

# Le secteur du commerce de détail poursuit sa révolution



## Année après année, les sociétés canadiennes de commerce de détail se font marteler les mêmes conseils :

« Soyez à l'écoute du consommateur multidimensionnel d'aujourd'hui et ciblez vos produits en conséquence. »

« Tenez-vous à jour en matière de technologie pour améliorer non seulement votre modèle d'exploitation, mais aussi – et surtout – l'expérience client. » « Adaptez-vous au changement ou cédez la place à ceux qui le feront. » Ces idées font leur chemin au sein des équipes de direction du secteur, mais les changements souhaités tardent à se concrétiser.

Quoi qu'il en soit, le rapport de KPMG *Perspective des chefs de la direction en 2019* révèle qu'une vaste majorité (73 %) des leaders canadiens ont confiance en leur capacité à affronter la concurrence, en dépit des perturbations actuelles et à venir. Ils considèrent que leur transformation numérique est sur la bonne voie et sont déterminés à innover et à rehausser l'expérience client – même s'ils doivent, pour cela, sortir de leur zone de confort et nouer des alliances avec des tiers.

Il faudrait maintenant joindre le geste à la parole. Car, malgré d'indéniables progrès, les détaillants accusent du retard dans plusieurs domaines prioritaires.

## Maturité informatique

Dans le secteur du commerce de détail, la cybersécurité est un problème qui inquiète bien des chefs d'entreprise. Il se passe rarement une journée sans que les médias ne rapportent de nouvelles atteintes à la confidentialité, fuites de données ou cyberattaques à grande échelle. Or, dans un secteur où la valeur des renseignements des clients croît de façon exponentielle, il est plus que jamais essentiel de protéger ces données.

Le fait est que les consommateurs canadiens sont plus méfiants qu'avant quant au partage de leurs renseignements. Comme on peut le lire dans le dernier rapport de KPMG **Moi, ma vie, mon portefeuille**, le client d'aujourd'hui est beaucoup plus réticent à communiquer ses renseignements personnels, surtout si

l'entreprise n'a pas établi un lien de confiance et n'offre pas de contrepartie intéressante en retour.

À mesure qu'ils prennent conscience de cette nouvelle réalité, les chefs de la direction doivent s'employer à rattraper le temps perdu. Dans certains domaines, nos organisations atteignent des paliers qui ont été franchis depuis longtemps par leurs contreparties étrangères. Il n'est pas étonnant, dans le contexte, que les leaders canadiens soient davantage préoccupés par la cybersécurité et qu'ils estiment ne pas être suffisamment préparés pour affronter une cyberattaque par rapport à d'autres pays qui ont déjà pris des mesures en ce sens.

Maintenant que le premier pas a été franchi, il serait temps d'accélérer la cadence.

## Recruter des alliés

Il est impossible d'ignorer la montée du commerce en ligne dans le domaine de la vente au détail. Pour les entreprises, le choix est simple : créer sa propre plateforme de vente en ligne, livrer concurrence à une plateforme établie ou s'associer avec elle.

Selon les résultats du sondage de cette année, les chefs de la direction canadiens seraient plus enclins à nouer des alliances stratégiques avec des tiers afin de mettre en œuvre les technologies, les modèles opérationnels et les innovations liées à l'expérience client qui coûteraient trop cher à développer à l'interne. Une telle orientation peut en effet les aider à élargir rapidement leur proposition de valeur sans subir les frais rattachés aux autres options.

Plus vite l'entreprise est en mesure d'offrir à ses clients de nouveaux produits, services et expériences de magasinage, plus elle augmente ses chances de se démarquer de la concurrence.

## Rester agile

Les perturbations anticipées sont devenues réalité. Des entreprises comme Amazon, Google, Netflix et d'autres services sur demande plus novateurs les uns que les autres ont redéfini la

façon dont le client interagit avec ses fournisseurs de services de détail et prend ses décisions.

## Mais comment les organisations devraient-elles réagir?

Quand on voit la vitesse à laquelle le secteur du commerce de détail se transforme, il est essentiel que les organisations canadiennes – et surtout leurs dirigeants – fassent preuve d’agilité. Pour y parvenir, les chefs de la direction doivent donner l’exemple en créant et en favorisant une culture de l’innovation qui encourage la créativité, l’expérimentation et la prise de risques – même si cela devait se solder par un échec. Dans une proportion de 75 %, les chefs de la direction canadiens affirment qu’ils incitent leurs employés à innover sans craindre les échecs. Toutefois, le retard que nous continuons d’accuser dans certains domaines prioritaires tend à démontrer que les bonnes intentions ne se traduisent pas toujours en mesures concrètes.

L’agilité a besoin de talents pour être mise en application. Pourtant, seulement 44 % des chefs de la direction canadiens prévoient améliorer les compétences numériques d’au moins la moitié de leurs employés (comparativement à 81 % à l’échelle mondiale). Il sera difficile, sachant cela, de rivaliser avec des

géants comme les États-Unis et la Chine qui déploient infiniment plus d’efforts pour innover dans le commerce de détail.

Il faut dire que les investissements de ces pays dans les outils numériques (l’intelligence artificielle, l’automatisation, l’apprentissage automatique et l’analyse de données, p. ex.) dépassent largement les nôtres. Là encore, nous devons redoubler d’efforts pour former les gens et mettre en place les capacités et les outils qui feront du Canada un chef de file du secteur (ou lui permettront, à tout le moins, de demeurer concurrentiel).

## La méthode canadienne

Cette année encore, le rapport *Perspective des chefs de la direction* s’articule autour du même thème car, même si nous réalisons des gains, nous sommes encore trop souvent ancrés dans nos habitudes « canadiennes » alors qu’il faudrait se lancer à la conquête des marchés mondiaux avec audace et détermination. Et pour cela, nous avons besoin d’accélérer la cadence sur les fronts de l’innovation, de l’amélioration des compétences et de la défense de nos frontières virtuelles. Le temps des plans et des projets est révolu, il faut maintenant passer à l’action pour faire du secteur canadien du commerce de détail une marque de réputation mondiale.

Pour nous joindre

### Willy Kruh

président mondial et leader national – Marchés de consommation et commerce de détail

KPMG au Canada  
wkruh@kpmg.ca  
416 777 8710

[home.kpmg/ca/perspective-des-chefs-de-direction](https://home.kpmg/ca/perspective-des-chefs-de-direction)

