consommateurs s'attendent à dépenser moins dans les centres commerciaux que par le passé : 24 % des personnes interrogées ont indiqué qu'elles magasinaient dans les centres commerciaux une fois par semaine avant la COVID-19, et seulement 12 % d'entre elles comptaient le faire une fois les restrictions levées. Dans un contexte où 58 % des consommateurs croient que les centres commerciaux intérieurs seront moins populaires après la COVID-19, les détaillants et leurs propriétaires devront repenser le rôle et la fonction de leurs emplacements afin d'y attirer de nouveau leur clientèle.

Comme nous a mentionné un propriétaire de centre commercial prospère, « les propriétaires et les détaillants doivent travailler en collaboration pour donner aux consommateurs une raison de revenir dans les centres commerciaux et leur offrir une expérience agréable et sans stress ». Des problèmes flagrants ont malheureusement été révélés par le confinement mondial, mais une chose est sûre : notre expérience du commerce de détail est sur le point d'être transformée.



78 %

des consommateurs s'attendent à ce que le magasinage en ligne gagne en popularité après la COVID-19

58 %

des consommateurs s'attendent à ce que le magasinage dans les centres commerciaux intérieurs perde en popularité après la COVID-19



24 %

des consommateurs ont indiqué qu'ils magasinaient dans des centres commerciaux intérieurs une fois par semaine avant la pandémie

12 %

des consommateurs comptent magasiner dans des centres commerciaux intérieurs une fois par semaine après la pandémie⁶

Prioriser la sécurité sans négliger la commodité

La COVID-19 a modifié les attentes des consommateurs. La transition déjà en cours vers le magasinage en ligne a connu une accélération pendant le confinement, et les préoccupations des consommateurs pour leur santé et leur sécurité nuisent aux affaires des magasins physiques et font hésiter les consommateurs à visiter les centres commerciaux intérieurs.

Bien que l'anxiété des Canadiens quant à la pandémie se soit un peu résorbée à l'approche de l'été, les attentes des consommateurs à l'égard des dépenses liées aux biens discrétionnaires, et de leur fréquentation des restaurants et des magasins de détail étaient encore très faibles comparativement aux données de référence d'avant la COVID-19⁷. Comme le montre le tableau de la page 5, à la fin de juin, les consommateurs des États-Unis et du Canada s'attendaient toujours à dépenser beaucoup moins pour des biens discrétionnaires que les consommateurs de Chine, où la propagation de la COVID-19 avait considérablement ralenti et où l'activité économique redémarrait. La vitesse à laquelle la confiance des consommateurs canadiens et américains reviendra aux niveaux pré-pandémiques est encore incertaine.

Les consommateurs d'aujourd'hui exigent un environnement sûr et sans contact.

Selon Craig Alexander, l'économiste en chef de Deloitte Canada, il est probable que la reprise soit lente. Comme il écrivait dans le blogue *Perspectives économiques* du 12 juin 2020 : « La consommation représente 60 % de l'économie canadienne. [...] Dans l'ensemble, nous pensons que les dépenses de consommation compteront pour une part importante de la reprise économique. Cela dit, la croissance des dépenses de consommation sera modérée par le taux de chômage élevé, l'endettement élevé et les réactions comportementales aux risques soutenus pour la santé. »⁸

Nous avons discuté des changements comportementaux avec Sarah Reid, spécialiste de la psychologie comportementale travaillant pour Deloitte Canada. « Beaucoup de facteurs peuvent affecter les changements de comportement et déterminer leur permanence, a-t-elle indiqué, mais les déterminants les plus importants sont la profondeur des changements et leur durée. » Le niveau de confiance des consommateurs varie également en fonction d'autres éléments comme la nature fonctionnelle de leurs emplettes (s'ils achètent des biens essentiels ou magasinent plutôt pour se divertir, par exemple), et les répercussions sont également générationnelles.

Les besoins et les habitudes de magasinage des consommateurs après la COVID-19 évolueront constamment à mesure que des forces opposées régiront leurs émotions : d'une part, la volonté de finir les courses rapidement et, d'autre part, le besoin d'être en société et d'interagir avec les autres.

Les acheteurs d'aujourd'hui exigent un environnement sûr et sans contact, mais ils veulent un service personnalisé. Pour les attirer de nouveau en magasin, les propriétaires et les détaillants devront travailler ensemble pour investir dans la sécurité des clients, et leur proposer des outils et des applications leur offrant une expérience de magasinage plus facile et plus pratique.

Ils doivent repenser leur stratégie pour transmettre les produits aux consommateurs de manière sécuritaire et rapide, surtout pour concurrencer efficacement Amazon. Nous avons constaté un accroissement rapide de la popularité de services pratiques comme les caisses

libre-service, l'option cliquer et ramasser, la collecte en bordure de trottoir /au magasin, l'option acheter en ligne et ramasser en magasin, et les retours sans frais ou sans tracas par la voie de services comme un comptoir centralisé pour les retours dans le centre commercial. Le service de collecte en bordure de trottoir est apparu pendant la crise du coronavirus pour permettre aux magasins locaux et aux grandes chaînes de continuer à fournir des produits aux clients tout accordant la priorité à la sécurité. Beaucoup pensent que le service de collecte en bordure de trottoir ne disparaîtra pas de sitôt; les clients continueront d'utiliser cette option dans l'avenir.

À mesure que les centres commerciaux continuent de rouvrir, les magasins devront modifier leurs systèmes de livraison pour se conformer aux lignes directrices des autorités de la santé publique. « La sécurité et la propreté ont toujours fait partie des attentes envers les détaillants, COVID-19 ou non, a mentionné un client de la génération du millénaire. Pour me revoir en magasin, ils devront évidemment offrir un environnement propre et imposer la distanciation sociale. » Afin de maintenir ces normes élevées de sécurité et de propreté, les détaillants et les propriétaires devront assumer des frais supplémentaires, ce qui se répercutera sur leur bénéfice net. Le défi sera de déterminer quelle partie de ces coûts absorber, et quelle partie faire payer au consommateur.

Dépenses prévues pour les biens de consommation discrétionnaires au Canada et aux États-Unis par rapport aux pays asiatiques, semaine du 27 juin 2020.

Les dépenses nettes prévues semblent se stabiliser pour les biens moins discrétionnaires, et ralentir pour les biens discrétionnaires

Dépenses nettes prévues par pays au cours des quatre prochaines semaines

Dépenses nettes prévues



Le plus bas Le plus élevé

	Canada	États-Unis	Australie	Chine	Inde	Japon	Corée du Sud
Biens moins discrétionnaires							
Articles domestiques courants	14	22	15	45	55	0	12
Épicerie	27	31	20	33	55	6	30
Services publics	9	17	19	38	42	-4	2
Médicaments	4	12	6	14	47	1	2
Internet à domicile/téléphone mobile	9	11	11	35	49	1	6
Soins de santé	2	9	6	34	53	2	-2
Logement	6	6	5	13	16	-4	-5
Biens plus discrétionnaires							
Alcool	-4	-6	-7	-4	-8	-11	-24
Livres	-12	-5	-12	21	23	-7	-12
Télévision par câble	-1	6	-2	19	32	-8	-3
Vêtements et chaussures	-19	-13	-17	20	6	-14	-17
Électronique	-20	-10	-18	11	8	-12	-27
Divertissement	-8	-4	-2	21	30	-11	-3
Carburant et huile moteur pour automobile	-18	-13	-13	17	13	-8	-18
Meubles	-26	-18	-26	-8	-6	-24	-44
Restaurants et mets à emporter	-8	-3	-12	8	-17	-10	-14
Voyages	-45	-27	-38	-20	-23	-22	-49
Épargne	2	6	10	14	37	9	-3
Moyenne - biens moins discrétionnaires	10	15	12	30	45	0	6
Moyenne - biens plus discrétionnaires	(16)	(9)	(15)	9	6	(13)	(21)

Remarque : Les dépenses nettes prévues représentent l'écart entre le pourcentage de répondants qui ont indiqué qu'ils prévoient dépenser un peu ou beaucoup plus et le pourcentage de répondants qui ont indiqué qu'ils prévoient dépenser un peu ou beaucoup moins à la question suivante : « Combien pensez-vous dépenser d'argent au cours des quatre prochaines semaines par rapport aux quatre dernières semaines pour chacun des éléments suivants? ». Les répondants n'avaient pas à leur disposition une liste exhaustive des catégories relatives aux dépenses.

Source : Outil de suivi de l'état du secteur de la consommation de Deloitte, juin 2020

Le nouveau rôle du magasin

« Les jours des détaillants exploitant des magasins à grande surface sont comptés. Ces détaillants doivent se réinventer pour ne pas se laisser dépasser. »

Propriétaire de centre commercial

La fréquentation des 10 principaux centres commerciaux du pays ayant baissé de 22 % entre 2018 et 2019, soit avant la pandémie, de nombreux détaillants réévaluent la rentabilité des magasins physiques par rapport aux frais engagés pour les immeubles. Ils éliminent les magasins affichant un moins bon rendement et concentrent leurs capitaux sur les emplacements plus rentables ou prestigieux, ce qui leur permet de renforcer leur marque par l'interaction entre le magasin physique et les canaux en ligne.

La croissance du magasinage en ligne (avec 78 % des consommateurs s'attendant à une augmentation de sa popularité après la pandémie) remet en question le besoin de disposer d'un réseau étendu de magasins, notamment pour les produits comme les appareils électroniques, les livres et les modes éphémères, c'est-à-dire les produits qui se sont développés en ligne, qui sont plus banalisés, et dont les prix sont faciles à comparer.

De nombreuses marques principalement numériques et vendues directement aux clients qui ont ouvert des magasins dans des centres commerciaux canadiens au cours des dernières années nous disent qu'elles sont en train de réévaluer les emplacements physiques dont elles ont vraiment besoin. « Nous tentons de voir si l'expansion de magasins que nous avions prévue dans notre stratégie sur cinq ans sera toujours valide lorsque nous sortirons du confinement », a indiqué un dirigeant d'une entreprise de biens de consommation.

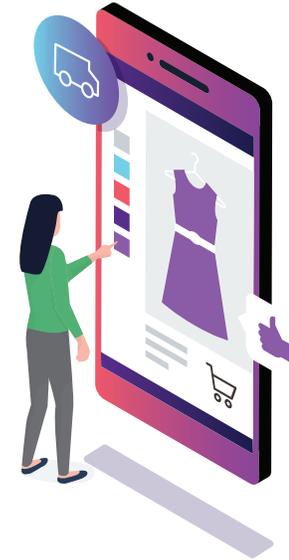
Depuis un certain temps, le magasinage évolue. Il ne se limite pas à une visite en magasin. Il signifie aujourd'hui une expérience globale des marques par une plateforme omnicanal : après avoir fait des recherches en ligne, les clients arrivent en magasin en sachant exactement ce qu'ils veulent (dans bien des cas, en connaissant mieux les caractéristiques et les avantages du produit que le personnel de ventes). Notre étude démontre que ces comportements pourraient bien s'être renforcés pendant la pandémie. Résultat : le processus d'achat s'est modifié de manière permanente.



Le rôle du personnel de ventes en magasin devra dorénavant être confié à une personne qui connaît parfaitement les produits qu'elle vend, et qui peut comprendre les besoins du client et trouver des solutions pour y répondre. En fait, si l'expérience n'est pas rehaussée, le magasin n'aura pratiquement plus de raison d'être; le vendeur doit donc devenir un conseiller de confiance ou un ambassadeur de la marque, surtout dans les produits de luxe. L'expérience en magasin doit offrir quelque chose de différent. Les détaillants devront continuer d'investir dans des technologies pour soutenir ces conseillers et leur permettre notamment de :

- récupérer de l'information sur les besoins ou les attentes pré-identifiés des clients, pouvant être obtenue à la prise d'un rendez-vous au moyen de capacités de réalité étendue ou virtuelle ou de tablettes en magasin;
- trouver instantanément des renseignements sur les produits;
- élaborer des recommandations impromptues en se basant sur les réactions du client, possiblement en utilisant des assistants robotisés pouvant appairier les produits et les besoins des clients;
- finaliser les commandes et prendre les dispositions pour la livraison, avec la possibilité de consulter le concierge numérique centralisé du centre commercial pour prévoir une livraison à la voiture du client à un moment fixé;
- utiliser facilement des fonctions de caisse automatique à l'aide d'un éventail de technologies.

Poussons le raisonnement encore plus loin. Les détaillants sont en train de repenser la taille des magasins qu'ils gardent, sachant qu'une grande empreinte physique ne se traduit pas nécessairement par des volumes de vente plus importants. La part grandissante des achats en ligne peut signifier que les magasins n'ont pas besoin de conserver des stocks aussi importants, et que de nombreuses entreprises peuvent adopter une approche de salle d'exposition. Elles peuvent avoir des emplacements physiques plus restreints, en utilisant la technologie pour créer une interface plus interactive avec la marque et les produits, et organiser les commandes et les livraisons à partir d'un centre de distribution dans les 24 heures. Un important détaillant nous a dit qu'il recherchait de nouvelles stratégies de distribution avec d'autres partenaires pour compenser la réduction de la taille de ses magasins, car il comptait multiplier les points de distribution au lieu d'augmenter ses surfaces.



Nordstrom Local

Ces deux dernières années, Nordstrom Local a commencé à déployer un nouveau type de magasin. S'écartant du modèle traditionnel de grand magasin, un établissement de Nordstrom Local est une petite boutique sans stocks. Au lieu de produits, ces boutiques offrent divers services, comme la collecte de commandes en ligne et les retours, des conseils en matière de style, des services de confection et de retouche et des soins esthétiques, et des marchandises qui peuvent être livrés à un établissement Nordstrom Local en quelques heures.

Dans l'esprit de la réévaluation du concept et de la dimension, Nordstrom Local a récemment annoncé la fermeture permanente de 16 de ses grands magasins moins performants afin de pouvoir concentrer ses investissements dans les plus performants. Des mesures audacieuses et novatrices de ce genre contribueront sans aucun doute au succès à long terme de cette entreprise⁹.

Notre étude démontre que ces comportements pourraient bien s'être renforcés pendant la pandémie. Résultat : le processus d'achat s'est modifié de manière permanente.

L'alimentation est la nouvelle mode

Il fut un temps où la mode était le principal élément qui attirait les gens en grand nombre dans les centres commerciaux. Pendant cette période, certains centres commerciaux consacraient jusqu'à 60 % de leur espace utile aux produits liés à la mode.



72%

des consommateurs achetaient leurs vêtements principalement en magasin avant la pandémie

55%

des clients comptent acheter leurs vêtements principalement en magasin après la pandémie¹⁰

Même avant la COVID-19, le secteur de la mode, surtout la mode éphémère, connaissait déjà des difficultés, car les consommateurs prenaient de plus en plus conscience des répercussions de leurs choix de consommation sur l'environnement. À l'avènement d'une façon de se vêtir plus décontractée, de même que de la montée en flèche du nombre de magasins en ligne offrant les retours sans frais, de nombreux détaillants de moyenne envergure du secteur de la mode avaient déjà commencé à fermer leurs magasins physiques.

Puis, la pandémie a frappé, et l'effet des fermetures d'entreprises qui ont suivi a été énorme. Soixante-douze % des répondants de notre enquête ont indiqué qu'avant la COVID-19, ils achetaient des vêtements principalement en magasin, mais seulement 55 % s'attendaient à le faire dans le monde post-pandémie. Cela signifie que les centres commerciaux devront trouver une nouvelle attraction. L'une des options possibles est la nourriture.

Parmi les expériences sociales, manger à l'extérieur est une activité qui plaît à tous les segments de clientèle, et qu'il est impossible d'offrir en ligne. Lorsque nous avons demandé aux consommateurs quelles commodités pourraient les inciter à fréquenter les centres commerciaux, la réponse la plus populaire, choisie par 35 % des répondants (40 % d'entre eux étant âgés de 18 ans à 34 ans), était un vaste choix de comptoirs et de restaurants offrant de la nourriture à manger sur place ou à emporter, avec une aire de restauration.

Lorsque les détaillants de mode à prix moyen restructureront leur entreprise en réduisant le nombre de leurs magasins et leur présence trop importante dans les centres commerciaux, les restaurants prendront leur place. La surface affectée à l'alimentation et aux boissons dans les centres commerciaux est passée de 5 % dans les années 90, à entre 15 et 20 % aujourd'hui. Un promoteur nous a révélé que cette proportion pourrait atteindre 50 % dans l'avenir. Les propriétaires astucieux de petits centres commerciaux voient les services d'alimentation et de boissons comme le nouvel appât qui rendra leur destination plus attrayante. Tous les propriétaires que nous avons interrogés croient que les surfaces allouées aux commerces d'alimentation et de boissons sont sur le point d'exploser dans les centres commerciaux.

Ne pensez pas à l'ancien modèle d'aire d'alimentation réunissant des comptoirs de restauration rapide. À part quelques exceptions, la rentabilité des aires de restauration traditionnelles est faible. L'expérience et les choix offerts par ces foires alimentaires s'apprentent à connaître une renaissance.

« Nous investissons massivement dans la conception de nos restaurants afin que nos hôtes aient une expérience mémorable. »

Restaurateur national

Nouvelle génération d'aires de restauration dans les centres commerciaux

La prochaine génération d'options alimentaires dans les centres commerciaux comportera des innovations alléchantes, comme des aires de restauration présentant des chefs renommés ou de nombreux restaurants regroupés dans une aire commune. Les centres commerciaux misent sur ces concepts pour attirer de nouveaux clients. Une sélection d'aliments et de boissons de qualité permettra d'augmenter le temps que le consommateur passera dans les magasins ou les centres commerciaux, ce qui rehaussera la valeur pour les autres occupants.

Dans certains grands centres commerciaux, les restaurants se regroupent en une allée, et certains s'allient parfois en tant que restaurants virtuels et partagent les capacités de préparation des repas et de livraison. Évidemment, les prestigieuses marques de restaurant haut de gamme, offrant un service complet, ne sélectionneront que les emplacements de premier rang; les centres commerciaux devront donc redoubler d'efforts pour les attirer.

Les propriétaires doivent également garder en tête que les restaurants ne peuvent pas se permettre de payer des loyers aussi élevés que les boutiques de vêtements. Par conséquent, les centres commerciaux devront établir le prix des loyers en tenant compte de l'achalandage que généreront les restaurants pour les autres occupants. À mesure que les activités commerciales reprennent, les consommateurs demeurent quelque peu hésitants à retourner dans les restaurants en raison des préoccupations liées à la sécurité. Pourtant, les humains sont des êtres intrinsèquement sociaux. Les restaurants devront reconfigurer leurs salles à manger pour respecter les règles de distanciation sociale, ajouter des commodités comme la collecte en bordure de trottoir et la livraison, et accroître la surface de leur terrasse afin de maintenir la sécurité pour leurs clients et leur permettre de sortir et de socialiser.

L'expérience et les choix offerts par ces foires alimentaires s'apprêtent à connaître une renaissance.



Parmi les principales commodités qui les inciteraient à fréquenter les centres commerciaux intérieurs à l'avenir, les répondants ont indiqué « Un vaste choix de mets et des restaurants offrant la possibilité de manger sur place ou du prêt-à-manger pour emporter, avec une aire de restauration. »

35 %
des répondants dans
leur ensemble

40 %
des répondants âgés
entre 18 ans et 34 ans¹¹

C'est inévitable : les clients demandent des outils numériques

Si ce n'était pas encore clair pour certains, la pandémie l'a révélé : les détaillants qui n'utilisent pas d'outils numériques pour interagir avec les consommateurs ne pourront tout simplement pas survivre.

Notre enquête indique qu'avant la pandémie, 45 % des consommateurs avaient l'habitude de prévoir la plupart de leurs achats dans un seul endroit, mais 59 % croient qu'ils chercheront à combiner leurs achats dans un seul endroit une fois les restrictions levées. Ces 59 % se composent de 64 % de femmes et 69 % de personnes âgées entre 18 ans et 34 ans). Le temps passé dans les magasins diminuera, surtout s'il y a une deuxième vague de virus. Dans la période entre avant et après la pandémie, le pourcentage des consommateurs indiquant qu'ils veulent passer le moins de temps possible en magasin a augmenté de 37 à 59 %. Il n'est donc pas étonnant que près de 80 % des consommateurs s'attendent à ce que le magasinage en ligne devienne plus populaire après la COVID-19.

Les détaillants privilégiant le numérique – ceux qui ont démarré avec une forte présence numérique ou en ligne seulement – sont nettement avantagés dans ce contexte. Ils savaient dès le départ que, pour réussir, ils devaient permettre aux consommateurs de magasiner facilement au moment et de la manière de leur choix. Ils comprennent l'importance d'utiliser la technologie pour améliorer l'expérience liée à la marque, et savent comment le faire. Leur plateforme de commerce électronique évoluée leur a permis de survivre à la pandémie et leur offrira un avantage à l'avenir quand ils exploreront ou élargiront leur stratégie de magasins physiques.

Amazon demeure évidemment le concurrent à surveiller. L'entreprise n'a pas parfaitement satisfait les consommateurs parce qu'elle a priorisé les articles essentiels pendant la pandémie, mais les clients sont toujours présents : des 35 % de Canadiens détenant un compte Amazon Prime, 50 % ont indiqué avoir augmenté leurs dépenses auprès d'Amazon pendant la COVID-19. Plus ces comportements seront soutenus dans le temps, plus ils risquent de devenir permanents.

Les détaillants qui n'avaient pas accordé beaucoup d'attention à l'expérience numérique avant la pandémie investissent aujourd'hui massivement dans ces aspects, espérant qu'ils pourront rattraper le temps perdu. Les nombreux détaillants avec lesquels nous avons discuté ont exprimé le même point de vue : il est maintenant clair que l'avenir consiste à jumeler le commerce électronique et les magasins physiques. Adopter une approche omnicanal complète est vital.

Le numérique au-delà du commerce électronique

La révolution numérique du magasinage va bien au-delà du commerce électronique. Même avant la pandémie, les intentions d'achat à l'égard des technologies destinées aux commerces de détail, surtout les technologies en magasin, étaient à la hausse (le financement de technologies en magasin a augmenté de 60 % de 2018 à 2019¹²). De plus, les propriétaires et les détaillants ont recours à l'analytique avancée et aux données sur la circulation des clients pour déterminer comment mieux répondre aux besoins et aux goûts des clients, et les entreprises les plus modernes adoptent toutes sortes de technologies novatrices pour améliorer l'expérience liée à la marque.

Les personnes que nous avons interrogées sont en train d'explorer une vaste gamme d'innovations fondées sur le numérique. Cela comprend des technologies qui rehaussent l'expérience de magasinage des clients, comme :

- essais de produits et simulations fondés sur des technologies de réalité augmentée et de réalité virtuelle;
- stratégie de distribution de type « allée sans fin » permettant de livrer en moins de 24 heures;
- boutiques éphémères pour présenter de nouveaux produits à la fois en personne et ligne;
- services de concierge en ligne, navigation numérisée et cabines d'essayage virtuelles.

D'autres technologies, comme les suivantes, sont conçues pour rehausser l'expérience globale dans le centre commercial :

- applications permettant aux clients de fixer des rendez-vous dans les magasins;
- expériences « instagramables » (avec mots-clics personnalisés, bien sûr);
- service à la clientèle personnalisé et en temps réel n'importe où;
- outils regroupant les commandes de nombreux détaillants pour une collecte unique;
- espaces de stationnement réservés à la collecte pour soutenir l'expérience omnicanal.

Il existe de nombreuses autres technologies à diverses étapes d'essai et de développement. Le but est que les appareils mobiles des consommateurs deviennent leur interface avec tout ce que l'on trouve au centre commercial par la voie de l'Internet des objets (IdO), créant une expérience presque sans contact. Les clients sont prêts. Ils recherchent de plus en plus des expériences fondées sur la technologie dans de nombreux aspects de leurs vies, et les centres commerciaux ne font pas exception.

Les détaillants privilégiant le numérique comprennent l'importance d'utiliser la technologie pour améliorer l'expérience liée à la marque, et savent comment le faire.



35 %

des Canadiens ont un abonnement à Amazon Prime

50 %

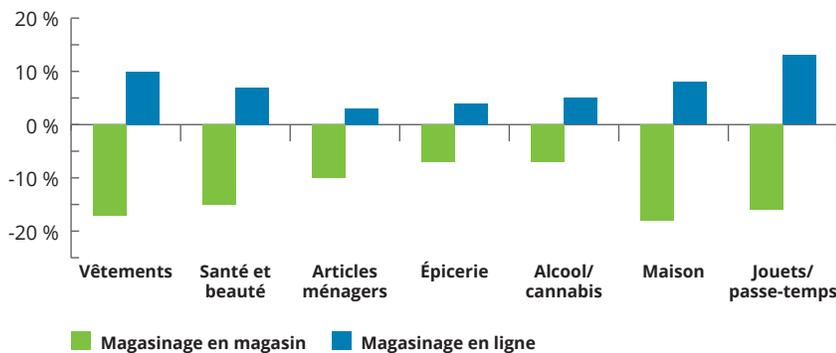
des membres d'Amazon Prime ont augmenté leurs dépenses pendant la pandémie¹⁴

Dans la transition entre le monde avant la COVID-19 et le monde après la COVID-19, plus de consommateurs indiquent qu'ils voudront finir leurs courses le plus rapidement possible

37 % → 59 %¹⁵

Dans toutes les catégories, les consommateurs canadiens sont plus susceptibles d'adopter le magasinage en ligne dans le monde post-pandémie¹³.

Changement entre les habitudes affichées avant la pandémie et celles prévues après la pandémie



Parmi les répondants dans leur ensemble

45 %

s'attendaient à faire la plupart de leurs achats dans un seul endroit avant la pandémie

59 %

s'attendent à faire la plupart de leurs achats dans un seul endroit après la pandémie¹⁶

Parmi les répondants de sexe féminin

45 %

Parmi les répondants âgés de 18 ans à 34 ans

47 %

64 %

69 %

Le centre commercial ne peut plus se limiter au magasinage

Pour acheter leurs biens essentiels courants – épicerie, boulangerie, pharmacie –, les consommateurs préfèrent une destination unique. Les participants à notre groupe de discussion ont indiqué qu'ils trouvaient que le centre d'achats ou la rue commerçante de leur quartier satisfaisaient mieux leurs besoins fonctionnels courants, et qu'ils s'attendent à moins acheter dans les centres commerciaux qu'auparavant.

Si l'on ajoute à cela le fait que le commerce électronique gagne sans cesse en force et en commodité, nous pouvons en déduire que les propriétaires de centres commerciaux devront déployer encore plus d'efforts pour donner aux consommateurs une raison de sortir de leur quartier pour acheter ce dont ils ont besoin. Les centres regroupant des magasins spécialisés, où les consommateurs ne recherchent qu'un seul type de détaillants, auront du mal à justifier leur pertinence.

À mesure que les restrictions imposées pour protéger la santé du public pendant la pandémie seront levées, les gens souhaiteront multiplier leurs interactions sociales. Si les consommateurs peuvent répondre à leurs besoins fonctionnels près de leur domicile, les centres commerciaux devront créer des expériences plus variées et plus dynamiques que l'on ne pourra trouver nulle part ailleurs. Les propriétaires et les détaillants doivent travailler en collaboration et faire preuve de créativité pour attirer les clients et allonger le temps qu'ils passent au centre commercial afin d'augmenter leurs revenus.

Les consommateurs nous ont dit que, pour attirer leur attention et les faire revenir, le nouveau centre commercial devra non seulement offrir un grand choix d'options dans la restauration, comme nous l'avons déjà mentionné, mais aussi accueillir des commerçants locaux ou canadiens, et prévoir diverses options de collecte aux places de stationnement ou en bordure de trottoir, un lieu centralisé pour le retour des produits (incluant ceux que l'on achète en ligne), et même des espaces verts avec des arbres et un parc. Les centres commerciaux modernes élaborent des stratégies pour créer des zones à usage mixte réunissant des logements, des bureaux, des divertissements, des loisirs, des activités de santé et de bien-être, et d'autres expériences novatrices. Les personnes interrogées nous ont parlé de la création de salons communautaires dans les centres commerciaux, qui permettraient aux gens de se rencontrer et de socialiser, ou de destinations conçues autour d'un concept, comme des centres commerciaux à vocation médicale, ou des centres de santé et de bien-être, qui pourraient inclure des cliniques, des pharmacies et des spas.

« Si le centre commercial ou le magasin ne peut pas offrir une expérience mémorable, il n'y a aucune raison d'y aller, parce qu'on peut acheter ce qu'on veut en ligne », a fait remarquer un propriétaire de centre commercial. Les centres commerciaux intérieurs communautaires et moins rentables dans les marchés urbains ou établis sont dépassés (ou le seront bientôt). Les consommateurs préféreront de nouveaux projets à usage mixte, insistant sur les loisirs et les divertissements, qui leur procureront l'interaction sociale qu'ils recherchent, surtout en ce moment.

À mesure que les restrictions imposées pour protéger la santé du public pendant la pandémie seront levées, les gens souhaiteront multiplier leurs interactions sociales.

Le Dubai Mall

Le Dubai Mall, situé dans les Émirats arabes unis et comptant 35 000 m² de surface commerciale utile, est un excellent exemple de destination multifonctionnelle axée sur l'expérience. Il se trouve au centre-ville de Dubaï, dans le projet d'aménagement mixte de grande envergure qui inclut des tours résidentielles haut de gamme et des hôtels luxueux, et certains des lieux les plus emblématiques de la ville, comme le Burj Khalifa (l'édifice le plus haut du monde), l'Opéra de Dubaï et la Fontaine de Dubaï. Le centre commercial est un lieu de magasinage et de divertissement très performant pour les résidents, et une destination touristique importante en raison de son ampleur, de son offre exclusive de produits de luxe et de marques de mode spécialisées, avec ses attractions gratuites comme les spectacles offerts régulièrement par les fontaines et l'aquarium de Dubaï, et ses services d'aliments et de boissons de classe mondiale.

Principales innovations qui, selon les consommateurs, les feront revenir dans les centres commerciaux lorsque les restrictions liées à la pandémie seront levées¹⁷:

Vaste choix de comptoirs et de restaurants offrant de la nourriture à manger sur place ou à emporter, avec une aire de restauration



option choisie par
35 %
des répondants

Commerçants locaux ou articles fabriqués au Canada



option choisie par
33 %
des répondants

Espaces verts avec des arbres pour créer une atmosphère relaxante



option choisie par
30 %
des répondants

Diverses options de stationnement pouvant répondre à mes besoins



option choisie par
30 %
des répondants

Lieu centralisé où je peux retourner des produits achetés sur place et en ligne



option choisie par
26 %
des répondants

Alors, de quoi aura l'air le centre commercial de l'avenir?



La COVID-19 a eu pour effet d'accélérer les changements déjà en cours et de précipiter l'innovation chez les détaillants et les propriétaires de centres commerciaux. Les consommateurs canadiens commençaient déjà à changer leurs habitudes de magasinage et, aujourd'hui, ils s'attendent à ce que les détaillants et les propriétaires de centres commerciaux rehaussent l'expérience de leurs visiteurs.

Le centre commercial de l'avenir ne sera pas celui de vos parents. Le centre commercial traditionnel, né dans les années 1960, visait à servir une population de banlieue homogène. La société a changé, et ces espaces sont aujourd'hui dépassés. Ceux qui profitent de cette occasion pour revigorer l'environnement de magasinage réussiront à long terme.

Pour survivre et prospérer dans l'ère moderne, les propriétaires et les détaillants devront se concentrer sur ces éléments clés :



1. Insister sur la sécurité et la commodité :

Le nouveau centre commercial devra prendre soin d'établir un équilibre entre l'envie des consommateurs d'avoir des interactions sociales et leur besoin de connaître une expérience de magasinage sécuritaire et facile. Les détaillants et les propriétaires doivent apaiser les préoccupations des clients en trouvant des façons novatrices de modifier la façon dont ils organisent leurs magasins, interagissent avec les clients, reçoivent les paiements et livrent les produits.



2. Repenser le rôle du magasin :

Les détaillants devront réévaluer la taille et le nombre de magasins nécessaires pour répondre aux besoins des clients en éliminant les emplacements moins performants, et en se concentrant sur l'expérience offerte dans les magasins prestigieux, les salles d'exposition et les boutiques éphémères. Les consommateurs ne viendront plus seulement pour regarder; ils arriveront en sachant déjà ce qu'ils veulent, et le rôle du personnel de ventes sera de faciliter l'achat en offrant une excellente expérience client.



3. Ouvrir la voie à la révolution alimentaire :

À mesure que les détaillants de vêtements mode de milieu de gamme quitteront les centres commerciaux, leur départ permettra aux propriétaires d'offrir un nouveau genre de services de restauration attrayants. Cela comblera le désir d'expérience sociale des consommateurs et pourrait devenir la nouvelle façon d'attirer les visiteurs au centre commercial.

« Si les centres commerciaux n'arrivent pas à se réinventer, il n'y aura pas de centre commercial de l'avenir. »

Propriétaire de centre commercial



4. S'ouvrir à la technologie :

Les détaillants doivent emprunter l'approche des entreprises orientées vers le numérique – il n'a jamais été plus important d'établir une présence omnicanal harmonieuse. Les consommateurs recherchent de plus en plus les expériences numériques fondées sur des innovations technologiques, tant en ligne que hors ligne. Les centres commerciaux et les détaillants doivent utiliser des outils numériques pour maximiser leur productivité et leur efficacité et créer une expérience dynamique et attrayante.



5. Devenir une nouvelle destination :

Par-dessus tout, le centre commercial doit devenir le nouveau lieu de rassemblement de la communauté – une destination multifonctionnelle offrant un éventail d'activités de loisir, de même que d'autres fonctions, comme des bureaux, des logements et des installations culturelles. Les boutiques devraient être combinées avec des fonctions complémentaires, offrant aux visiteurs une expérience interactive faisant intervenir l'ensemble de l'environnement. Les propriétaires pourraient devoir repenser leur modèle de location pour permettre différents types d'expériences commerciales, comme des boutiques éphémères ou des expositions de courte durée. Voilà une excellente occasion d'innover.

Est-ce qu'on l'appellera toujours « centre commercial »?

Le centre commercial tel que nous le connaissons changera pour toujours, à un point tel que nous aurons probablement besoin d'une nouvelle appellation pour le désigner. Cette nouvelle entité sera une destination qui remplira les exigences fonctionnelles de nos vies et répondra à notre besoin de socialiser. Ce sera une communauté vibrante où les gens vivront, travailleront, joueront et mangeront.

Les détaillants imagineront un nouveau parcours du consommateur pour y inclure une expérience omnicanal intégrée reliant le monde en ligne à une expérience en personne significative, dans un magasin mieux adapté, axé sur le service et fondé sur la technologie. Les propriétaires rehausseront l'expérience à long terme en repensant la façon dont leur espace est utilisé, afin de créer une demande naturelle en journée comme en soirée pour une grande variété d'usages.

Nous ne savons pas combien de temps nous devons maintenir des mesures de distanciation sociale ni comment les comportements que les consommateurs auront appris pendant les trois mois de distanciation seront intégrés. Toutefois, il est évident que la pandémie a changé la façon dont les gens perçoivent les interactions avec le monde qui les entoure. Ces changements pourraient durer longtemps. Les détaillants et les propriétaires ont une belle occasion de créer une destination d'un genre entièrement nouveau qui donnera envie aux gens de revenir pendant des années.

Le centre commercial de l'avenir ne sera pas celui de vos parents.

Les effets de la mobilité sur les immeubles commerciaux

Un récent rapport publié dans la provocante série d'articles de Deloitte sur l'avenir de la mobilité examine le lien étroit entre l'évolution de la mobilité humaine et la façon dont les gens vivent, travaillent, se divertissent et magasinent :

« Comme dans l'immobilier résidentiel, les grandes tendances qui se dessinent dans la mobilité devraient toucher l'immobilier commercial par les répercussions sur l'aménagement des magasins physiques, la quantité et la configuration des stationnements, et l'expérience de magasinage offerte aux consommateurs. À mesure que les détaillants adoptent de nouvelles technologies, de l'entrepôt au point de vente, l'aménagement des magasins physiques devra vraisemblablement s'adapter aux exigences des consommateurs qui réclament plus d'efficacité et de commodité. »¹⁸

Personne-ressource

Marty Weintraub

Associé

Leader national, Commerce de détail

martyweintraub@deloitte.ca

Notes

1. Données mobiles fournies par PiinPoint (www.piinpoint.com).
2. En fonction du revenu par pied carré.
3. Données mobiles fournies par PiinPoint (www.piinpoint.com).
4. *Ibid.*
5. « Tech. 2019: Global Retail Tech Spending to Top \$203 Billion This Year », *Business Wire*, 30 mai 2019, <https://www.businesswire.com/news/home/20190530005528/en/Tech.-2019-Global-Retail-Tech-Spending-Top>, consulté le 7 juillet 2020.
6. Deloitte a mandaté une enquête auprès de 1 000 consommateurs canadiens âgés de 18 ans et plus entre le 25 mai et le 1^{er} juin 2020.
7. Outil de suivi de l'état du secteur de la consommation de Deloitte, 23-27 juin, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>, consulté le 9 juillet 2020.
8. Craig Alexander, « Quelques perspectives sur le consommateur canadien », *Perspectives économiques*, 12 juin 2020, <https://www2.deloitte.com/ca/fr/blog/perspectives-economiques.html>, consulté le 7 juillet 2020.
9. Kelly Tyko, « Nordstrom permanently closing 16 stores and three boutiques. Is your location on the list? », *USA Today*, 28 mai 2020, <https://www.usatoday.com/story/money/2020/05/28/nordstrom-store-closures-2020-list-coronavirus-closings/5279058002/>, consulté le 7 juillet 2020.
10. Deloitte a mandaté une enquête auprès de 1 000 consommateurs canadiens âgés de 18 ans et plus entre le 25 mai et le 1^{er} juin 2020.
11. *Ibid.*
12. « State of retail tech: Ahead in 2020 », *CB Insights*, janvier 2020, https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights_Retail-Trends-2020.pdf, consulté le 7 juillet 2020.
13. Deloitte a mandaté une enquête auprès de 1 000 consommateurs canadiens âgés de 18 ans et plus entre le 25 mai et le 1^{er} juin 2020.
14. *Ibid.*
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*
17. *Ibid.*
18. « Location, location, location in a mobile future: Residential, retail, and health care real estate in the new mobility ecosystem », *Deloitte Insights*, janvier 2020, <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/future-of-mobility/real-estate-development-evolving-mobility-ecosystem.html>, consulté le 7 juillet 2020.

Remerciements

Tom Peters

Associé
Leader, Gestion des prix et de la rentabilité

Michael Penalosa

Directeur de service
Services-conseils en immobilier

Kelly Nolan

Directrice
Transformation du commerce de détail

John MacLeod

Directeur principal
Perspectives analytiques

Ash Parthasarathy

Conseiller principal
Transformation du commerce de détail

Tony Le

Analyste
Services-conseils en immobilier

Dean Hillier

Associé directeur
Secteur canadien de la consommation

Dan Rowe

Associé
Secteur canadien de la consommation

Debbie Baxter

Associée
Services-conseils en immobilier

Adam Brown

Associé
Conseils financiers

Sarah Reid

Directrice principale
Dirigeante de Dublin

Sangeetha Chandru

Associée
Transformation du commerce de détail

Shai Verma

Associé
Transformation du commerce de détail

Jim Robeson

Chef de la direction, Piinpoint
www.piinpoint.com

Deloitte.

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, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de 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 500^{MD} 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.

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 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par L'Agence | Deloitte Canada. 20-3070637T