



**Deloitte.**

Expérience des  
consommateurs

Le nouvel impératif  
de la marque

# TABLE DES MATIÈRES

1	Expérience des consommateurs : le nouvel impératif de la marque ...	01
2	Le marché canadien de la consommation : avantages et difficultés ...	02
3	Les défis de l'omnicanal .....	03
4	L'impératif de l'expérience de la marque .....	04
5	Profiter de l'avantage des emplacements traditionnels.....	06
6	Concrétiser l'expérience de la marque .....	10
7	Comblent l'écart grâce à l'expérience de la marque.....	12

# EXPÉRIENCE DES CONSOMMATEURS LE NOUVEL IMPÉRATIF DE LA MARQUE

La guerre pour s'approprier les consommateurs canadiens continue de faire rage. Les entreprises canadiennes axées sur les consommateurs, les nouveaux venus sur le marché et les géants mondiaux en ligne se livrent bataille pour obtenir l'attention des consommateurs, leur fidélité et leur portefeuille. Des mesures pour adopter une approche omnicanal sont certainement un pas dans la bonne direction. Toutefois, les entreprises canadiennes ont de la difficulté à tenir le rythme du changement et n'ont pas les capacités des concurrents beaucoup plus importants.

Cela ne veut pas dire que les entreprises canadiennes ne sont plus dans la course. Les détaillants, les sociétés de produits de consommation et les autres entreprises du Canada axées sur les consommateurs peuvent encore réussir sur le marché canadien. Comment? En offrant une expérience de la marque positive et puissante qui tire parti de leur avantage unique : la présence physique que les consommateurs canadiens préfèrent *toujours*.



# LE MARCHÉ CANADIEN DE LA CONSOMMATION : AVANTAGES ET DIFFICULTÉS

Le marché canadien de la consommation continue d'attirer de nouveaux acteurs impatientes d'acquérir une part de marché. Par contre, comme nous l'avons constaté au cours des dernières années, même les plus grandes marques peuvent sous estimer les complexités associées au consommateur canadien.

Les détaillants et les sociétés de produits de consommation doivent composer avec une vive concurrence. En 2014 seulement, 38 détaillants et marques internationaux ont accédé au marché canadien et se sont installés dans des villes canadiennes. Les nouveaux venus dans les domaines des soins de beauté, du vêtement et des marchandises générales ont su tirer leur épingle du jeu au Canada en combinant le magasinage en ligne et une distribution de premier plan. Et les marchés mondiaux qui exercent des activités en ligne seulement ont aussi laissé leur marque.

La raison pour laquelle un si grand nombre d'entreprises accordent de l'attention au marché canadien, c'est qu'elles y voient des occasions de croissance.

C'est bien sûr une bonne nouvelle pour les entreprises canadiennes du secteur de la consommation. Par contre, il s'agit aussi d'un marché attrayant pour les concurrents mondiaux qui désirent faire une percée en Amérique du Nord au fil de leur expansion.

---

*Les consommateurs canadiens dépensent : **le total des ventes au détail au Canada a augmenté de 3,7 % par année entre 2012 et 2014, affichant une forte croissance dans chaque principale catégorie, sauf les appareils électroniques et ménagers.***

Statistique Canada

Toutefois, il ne suffit pas d'être présent sur le marché canadien pour y prospérer, comme l'ont appris bon nombre d'entreprises canadiennes et étrangères.

Par exemple, un certain nombre de grands détaillants ont quitté le marché canadien au cours de la dernière année. Ces fermetures pourraient être attribuées à l'absence de capacités omnicanaux ou de commerce électronique, ces détaillants n'étant pas en mesure de servir les consommateurs comme ces derniers l'auraient souhaité. À défaut d'une stratégie omnicanal judicieuse et d'un engagement à offrir une expérience positive à l'égard de la marque, ces entreprises sont essentiellement vouées à l'échec au sein du marché canadien.

Nous savons très bien que bon nombre d'organisations ne comprennent tout simplement pas les nuances des comportements et des attentes des consommateurs canadiens. Trop souvent, elles croient que leur marque suffit pour conquérir le client, et finissent par découvrir qu'il en faut beaucoup plus pour transformer un consommateur en client fidèle. Les entreprises canadiennes occupent une position stratégique pour offrir exactement ce qu'il faut.



## LES DÉFIS DE L'OMNISCANAL

Les entreprises du secteur de la consommation ont pris des mesures – même s'il s'agit la plupart du temps de petits pas – pour s'adapter à l'évolution du marché des affaires et au monde de l'omniscanal. Il n'existe pas de démarche unique pour réussir dans l'environnement omniscanal, et de nombreuses entreprises peinent à réaliser des progrès.

L'une des principales raisons pour lesquelles les entreprises éprouvent des difficultés sur le plan de l'omniscanal est le manque d'harmonisation entre la stratégie d'affaires et la structure organisationnelle nécessaire pour concrétiser pleinement l'omniscanal. Le manque de prise en charge et de responsabilisation semble être principalement en cause. Les entreprises qui ne désignent pas un leader responsable de la mise en place de cet élément clé de l'expérience du consommateur observent une certaine confusion entre les fonctions ainsi qu'un manque de communication et un alignement stratégique déficient entre celles-ci.

Pour que la stratégie omniscanal fonctionne, elle nécessite une solide structure de gouvernance interfonctionnelle qui mobilise les parties prenantes de tous les secteurs de l'entreprise. L'omniscanal n'est pas une initiative de première ligne ; elle nécessite une importante harmonisation sur le plan administratif – allant des paramètres aux incitatifs en passant par les budgets – pour tenir ses promesses. De plus, l'omniscanal ne doit pas être considéré comme une panacée, mais plutôt comme l'un des aspects permettant d'offrir aux consommateurs une expérience captivante et uniforme à l'égard de la marque.

---

*Pour que la stratégie omniscanal fonctionne, elle nécessite une **solide structure de gouvernance interfonctionnelle** qui mobilise les parties prenantes de tous les secteurs de l'entreprise.*





# L'IMPÉRATIF DE L'EXPÉRIENCE DE LA MARQUE

À bien des égards, la dernière décennie a servi de période de réchauffement pour préparer les entreprises canadiennes aux luttes concurrentielles auxquelles elles commencent à être confrontées. Les entreprises canadiennes du secteur de la consommation affrontent des concurrents dont la portée et l'envergure sont véritablement mondiales, et dont les ressources financières et technologiques, entre autres, reflètent cette réalité.

Les entreprises canadiennes continuent néanmoins de jouir d'un avantage unique par rapport à leurs concurrents mondiaux, internationaux et non traditionnels : elles sont capables d'offrir l'expérience de la marque en personne, ce qui plaît vraiment aux Canadiens.

Les entreprises qui peuvent offrir une expérience exceptionnelle à l'égard de la marque en tirant parti de leurs canaux physiques et numériques seront plus aptes à repousser la concurrence. Ce sera difficile, mais les entreprises canadiennes qui comprennent d'emblée ce qu'il faut faire et qui apportent des changements seront en bonne posture pour se démarquer en se mesurant à la nouvelle concurrence au cours des prochaines années.



## LA CONCURRENCE EST **RÉELLE** ET **MONDIALE**

Les sociétés de produits de consommation et les détaillants canadiens s'adaptent depuis des années aux concurrents internationaux qui rivalisent avec eux sur leur propre territoire. Mais le paysage concurrentiel a changé et les organisations doivent reconnaître qu'elles exercent désormais leurs activités dans un marché réellement mondial.

Le meilleur exemple de cette réalité est sans doute Alibaba, un marché en ligne basé en Chine, qui a commencé à vendre des marchandises diverses et des articles de luxe aux consommateurs canadiens. Alibaba et d'autres marchés en ligne semblables vendent souvent des produits – allant des robes de créateurs de mode à du mobilier – pour une fraction du prix proposé par les marques de luxe et les détaillants haut de gamme. Le site Airbnb en est un autre exemple. Sur le marché de l'hébergement, Airbnb rivalise avec des hôteliers et des voyageurs plus traditionnels et connaît une croissance exponentielle et un succès sans précédent. Les consommateurs accueillent le concept de « l'économie du partage » à bras ouverts et sont prêts à payer pour une expérience différente, sans fioritures peut-être, mais à un prix inférieur.

Il n'est donc pas étonnant que cela préoccupe les entreprises traditionnelles, car la marque ne suffit plus à elle seule à convaincre les clients de payer un prix plus élevé. Les marchés et les discompteurs en ligne exerceront inévitablement une pression à la baisse sur les prix; près de 50 % des détaillants canadiens récemment sondés<sup>1</sup> ont affirmé qu'ils livrent maintenant concurrence aux détaillants qui vendent en ligne seulement en égalant les prix des offres concurrentielles.



## LA DIFFÉRENCIATION ET L'EXPÉRIENCE **COMPTENT PLUS QUE JAMAIS**

Pratiquer une concurrence sur les prix est une stratégie à court terme qui n'est pas viable. De toute évidence, la seule réputation de la marque commence à avoir moins de pouvoir. Par conséquent, les entreprises canadiennes doivent trouver un nouveau moyen de se distinguer de leurs concurrents offrant leurs produits à des prix inférieurs.

Les entreprises qui offrent des produits qui se démarquent grandement – et une expérience unique et captivante à l'égard de la marque – ont de meilleures chances de survie. En ce sens, les entreprises canadiennes du secteur de la consommation possèdent un avantage important par rapport à leurs concurrents mondiaux en ligne : elles peuvent offrir les expériences au moyen de canaux numériques et physiques en tissant des liens personnels qui peuvent rendre l'expérience de la marque vraiment mémorable. C'est un avantage qui ne doit pas être sous-estimé, car, comme nous le verrons, les emplacements physiques continuent de jouer un rôle important dans l'univers du consommateur canadien.

<sup>1</sup> Deloitte et Tulip Retail. Les multiples défis de la vente au détail omnicanal, 2015.



## PROFITER DE L'AVANTAGE DES EMPLACEMENTS TRADITIONNELS

Les consommateurs canadiens adorent traiter avec des marques et des fournisseurs de services en personne *et* magasiner en ligne. Cependant, notre recherche démontre que, pour la grande majorité d'entre eux, la démarche d'achat mène à un emplacement traditionnel.

Dans une certaine mesure, ce phénomène pourrait simplement refléter les premières incursions des entreprises canadiennes du secteur de la consommation dans le monde omnicanal, le manque d'innovation au dernier kilomètre et – sur une note plus positive – le perfectionnement croissant de leurs chaînes d'approvisionnement<sup>2</sup>.

Quoi qu'il en soit, les Canadiens effectuent encore aujourd'hui la majorité de leurs achats dans un emplacement physique. Les entreprises canadiennes du secteur de la consommation qui sont en mesure de tirer profit de cette réalité et de transformer leurs emplacements traditionnels en destinations attrayantes et capables d'offrir une expérience captivante et emballante à l'égard de la marque seront davantage en mesure d'assurer la mobilisation et la fidélisation de leur clientèle.

Toutefois, pour saisir cette occasion, les entreprises canadiennes du secteur de la consommation devront revoir tous les aspects de leurs réseaux physiques. Elles ne peuvent se contenter du statu quo.



## REDÉFINIR LE RÉSEAU

Afin d'offrir une expérience de premier plan à l'égard de la marque et de profiter de l'avantage que confèrent les emplacements traditionnels, les entreprises canadiennes du secteur de la consommation doivent entreprendre une réévaluation et une refonte complète de leur réseau numérique et physique.

Les entreprises doivent s'assurer d'intégrer les éléments suivants dans une stratégie de réseau intégrée : données démographiques des consommateurs, secteurs géographiques, catégories de produits, canaux disponibles et l'importante démarche d'achat. Cette stratégie de réseau redéfinie réunit un large éventail de canaux – divers formats de magasin, kiosques éphémères, salles de montre électroniques, offres, distribution et livraison centrées sur les appareils mobiles – afin d'offrir une expérience uniforme et captivante à chaque étape.

<sup>2</sup> Deloitte. Explorer la fracture numérique, 2015.





## RÉINVENTER LE MAGASIN

S'il est encourageant de constater que les consommateurs canadiens continuent d'effectuer la plupart de leurs achats en magasin, cela ne signifie pas que les entreprises devraient se reposer sur leurs lauriers. Les entreprises du secteur de la consommation doivent investir pour renouveler l'expérience traditionnelle et la rendre plus emballante et captivante afin d'attirer les consommateurs et de concrétiser les ventes, que ce soit en magasin ou en ligne.

Il ne suffira pas d'une couche de peinture, d'une nouvelle enseigne lumineuse et de fauteuils confortables pour réinventer le magasin. Pour profiter de l'avantage que confèrent les emplacements traditionnels, les entreprises devront offrir des expériences inédites aux consommateurs canadiens – des expériences qui les étonneront, les enchanteront et les amèneront à parler en bien de l'entreprise.

Les entreprises canadiennes ont tout intérêt à regarder chez nos voisins du Sud pour voir ce que font certains de leurs homologues américains. Par exemple, le détaillant Story, établi à New York, s'inspire des magazines et des galeries d'art. À intervalles réguliers, l'entreprise dévoile un nouveau thème en magasin et réinvente complètement sa gamme de produits et son concept de magasin à partir de ce thème. Qu'il s'agisse du thème « New York » ou « À la maison pour les Fêtes », en passant par « Amour » et « Fabriqué en Amérique », Story propose aux consommateurs une expérience tout à fait inédite chaque fois qu'ils se rendent en magasin. Ailleurs, le fabricant de lunettes américain Warby Parker a adopté une approche analogique plus simple dans ses magasins de détail, offrant une expérience unique « à l'ancienne » qui le distingue de ses concurrents. Les entreprises canadiennes du secteur de la consommation peuvent offrir des expériences uniques semblables de façon à attirer plus efficacement l'attention des consommateurs, à susciter leur intérêt et à les fidéliser.





## HABILITER ET OUTILLER LE PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE

En plus de redéfinir le réseau et de repenser le rôle du magasin ou de l'emplacement physique, les entreprises canadiennes du secteur de la consommation doivent rehausser les capacités de leur personnel de première ligne afin de pouvoir offrir une excellente expérience à l'égard de la marque.

De nos jours, le personnel de première ligne ne peut se contenter de vendre des produits. Il doit donner des conseils, formuler des recommandations et tisser des liens avec les clients. Et pourtant, plus de 90 % des clients quittent le magasin sans faire un achat, comme le révèle notre recherche<sup>3</sup>, parce qu'ils ne trouvent pas la bonne personne pour les aider.

Cela peut être attribuable au fait que ces membres du personnel de première ligne ne disposent tout simplement pas des outils nécessaires pour les aider à répondre aux attentes plus grandes d'aujourd'hui. En dotant le personnel de tablettes ou d'autres technologies qui lui permettront d'aider les clients à examiner leurs options, à choisir le bon produit ou service, à comparer des prix, à effectuer des achats et à prendre des dispositions pour la livraison, nous pouvons considérablement améliorer l'expérience globale de la marque – et faire en sorte que l'emplacement physique constitue un élément important de cette expérience.

Par ailleurs, en comblant l'écart technologique en magasin – à la fois en dotant le personnel des outils dont il a besoin et en offrant une technologie libre-service – le chiffre d'affaires peut aussi augmenter. Les consommateurs veulent avoir un accès constant à la technologie. Cela leur permet de consulter de l'information et des évaluations sur les produits, ainsi d'avoir confiance que le produit qu'ils évaluent correspond bien à leurs besoins. Cela leur permet également de profiter de rabais et d'autres offres en ligne, ce qui a souvent pour avantage de mener à des achats supplémentaires. Cela peut aussi inciter les consommateurs à acheter des articles à prix plus élevé que ceux qu'ils envisageaient au départ.



<sup>3</sup> Deloitte et Tulip Retail. Les multiples défis de la vente au détail omnicanal



## FRANCHIR LE **DERNIER KILOMÈTRE**

Le « dernier kilomètre » – où les achats sont remis aux consommateurs – demeure le nerf de la guerre pour les consommateurs canadiens. Les entreprises canadiennes s’efforcent de réaliser des progrès dans ce domaine, mais elles peuvent nettement faire mieux.

Actuellement, 67 % des consommateurs qui font des achats en magasin affirment qu’ils souhaiteraient apporter leur article avec eux sur-le-champ, mais seulement 55 % d’entre eux le font<sup>45</sup>, car souvent le produit doit être commandé dans un autre magasin ou un entrepôt. Il s’agit d’un écart important entre les préférences des consommateurs et la capacité des entreprises à répondre à leurs attentes. Le désir d’obtenir la livraison à domicile, la cueillette en magasin des achats faits en ligne ou même la cueillette des achats effectués en magasin plus tard le jour même surpasse largement ce qu’offrent les entreprises.

Aussi, les entreprises canadiennes du secteur de la consommation devraient saisir cette occasion formidable d’améliorer leurs offres du dernier kilomètre, et les emplacements physiques font partie intégrante de ces possibilités. La première étape consiste à investir dans des outils plus efficaces de prévision des comportements et préférences de magasinage et d’achat. Ensuite, les entreprises devraient examiner comment intégrer l’emplacement physique à l’expérience du dernier kilomètre : par exemple, les magasins peuvent-ils servir de « centres de microdistribution » afin que les produits populaires soient à la portée des clients au moment où ils désirent les acheter ?



## OPTIMISER L’ANALYTIQUE POUR ASSURER UNE **PERSONNALISATION DE PREMIER PLAN**

L’analytique demeure un outil essentiel permettant aux entreprises de comprendre les besoins, les préférences, les comportements de magasinage et la démarche d’achat de leurs clients. La compréhension approfondie de ce que veulent les clients, et de la façon dont ils désirent l’obtenir, constitue un atout précieux pour permettre aux entreprises de redéfinir leur réseau de vente au détail et de créer une expérience captivante qui tire profit de tous les canaux à leur disposition, des offres mobiles aux emplacements physiques.

Certaines entreprises font appel à l’analytique pour livrer des produits sur mesure directement au domicile, en tirant parti de la modélisation prédictive pour les aider à déployer certains produits à des centres de distribution en fonction des prévisions d’achat et de comportement des clients. Cela devrait permettre aux entreprises d’effectuer des livraisons accélérées tout en contrôlant les coûts d’expédition. Les entreprises pourraient prendre des mesures semblables pour déterminer quels produits devraient être à leur disposition en tout temps pour répondre aux besoins des clients.

<sup>45</sup> Deloitte, Explorer la fracture numérique, 2015.



# CONCRÉTISER L'EXPÉRIENCE DE LA MARQUE

Les entreprises du secteur de la consommation se doivent d'offrir une expérience captivante à l'égard de la marque pour continuer à s'imposer, à rivaliser et à croître dans un marché de plus en plus concurrentiel et qui se mondialise de plus en plus.

Mais qui devrait orienter cette démarche? Les efforts que les organisations canadiennes ont déployés pour adopter une approche omnicanal ont été minés par la confusion à savoir qui en est responsable, ce qui pourrait expliquer les progrès limités qui ont été réalisés dans ce domaine. L'omnicanal n'est qu'un aspect d'une excellente expérience à l'égard de la marque, et la responsabilité de l'expérience de la marque devrait incomber principalement au chef du marketing.



Il est évident que le rôle du chef du marketing s'est élargi et exige que ce dernier soit capable de gérer le milieu incroyablement complexe et évolutif des entreprises axées sur les consommateurs. Le nouveau chef du marketing doit maîtriser de nombreux domaines, notamment les suivants :

## STRATÉGIE

Le chef du marketing doit être à l'écoute des consommateurs en vue de façonner la stratégie de marketing, d'influencer la stratégie d'affaires et de dégager les possibilités de croissance.

## CONNAISSANCE DU CLIENT

Le chef du marketing doit rester à l'affût de l'évolution des attentes, des besoins et des préférences des consommateurs, et s'assurer de transmettre ces connaissances à l'ensemble de l'organisation.

## STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

Le chef du marketing doit être capable de travailler adroitement à l'échelle des fonctions de l'organisation de manière à ce que l'entreprise offre des solutions harmonisées et axées sur le client.

## EXPLOITATION

Le chef du marketing doit pouvoir s'assurer que les connaissances acquises sur les clients sont appliquées en temps réel, et ajuster le marketing, les ventes, la gamme de produits et la distribution sur-le-champ, le cas échéant.

## TECHNOLOGIE

Le chef du marketing doit être en mesure de comprendre les renseignements stratégiques et les perspectives sur les clients dégagés par les outils d'analytique actuels, et d'agir en conséquence.

## FINANCES

Le chef du marketing doit pouvoir mesurer avec précision le rendement du capital investi dans le marketing et l'expérience de la marque, et présenter des arguments convaincants pour l'attribution de budgets à des solutions axées sur le client.

C'est un défi de taille, mais le chef du marketing est le mieux placé pour diriger les efforts de l'entreprise afin d'offrir une expérience idéale à l'égard de la marque qui peut assurer un avantage concurrentiel durable sur le marché d'aujourd'hui.



# COMBLER L'ÉCART GRÂCE À L'EXPÉRIENCE DE LA MARQUE

Au fil des ans, les entreprises canadiennes du secteur de la consommation se sont révélées extrêmement résilientes face à l'arrivée de concurrents étrangers au sein du marché intérieur. Cependant, le marché a changé, et les entreprises canadiennes font désormais face à une concurrence réellement mondiale, dotée d'excellentes ressources provenant des quatre coins du monde.

À mesure que la concurrence s'intensifie, les entreprises canadiennes devront redoubler d'efforts pour offrir une expérience intégrée à l'égard de la marque qui donne aux clients d'excellentes raisons de faire affaire avec elles. À cette fin, les entreprises canadiennes du secteur de la consommation devraient tirer parti de l'avantage unique dont elles disposent par rapport à leurs concurrents mondiaux : les emplacements physiques qui jouent toujours un rôle important dans la démarche d'achat des consommateurs canadiens.

Pour offrir une expérience captivante à l'égard de la marque, les entreprises axées sur les consommateurs doivent réunir des emplacements traditionnels réinventés, des services en ligne, le commerce électronique simplifié et de nombreuses options de livraison de produits et services sans difficulté permettant une expérience distinctive qui répond aux besoins en constante évolution des consommateurs canadiens. Les entreprises prospères offriront une expérience inoubliable qui rehausse la marque et fait en sorte que le consommateur en redemandera.



# PERSONNES-RESSOURCES

## Stephen Brown

Leader national,  
secteur de la  
Consommation  
stephenbrown@deloitte.ca

## Jennifer Lee

Leader nationale,  
Commerce de détail et  
omnicanal  
jenniferlee@deloitte.ca

## Rick Kohn

Leader, secteur de la  
Consommation en  
Colombie-Britannique  
rkohn@deloitte.ca

## Jim Kilpatrick

Leader national,  
Produits de  
consommation  
jimkilpatrick@deloitte.ca

## Rob Carruthers

Leader, secteur de  
la Consommation de  
l'Atlantique  
rcarruthers@deloitte.ca

## Lucie Lazar

Leader, secteur  
de la Consommation  
au Québec  
lulazar@deloitte.ca

## Lorrie King

Leader nationale,  
Voyage, accueil  
et loisirs  
LorKing@deloitte.ca

## Joanna Gibbons

Leader, secteur  
de la Consommation  
à Toronto  
joannagibbons@deloitte.ca

## Sherri Penner

Leader, secteur  
de la Consommation  
en Ontario  
spenner@deloitte.ca

**[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. 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 obtenir 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).

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

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 15-3179M