

Avril 2011

LA PRÉSENCE DES DÉTAILLANTS INTERNATIONAUX AU CANADA ET AU QUÉBEC



Développement
économique, Innovation
et Exportation



Préparé pour le Ministère du Développement économique, de l'Innovation
et de l'Exportation

Réalisé par le Groupe Altus

Publié par la Direction générale des communications et des services à la clientèle,
Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

Pour information :
Direction du commerce et de la construction
Ministère du Développement économique,
de l'Innovation et de l'Exportation
380, rue Saint-Antoine Ouest, 4^e étage
Montréal (Québec) H2Y 3X7
Téléphone : 514 499-2189
www.mdeie.gouv.qc.ca

Dépôt légal, 2^e trimestre 2011
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN : 978-2-550-61842-3
© Gouvernement du Québec, 2011

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction.....	2
2. Un marché fortement concurrentiel	5
3. Les sociétés internationales	8
4. Méthodologie et sources de données	11
5. Les résultats d'analyse.....	15
5.1 Les phases d'implantation des chaînes étrangères	15
5.2 Ventes et parts de marché des détaillants internationaux au Canada	16
5.3 Le Québec est sous-représenté	20
5.4 Les stratégies d'investissement.....	22
5.5 Stratégies d'implantation	24
6. Conclusion.....	26

Annexe : Liste des détaillants internationaux au Canada

1. Introduction

La présence des détaillants étrangers au Canada, et particulièrement au Québec, est un phénomène relativement nouveau. Outre quelques exceptions, l'arrivée des détaillants principalement américains, mais également européens s'est produite surtout à partir des années 1980. Ce processus d'internationalisation des détaillants est en marche dans la majorité des pays occidentaux et émergents, et a débuté plus ou moins à la même période à une ou deux décennies près.

Par le passé, il était courant de considérer que le commerce de détail était une industrie qui avait surtout un champ d'action local, parfois régional et voire, pour certains joueurs, une couverture géographique nationale. Jusqu'aux années 1950, la majorité des détaillants étaient de taille relativement modeste comparativement aux entreprises manufacturières qui avaient déjà commencé leur processus d'internationalisation. Au Canada, à l'exception des grands magasins à rayons tels que La Baie et Eaton's, aucun détaillant n'avait une couverture de marché nationale jusqu'à la fin des années 1960. C'est seulement à partir des décennies 1970 et 1980, que certains détaillants canadiens ou québécois et, plus particulièrement, avec l'essor des centres commerciaux régionaux propriétés de grands groupes immobiliers, que certains détaillants innovateurs par leurs formules ont franchi leurs limites territoriales pour conquérir de nouveaux marchés.

Plusieurs détaillants canadiens, dont certains originaires du Québec, ont réussi à bien tirer leurs épingles du jeu durant cette période. Des entreprises liées au monde de la mode : Aldo, Jacob, Tristan, Le Château et Reitmans ont profité des possibilités qui s'offraient à eux dans l'ensemble du Canada. Ce processus de couverture du marché canadien s'est poursuivi dans les années 1990 avec de nouveaux joueurs : le groupe Dynamite, La vie en rose, Couche-Tard, Rona, etc. Peu d'entreprises canadiennes travaillant dans le commerce de détail ont cependant poursuivi leur développement au-delà des frontières canadiennes, ce qui aurait permis à celles-ci d'obtenir une taille suffisante pour générer des économies d'échelle importantes pour concurrencer les joueurs internationaux. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette « frilosité » des détaillants canadiens concernant l'expansion de leurs réseaux au niveau international.

Mentionnons entre autres :

- La taille du marché canadien qui est dix fois moindre que celle de nos voisins du Sud, ce qui réduit considérablement le pouvoir d'achat des détaillants canadiens face à leurs contreparties américaines et particulièrement pour les joueurs actifs dans la grande distribution.
- Le mode de propriété des détaillants canadiens qui est majoritairement de type à capital fermé et souvent avec un seul propriétaire unique, ce qui limite fortement l'accès rapide à du capital de risque.
- Un marché déjà fortement concurrentiel chez nos voisins du Sud.
- Des concepts de magasins qui souvent n'étaient que des copies de ce qui existait ailleurs.
- Pour les détaillants québécois, la croyance que la langue et les différences culturelles constituaient des remparts pratiquement infranchissables face à l'envahissement des joueurs étrangers.

L'ensemble de ces facteurs place aujourd'hui plusieurs détaillants canadiens et québécois dans une position délicate vis-à-vis du flot incessant de détaillants étrangers qui s'implantent sur le territoire canadien et québécois.

Sans être alarmiste, cette concurrence accrue peut avoir des conséquences importantes sur certains types d'emplois directs et indirects liés au commerce de détail. Il est largement acquis que la qualité d'un emploi (salaire, avantages sociaux) dans un magasin à propriété québécoise ou canadienne équivaut à celle d'un emploi dans un commerce à propriété étrangère, mais il en va autrement des emplois moins banals comme ceux des sièges sociaux. En effet, les sièges sociaux et les centres de distribution possèdent non seulement des emplois mieux rémunérés, mais constituent également des centres décisionnels qui ont une incidence importante sur leurs fournisseurs. L'absence ou l'éloignement des sièges sociaux complique, limite ou élimine la relation avec les fournisseurs auparavant à proximité de ceux-ci. La majorité des bureaux régionaux des entreprises étrangères dans le commerce de détail ont des liens plus ténus avec leurs fournisseurs de biens et services que leurs contreparties canadiennes dont le siège social est ici, et induisent donc, par le fait même, un moins grand nombre d'emplois directs et indirects à plus haute valeur ajoutée.

À notre connaissance, aucune étude canadienne ou québécoise n'a abordé la thématique de l'importance de la présence des détaillants étrangers au Canada et de la place qu'ils occupent. L'objectif principal de cette étude est donc de dresser un portrait, le plus exhaustif possible, de la situation actuelle liée à la présence des détaillants étrangers au Canada et au Québec.

2. Un marché fortement concurrentiel

Le commerce de détail œuvre aujourd'hui dans un environnement fortement concurrentiel et cette concurrence est particulièrement exacerbée dans la plupart des pays occidentaux. Le ralentissement de la demande, lié d'une part, à la faiblesse de la croissance démographique et, d'autre part, à la faible croissance des revenus réels des ménages et à un endettement des ménages de plus en plus important, réduit considérablement les possibilités de croissance pour les grands détaillants nationaux qui s'accaparent déjà d'une part de marché non négligeable à l'intérieur de leurs frontières respectives. Historiquement, la montée en puissance des détaillants les plus performants s'est effectuée au détriment de joueurs moins performants dans un marché local fortement atomisé. Les barrières à l'entrée étaient relativement faibles comparativement à d'autres secteurs économiques.

Depuis environ deux ou trois décennies, les détaillants nationaux font face à une concurrence accrue provenant de toutes parts :

- Les ventes sur Internet, qui s'accaparent actuellement 5 % de l'ensemble du marché au détail canadien. Cette concurrence provient des détaillants canadiens, mais également de détaillants étrangers qui ne sont pas présents au Canada ainsi que de joueurs qui ne vendent que des produits en ligne sans avoir pignon sur rue comme Amazon.
- Des manufacturiers qui possèdent des produits à forte notoriété et qui ouvrent des points de vente afin d'avoir, entre autres, un meilleur contrôle sur leur « branding ». Les exemples sont Sony Style, Apple, The North Face, Bose, Bleu Lavande, Ecco Shoes, Lacoste, Parasuco, Swarovski.
- Le mélange des genres : des détaillants qui vendent des produits qui ne faisaient pas partie du cœur de leurs activités traditionnelles, à titre d'exemples : Home Depot qui vend des électroménagers, Pharmaprix qui vend de l'alimentation, Loblaws qui vend des vêtements.

- Finalement, l'arrivée des détaillants internationaux qui sont en concurrence directe avec les joueurs nationaux. Ceux-ci se sont accaparé une part de marché non négligeable en introduisant soit des concepts novateurs et un positionnement stratégique différent, soit en occupant un segment de marché mal desservi par les joueurs locaux. Cette concurrence provenant de l'étranger est la plus féroce pour différentes raisons :
 - Les détaillants étrangers sont souvent des premiers de classe soit par leurs concepts innovants, soit par leurs stratégies de prix, de bas coûts ou de mise en marché.
 - Ces joueurs ont souvent un pouvoir d'achat plus grand que leurs concurrents locaux.
 - Les sociétés étrangères sont souvent fortement capitalisées, ce qui leur permet un développement beaucoup plus rapide de leur réseau de points de vente.
 - La performance des ventes de ces détaillants leur permet de payer une prime sur les loyers dans les meilleurs emplacements et de déloger leurs concurrents locaux.



3. Les sociétés internationales

Dans un premier temps, nous avons voulu savoir quelles sociétés, parmi les plus importantes sociétés internationales actives dans le commerce de détail, étaient présentes au Canada. Pour ce faire, nous avons utilisé la dernière publication de Deloitte intitulée *Global powers of retailing 2011*. Cette publication de Deloitte classe les 250 sociétés de détail les plus importantes dans le monde en fonction de leur chiffre d'affaires. De ce nombre, 94 entreprises ne sont présentes que dans leur pays d'origine. Dix entreprises canadiennes font partie de ce club sélect, mais seulement une (Couche Tard) est présente à l'extérieur du Canada.

Les tableaux ci-dessous proviennent de l'étude de Deloitte dans laquelle nous avons recensé 25 sociétés étrangères présentes au Canada. Les trois tableaux suivants sont ordonnés en fonction non pas de leur chiffre d'affaires respectif, mais plutôt en fonction du niveau d'internationalisation.

Nous pouvons tirer quatre constats à partir de ces données :

- Parmi les 12 sociétés ayant le plus haut niveau d'internationalisation, trois sont européennes. Deux sociétés proviennent de la Suède, pays avec une population inférieure à celle du Canada, et une autre provient de l'Espagne, pays légèrement plus peuplé que le Canada. Il n'est donc pas essentiel d'être originaire d'un pays très peuplé pour exporter son concept à l'étranger.
- Aucun de ces joueurs (à l'exception de Safeway) ne se trouve dans le domaine des supermarchés généralistes ou des pharmacies.
- Plusieurs joueurs américains ne sont présents qu'au Canada probablement à cause de la proximité géographique et culturelle des deux pays. La taille du marché américain a permis à plusieurs sociétés de générer des économies d'échelle importantes sans s'embarquer dans un processus d'internationalisation.
- La majorité des détaillants internationaux au Canada les plus importants sont des « category killers » ou des détaillants de vêtements.

**Les sociétés ayant le plus haut degré d'internationalisation
présentes au Canada**

Sociétés	Origine	Ventes en milliards de \$ US	Nombre de pays
Inditex (Zara)	Esp	15,4	74
Limited Brands	É-U	8,6	45
Ikea	Sue	29,1	38
H & M	Sue	13,2	36
Toys R Us	É-U	13,6	35
Foot Locker	É-U	4,8	28
Gap	É-U	14,2	25
Staples	É-U	14,6	23
Game Stop (EB Games)	É-U	9,1	18
Walmart	É-U	405,1	16
Best Buy	É-U	49,7	15
Costco	É-U	69,9	9

**Les sociétés ayant un certain degré d'internationalisation
présentes au Canada**

Sociétés	Origine	Ventes en milliards de \$ US	Nombre de pays
Apple	É-U	6,6	9
TJX (Winners)	É-U	20,3	7
HMV	R-U	3,2	7
Coach	É-U	3,2	6
Home Depot	É-U	66,2	5

Les sociétés américaines présentes seulement au Canada

Sociétés	Origine	Ventes en milliards de \$ US	Nombre de pays
Lowes	É-U	47,2	2
Sears	É-U	44,1	3
Whole Foods	É-U	8,0	3
PetSmart	É-U	5,3	3
Dollar Tree	É-U	5,2	2
Bass Pro	É-U	4,4	2
Michaels	É-U	3,9	2

4. Méthodologie et sources de données

Le calcul des parts de marché est, sans aucun doute, le meilleur indicateur pour déterminer l'importance d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises dans un marché donné. Le calcul est simple puisqu'il s'agit simplement de diviser les ventes d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises d'un secteur par le potentiel ou la demande totale de ce même secteur.

Il n'existe pas d'organismes qui colligent les ventes des entreprises actives dans le commerce de détail sur une base individuelle à l'exception de Statistique Canada. Malheureusement, pour des raisons de confidentialité, Statistique Canada ne divulgue aucune information sur des entreprises, ce qui nous aurait permis d'extraire les renseignements pertinents des sociétés dont le siège social était localisé à l'extérieur du Canada. Nous avons donc été dans l'obligation de constituer notre propre inventaire. Plusieurs étapes ainsi que plusieurs sources de données furent nécessaires afin de constituer un inventaire le plus exhaustif possible des détaillants étrangers présents au Canada.

Lors de la première étape, nous avons utilisé le répertoire des chaînes de détaillants présents au Canada. Ce répertoire est publié annuellement par Monday Report on Retailers depuis 1973 et constitue la source de données la plus fiable et la plus exhaustive sur les chaînes de détaillants en activité au Canada. Les renseignements que nous avons retenus sur chacune des chaînes sont les suivants :

- Le nom de la société
- L'adresse du siège social ou du bureau régional
- Le type de propriété (public, privé, coop)
- La date d'arrivée au Canada
- Le nom de la société mère et son adresse
- Le nombre de magasins au Canada
- Le nombre de magasins au Québec

- Les différentes enseignes de la chaîne
- Le nombre de magasins par enseigne et par province
- Les types de localisation et les superficies moyennes correspondantes

À partir de ces données, nous avons été en mesure de dresser une liste informatisée des entreprises actives dans le commerce de détail et dont le siège social était localisé à l'extérieur du Canada. Nous avons, par la suite effectué, une contre-vérification à partir du répertoire des centres commerciaux afin de nous assurer que nous avions un fichier contenant le maximum d'entreprises étrangères.

Dans une deuxième étape, nous avons consulté les sites Internet de ces chaînes afin de :

- Valider le nombre de points de vente au Canada et au Québec.
- Consulter les rapports annuels les plus récents des entreprises publiques afin d'extraire les ventes de la division canadienne. Des 60 sociétés américaines ou européennes recensées, nous avons pu obtenir ou dériver les ventes d'environ la moitié de celles-ci à partir des rapports annuels. Pour les sociétés pour lesquelles nous n'avions pas d'information sur les ventes, nous avons utilisé nos bases de données internes sur les locataires des centres commerciaux canadiens et nous avons inféré l'ensemble des ventes de la chaîne à partir d'une liste partielle de points de vente de ces chaînes pour lesquelles nous avions des renseignements.

Nous avons, dans une troisième étape, constitué une matrice pour chacune des chaînes et des enseignes faisant partie de celle-ci qui contenait les renseignements suivants :

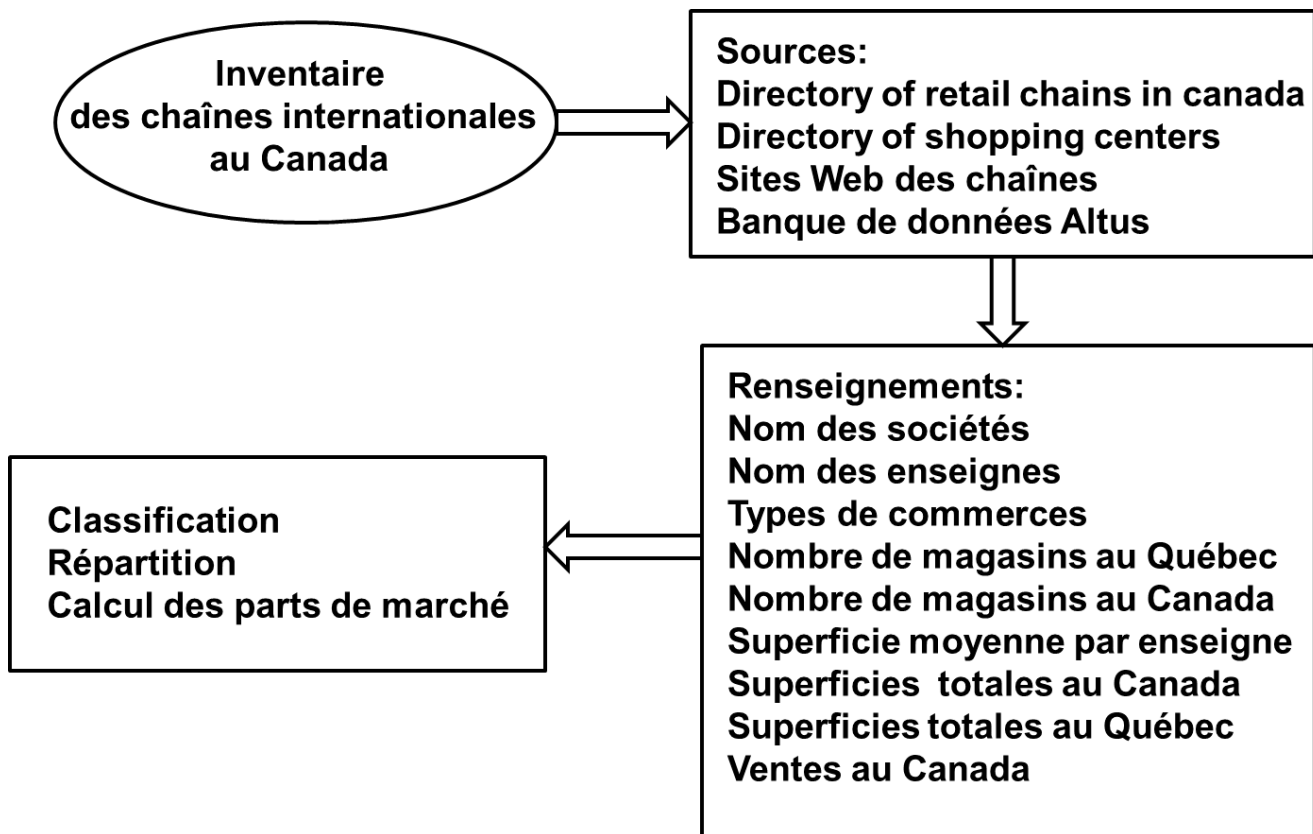
- Le nom de la société
- Le pays de la société mère
- Les ventes totales de la société
- Le nombre total de magasins

- La superficie totale de ces magasins
- L'année d'ouverture du premier magasin au Canada
- Le nombre de magasins au Canada
- Le nombre de magasins au Québec
- La superficie moyenne et totale des magasins au Canada
- La superficie moyenne et totale des magasins au Québec
- Les ventes réelles ou estimées au Canada
- La source de données pour les ventes

À l'exception des sociétés européennes dont les ventes dans les rapports annuels étaient en devise euro (ou en couronne, dans le cas de la Suède), que nous avons converties en dollars canadiens, toutes les ventes de sociétés américaines provenant des rapports annuels sont demeurées en dollars américains.

Finalement, dans une quatrième et dernière étape, nous avons comptabilisé les ventes, le nombre de points de vente et les superficies selon les catégories de commerces qui correspondent aux ventes canadiennes fournies par Statistique Canada. La somme des ventes des sociétés étrangères par catégorie a, par la suite, été divisée par les ventes totales au Canada de cette même catégorie afin d'obtenir les parts de marchés.

Le schéma de la page suivante illustre notre approche méthodologique. De plus, vous trouverez en annexe la liste des entreprises ainsi que leurs enseignes respectives à partir de laquelle l'ensemble des analyses a été réalisé.



5. Les résultats d'analyse

5.1 Les phases d'implantation des chaînes étrangères

Historiquement, nous observons quatre phases d'implantation successives des détaillants étrangers au Canada.

- Une première phase, qui a débuté en 1929, avec l'arrivée des supermarchés Safeway dans l'Ouest canadien et qui s'est poursuivi jusqu'à la fin des années 1960 avec l'ouverture de magasins à rayons Sears et des premiers grands magasins à escomptes Woolco (propriété de Woolworth) et de Kmart. Cette phase correspond également à l'apparition des premiers centres commerciaux communautaires et régionaux.
- Une deuxième phase d'implantation, qui s'échelonne durant les décennies, 1970 et 1980, et qui correspond à l'arrivée des premières grandes surfaces proposant des concepts novateurs : Costco (anciennement Club Price), Ikea et Toys R Us. Cette période est également caractérisée par l'arrivée des premières boutiques spécialisées dans les centres commerciaux régionaux : Yves Rocher, The Body Shop, Foot Locker, Hallmark et Gap.
- L'arrivée massive des « category killers » à partir des années 1990 correspond à la troisième phase d'implantation des chaînes étrangères et, plus particulièrement, américaines. C'est durant cette période que l'ajout de points de vente et de superficie a été le plus important. Cette phase coïncide avec le développement accéléré des mégacentres au Canada et au Québec.
- La quatrième phase correspond à la consolidation du réseau de grandes surfaces américaines et à l'arrivée massive des chaînes de boutiques américaines et européennes liées aux biens mode. Celles-ci occupent une place de plus en plus importante dans les meilleurs centres commerciaux régionaux et suprarégionaux canadiens et québécois.

Les phases d'implantation des chaînes étrangères au Canada

Safeway Sears Woolco Kmart	Toys R Us Costco Ikea Gap Winners Yves Rocher The Body Shop Hallmark Foot Locker EB Games Pier 1 Imports	Home Depot Best Buy Walmart Payless Shoe Guess Mexx Tommy Hilfiger Disney JYSK Staples Michaels PetSMART Sam's Club Sports Authority	H & M Zara Quicksilver Home Sense Abercrombie Hollister AEO Urban Outfitters Apple Sephora Bed, Bath & Beyond Lowe's Best Buy	Bass Pro W-M Supercentre Swarovski Built a Bear Victoria's Secret William Sonoma Crate & Barrel Lucky Brand
Avant 1970	Les années 1970-1980	Les années 1990	Les années 2000	

5.2 Ventes et parts de marché des détaillants internationaux au Canada

Selon nos estimations les ventes des détaillants internationaux présents au Canada représentaient environ 64 milliards de dollars en 2010. De ce montant, 62,6 milliards de dollars étaient réalisés par des détaillants américains soit près de 98 % des ventes provenant des sociétés étrangères. Ces sociétés américaines et européennes s'accaparaient de près de 15 % de toutes les ventes réalisées au Canada, qui étaient estimées à un peu plus de 436 milliards de dollars en 2010.

Si l'on exclut les ventes des détaillants des catégories liées à l'alimentation, à l'essence, à la vente de véhicules et des pharmacies, dans lesquelles les détaillants internationaux sont peu représentés (Safeway n'étant pas inclus dans cette étude puisque nous n'avons pas ses

ventes), la part de marché de ceux-ci s'établissait à près de 41 %, et un peu plus de 96 % de ces ventes étaient réalisées par des détaillants américains.

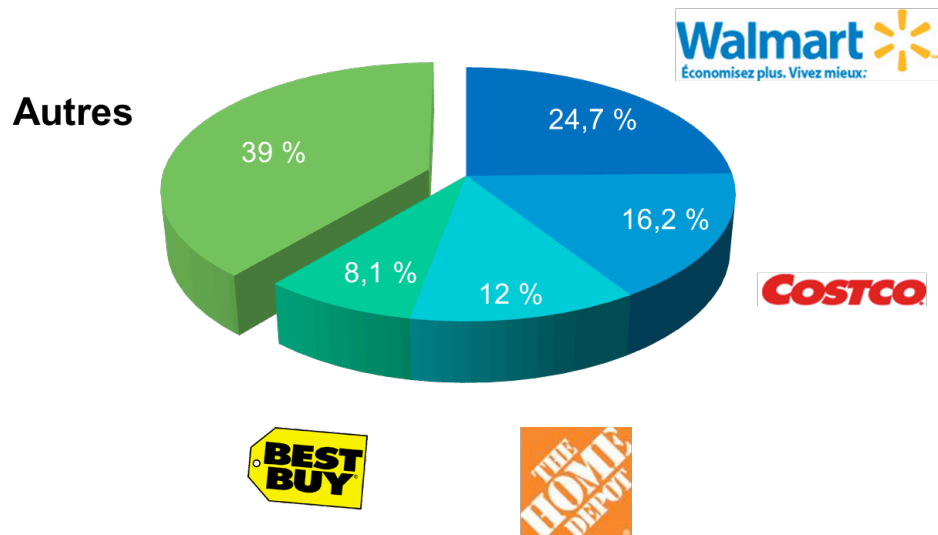
Parts de marché globales des détaillants internationaux au Canada

Secteurs	Ventes totales au Canada (en milliards de \$) 2010	Ventes et parts de marché des détaillants américains		Ventes et parts de marché des détaillants européens	
Ensemble des secteurs	436,4	62,6	14,3 %	2,4	0,5 %
Excluant : alimentation, essence et automobile	189,6	62,4	32,9 %	2,4	1,2 %
Excluant : alimentation, essence, automobile et pharmacies et soins personnels	158,3	62,2	39,3 %	2,3	1,4 %
					

La domination américaine des ventes réalisées par les sociétés étrangères au Canada s'explique essentiellement par deux phénomènes; d'une part, par la proximité géographique et culturelle des États-Unis et du Canada et, d'autre part, par la forte présence de joueurs américains actifs dans la grande distribution. Le graphique ci-dessous révèle qu'environ 60 % des ventes des détaillants américains sur le sol canadien proviennent de seulement quatre sociétés. Les sociétés européennes actives dans le domaine de la grande distribution, telles que Carrefour, Auchan, Tesco, Aldi, Lidl, Metro AG et le groupe PPR, n'ont jamais tenté de percer le marché canadien, et les quelques tentatives en territoire américain se sont souvent soldées par des échecs. La société Ikea est la seule à avoir réussi une percée notable en sol nord-américain.

Les ventes annuelles des détaillants américains au Canada

62,6 milliards de \$ US



Les sociétés américaines présentes sur le marché canadien et recensées dans cette étude exploitent 4 518 magasins pour une superficie totale de 180 millions de pieds carrés. Les quatre grands détaillants américains (Walmart, Costco, Home Depot et Best Buy) représentent :

Les superficies des détaillants américains au Canada

	Nombre de magasins	Repartition en %	Superficies en pi.ca.	Répartition en %
	325	7,2 %	38,400,000	21,5 %
	80	1,8 %	11,440,000	6,4 %
	179	4,0 %	18,792,000	10,4 %
	208	4,6 %	5,864,000	3,3 %
Sous-total	792	17,6 %	74,496,000	41,6 %
Autres	3726	82,4 %	105,409,900	58,4 %

L'analyse des parts de marché que s'accaparent les sociétés internationales révèle une très grande variation selon les différents types de commerces de détail. Les ventes canadiennes des magasins de marchandises diverses (magasins à rayons traditionnels et à escomptes) sont réalisées à près de 70 % par des sociétés étrangères. Environ 40 % des achats des consommateurs canadiens dans les commerces de produits électroniques ou d'électroménagers sont effectués auprès de sociétés américaines, et entre le quart et le tiers du marché des biens mode, de la quincaillerie et des centres de rénovation, et des autres magasins (jouets, fournitures de bureau, magasin à 1 \$, magasins pour animaux) est réalisé par des détaillants internationaux. À l'inverse, les parts de marché détenues par les entreprises étrangères dans les commerces alimentaires et les pharmacies sont pratiquement nulles.¹

Parts de marché des sociétés étrangères
selon les typologies commerciales

Typologie des magasins	Ventes totales au Canada (en milliards de \$) 2010	Parts de marché des détaillants internationaux	Nombre de sociétés et de magasins	
Magasins de marchandises diverses	54,7	69,2 %	5	1570
Appareils électroniques et électroménagers	13,7	40,7 %	2	227
Autres magasins	10,9	30,8 %	4	677
Centres de rénovation et quincailleries	28,0	29,1 %	2	203
Biens mode	24,7	24,2 %	30	2056
Meubles	9,6	15,9 %	3	20
Accessoires de maison	5,3	15,8 %	4	188
Sports, passe-temps et musique	11,4	15,0 %	5	608
Pharmacies et soins personnels	31,2	0,6 %	5	247
Alimentation	103,5	0,2 %	1	6

¹ Safeway étant exclue de cette analyse.

5.3 Le Québec est sous-représenté

Un des principaux objectifs de cette étude était d'estimer les parts de marché des sociétés internationales non seulement au Canada, mais également au Québec. Malheureusement, nous aurions dû effectuer un trop grand nombre d'estimations au niveau de la répartition des ventes interprovinciales, ce qui à notre avis aurait donné des résultats peu fiables. Nous nous sommes donc limités à comparer les proportions des points de vente et des superficies que s'accaparaient le Québec par rapport à l'ensemble du pays.

Il nous apparaît évident que, sur cette base comparative, le Québec est sous-représenté au niveau des détaillants étrangers. En effet, sur la base de la proportion de la population du Québec comparativement à celle du Canada, qui est de 23 %, seulement 17 % de la superficie totale est occupé par des détaillants internationaux, le Québec est ainsi sous-représenté.

Comparaison de la répartition des points de vente et des superficies au Canada et au Québec

Catégories de commerces	Nombre de magasins au Canada	Superficies au Canada en milliers de pi.ca	Nombre de magasins au Québec	Superficies au Québec en milliers de pi.ca	% de magasins au Québec	% superficies au Québec
Alimentation	6	228	-	-	0,0 %	0,0 %
Meubles	68	5 853	14	1200	20,6 %	20,5 %
Accessoires de maison	228	3 975	30	507	13,2 %	12,8 %
Appareils électroniques et électroménagers	227	5 959	44	1 140	19,4 %	19,1 %
Rénovation et quincailleries	203	18 795	22	2 310	10,8 %	12,3 %
Pharmacies et soins personnels	247	353	68	87	27,5 %	24,6 %
Biens mode	2 056	15 486	329	2 709	16,0 %	17,5 %
Sports, passe-temps et musique	608	5 334	70	709	11,5 %	13,3 %
Marchandises diverses	1 570	118 958	388	21 273	24,7 %	17,9 %
Autres magasins au détail	603	8 494	95	1 492	15,8 %	17,6 %
Total	5 816	183 435	1 060	31 427	18,2 %	17,1 %

Cette situation de sous-représentation des joueurs internationaux au Québec pourrait cependant changer au cours des prochaines années. En effet, les détaillants américains, après s'être implantés dans les provinces de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, pourraient décider prochainement de s'implanter dans le marché québécois.

Le premier des deux tableaux suivants illustre les détaillants étrangers présents au Canada, mais toutefois encore absents au Québec. Le second tableau présente une liste des nouveaux joueurs américains qui entreront ou pourraient entrer sous peu dans le marché canadien.

Des joueurs déjà présents au Canada et qui pourraient s'implanter au Québec

- Gymboree
- Abercrombie & Fitch
- Hollister
- Bass Pro Shop
- Victoria's Secret
- Williams Sonoma
- Pottery Barn
- Pottery Barn Kids
- Bed Bath & Beyond
- Michaels
- Marshalls
- Lowe's
- Stylesense
- Eddie Bauer
- Kate Spade
- Aéropostale
- Crate & Barrel
- Bebe
- Whole Foods

Et de nouveaux joueurs...

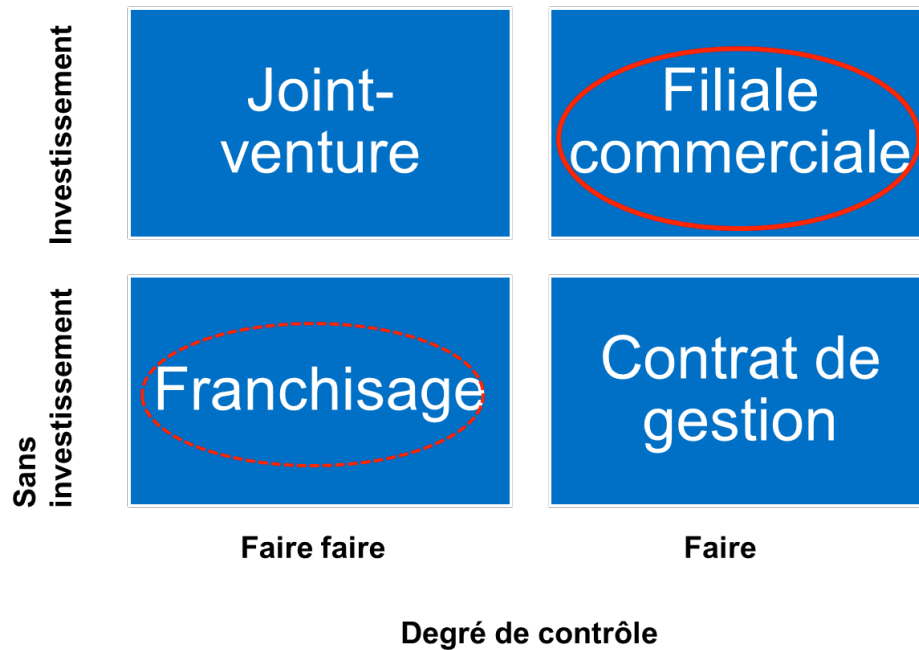
- Express
- Target
- Kohl's
- JCPenney
- Dollar Tree
- Dick's Sporting goods
- Nordstrom
- J.Crew

5.4 Les stratégies d'investissement

Il existe principalement quatre modèles d'affaires pour entrer dans un nouveau marché à l'étranger.

- La formule « Joint-Venture », où une entreprise étrangère décide de s'allier à une entreprise locale : le détaillant qui veut pénétrer un nouveau marché bénéficie alors du savoir-faire et de la part de marché de la firme locale. Cette stratégie est généralement utilisée dans les pays où l'écart culturel, politique et économique est grand entre le pays récepteur et le pays émetteur. Les investissements requis sont généralement importants.
- La filiale commerciale : Ce modèle requiert également un investissement important du détaillant et c'est celui où le degré de contrôle de la société mère sur la filiale étrangère est le plus important. Il s'agit du modèle le plus répandu au Canada. La filiale commerciale peut s'implanter en pays étranger de deux façons :
 - a) Par l'achat d'une société existante et la poursuite du développement par la suite. C'est le cas de Walmart qui avait procédé à l'acquisition de Woolco, ainsi que de Target qui a racheté les baux de Zellers.
 - b) Par le développement d'un réseau en propre sans achat. Il s'agit de la formule qui a été la plus utilisée par les « category killers » et les magasins de biens mode.
- Le franchisage : Cette formule est plus populaire dans la restauration que dans le commerce de détail. L'avantage majeur de cette formule est qu'elle n'implique pas de capitaux importants de la part de la société mère et que cette dernière peut bénéficier d'une bonne connaissance du pays récepteur par les franchisés. La société Body Shop utilise cette formule

- Le contrat de gestion : Ce modèle s'applique généralement à des plus petites sociétés qui veulent une certaine présence dans un pays sans investissement majeur. La société Miss Sixty utilise ce modèle.

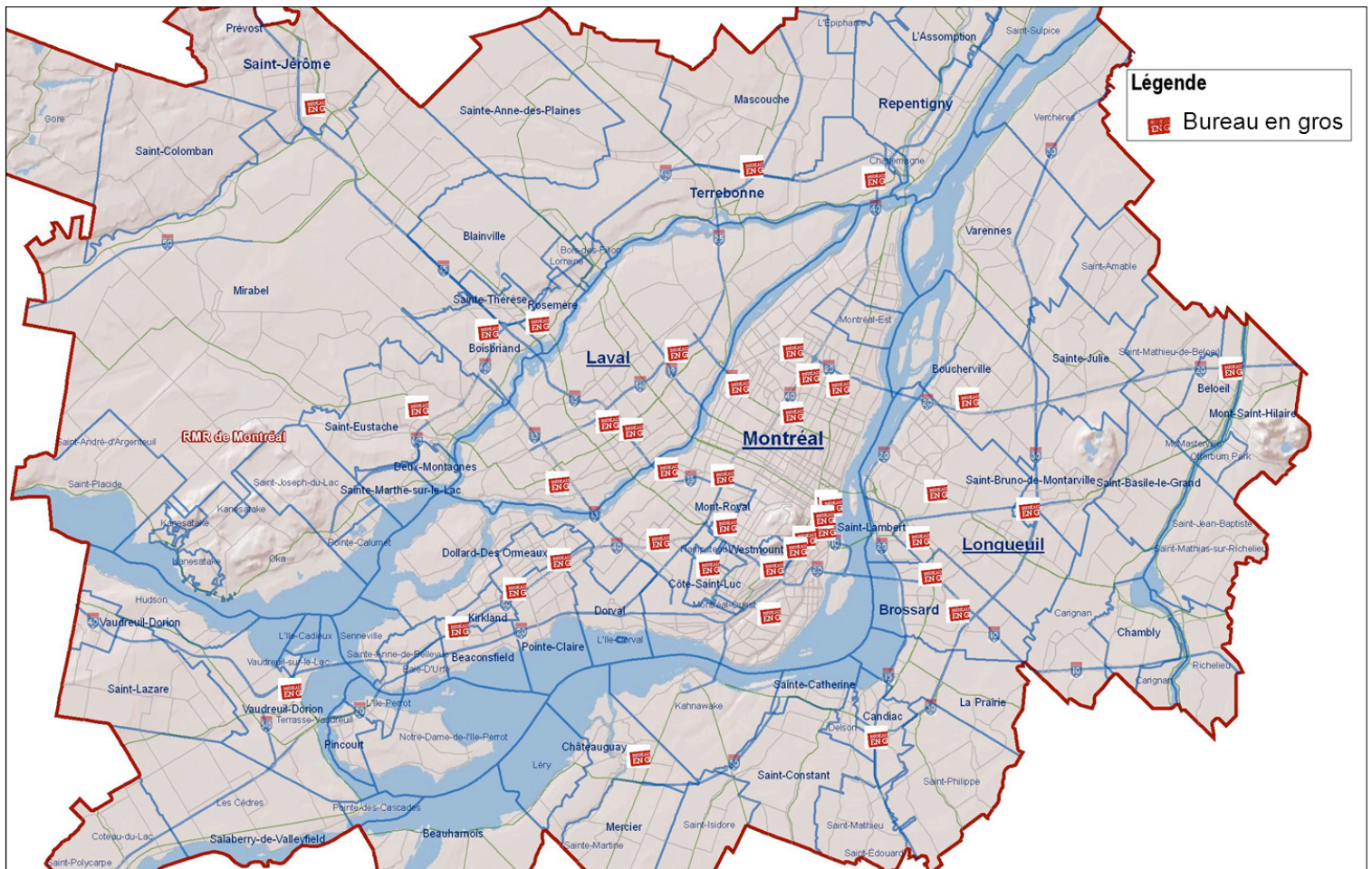


5.5 Stratégies d'implantation

Le développement des réseaux des détaillants internationaux au Canada s'est effectué essentiellement selon deux stratégies :

1. La stratégie de couverture intensive

Cette stratégie de développement est utilisée par la majorité des détaillants actifs dans la grande distribution et consiste à localiser des points de vente dans tous les marchés qui peuvent supporter le concept. La charte ci-dessous illustre cette stratégie d'implantation de Bureau en gros dans le marché de la région métropolitaine de Montréal.



Les emplacements de la région métropolitaine couvrant les hauts niveaux de productivité

- | | |
|--|-----------------------|
| • La rue Sainte-Catherine et les galeries marchandes | • Galeries Rive-Nord |
| • Galeries d'Anjou | • Place Rosemère |
| • Fairview Pointe-Claire | • Mail Champlain |
| • Carrefour Laval | • Quartier Dix 30 |
| • Promenades St-Bruno | • Place Vertu |
| • Centre Rockland | • Carrefour Angrignon |
| | • Place Versailles |

6. Conclusion

L'internationalisation des détaillants les plus performants est un phénomène mondial auquel le Canada n'échappe pas. Cette nouvelle donne a bouleversé et continuera de bouleverser l'environnement commercial canadien. Les pressions sur les marges et la lutte pour obtenir une part croissante des dépenses des consommateurs canadiens n'iront pas en s'amenuisant. Les détaillants canadiens et québécois devront être plus compétitifs afin de conserver leur place. Cette compétitivité, pour certains, devra obligatoirement passer par un processus d'internationalisation afin d'accroître leur taille et d'être ainsi en mesure de concurrencer sur un même niveau, les détaillants internationaux. Les entreprises telles que Aldo, Couche-Tard, Groupe Dynamite et Lululemon sont déjà engagées dans cette voie.



Annexe

Liste des détaillants internationaux au
Canada

Nom de compagnie	Enseigne	Magasins Canada	Magasins Québec
Abercrombie	Abercrombie & Fitch	4	0
Abercrombie	Abercrombie Kids	3	0
Abercrombie	Hollister	9	0
Aeropostale	Aeropostale	44	0
American Apparel	American Apparel	40	11
American Eagle Outfitters	American Eagle Outfitters & Airies	88	9
Apple Inc.	Apple Stores	19	4
Bass Pro	Bass Pro	2	0
Bebe	Bebe	10	0
Bed, Bath & Beyond	Bed, Bath & Beyond	22	0
Best Buy	Future Shop	144	29
Best Buy	Best Buy	64	11
Coach	Coach	22	0
Costco	Costco	80	18
Crate & Barrel	Crate & Barrel	3	0
Crate & Barrel	Pottery Barn	6	0
Crate & Barrel	Pottery Barn Kids	4	0
Crate & Barrel	West Elm	1	0
Crate & Barrel	Williams Sonoma	6	0
Dollarama (Bain Capital)	Dollarama	603	209
Eddie Bauer	Eddie Bauer	35	0
Foot Locker	Foot Locker	165	27
Forever 21	Forever 21	12	3
Fossils	Fossils	9	1
Game Stop	EB games	337	32
GAP	GAP	92	10
GAP	Old Navy	64	7
GAP	Banana republic	39	5
Guess	Guess	69	12
Gymboree	Gymboree	37	0
Hallmark	Hallmark	219	24
Home Depot	Home Depot	179	22
Jones Groupe	Nine West	41	5
Limited Brand	Victoria Secrets / Pink	6	0
Limited Brand	La Senza	258	45
Limited Brand	Bath & Body Works	58	6
Liz Claiborne	Juicy Couture	1	0
Liz Claiborne	Lucky Brand	12	3
Liz Claiborne	Mexx	39	12
Liz Claiborne	Mexx Outlet	58	16
Liz Claiborne	Liz Claiborne Outlet Canada	8	0
Lowe's	Lowe's	24	0
MAC	MAC	25	5
Michael Kors	Michael Kors	12	2

Nom de compagnie	Enseigne	Magasins Canada	Magasins Québec
Michaels (Bain Capital)	Michaels	74	0
Payless ShoeSource	Payless ShoeSource	299	39
PetSmart	PetSmart	63	0
Phillips-Van Heussen Corp	Tommy Hilfiger	54	16
Pier 1 Imports	Pier 1 Imports	81	14
Sears	Sears	122	27
Sears	Sears Home	48	12
Staples	Staples/ Bureau en gros	321	71
Talbots	Talbots	21	3
The Bay	The Bay / La Baie	92	16
The Bay	Déco-découverte	69	10
The Bay	Zellers	279	54
The Children's Place	The Children's Place	94	17
TJX co	Winners	211	39
TJX co	Home Sense	79	12
Toys R Us (Bain Capital)	Toys R Us & Babies R Us	69	13
Walmart	Discount stores	201	54
Walmart	Supercenters	124	0
Whole Foods	Whole Foods	6	0

Nom de compagnie	Enseigne	Magasins Canada	Magasins Québec
H & M	H & M	55	14
Inditex	Zara	18	7
Lacoste	Lacoste	15	4
Bench	Bench	10	2
Mango	Mango	6	3
Miss Sixty	Miss Sixty	8	4
Sephora	Sephora	23	4
The Body Shop	The Body Shop	115	8
HMV	HMV	126	25
Geox	Geox	25	6
French Connection	French Connection	14	2
Ikea	Ikea	11	2
Yves Rocher	Yves Rocher	68	46
L'occitane	L'occitane	7	4
JYSK	JYSK	40	4

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	2
2. Un marché fortement concurrentiel	5
3. Les sociétés internationales	8
4. Méthodologie et sources de données.....	11
5. Les résultats d'analyse	15
5.1 Les phases d'implantation des chaînes étrangères.....	15
5.2 Ventes et parts de marché des détaillants internationaux au Canada.....	16
5.3 Le Québec est sous-représenté.....	20
5.4 Les stratégies d'investissement.....	22
5.5 Stratégies d'implantation.....	24
6. Conclusion	26

Annexe : Liste des détaillants internationaux au Canada

1. Introduction

La présence des détaillants étrangers au Canada, et particulièrement au Québec, est un phénomène relativement nouveau. Outre quelques exceptions, l'arrivée des détaillants principalement américains, mais également européens s'est produite surtout à partir des années 1980. Ce processus d'internationalisation des détaillants est en marche dans la majorité des pays occidentaux et émergents, et a débuté plus ou moins à la même période à une ou deux décennies près.

Par le passé, il était courant de considérer que le commerce de détail était une industrie qui avait surtout un champ d'action local, parfois régional et voire, pour certains joueurs, une couverture géographique nationale. Jusqu'aux années 1950, la majorité des détaillants étaient de taille relativement modeste comparativement aux entreprises manufacturières qui avaient déjà commencé leur processus d'internationalisation. Au Canada, à l'exception des grands magasins à rayons tels que La Baie et Eaton's, aucun détaillant n'avait une couverture de marché nationale jusqu'à la fin des années 1960. C'est seulement à partir des décennies 1970 et 1980, que certains détaillants canadiens ou québécois et, plus particulièrement, avec l'essor des centres commerciaux régionaux propriétés de grands groupes immobiliers, que certains détaillants innovateurs par leurs formules ont franchi leurs limites territoriales pour conquérir de nouveaux marchés.

Plusieurs détaillants canadiens, dont certains originaires du Québec, ont réussi à bien tirer leurs épingles du jeu durant cette période. Des entreprises liées au monde de la mode : Aldo, Jacob, Tristan, Le Château et Reitmans ont profité des possibilités qui s'offraient à eux dans l'ensemble du Canada. Ce processus de couverture du marché canadien s'est poursuivi dans les années 1990 avec de nouveaux joueurs : le groupe Dynamite, La vie en rose, Couche-Tard, Rona, etc. Peu d'entreprises canadiennes travaillant dans le commerce de détail ont cependant poursuivi leur développement au-delà des frontières canadiennes, ce qui aurait permis à celles-ci d'obtenir une taille suffisante pour générer des économies d'échelle importantes pour concurrencer les joueurs internationaux. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette « frilosité » des détaillants canadiens concernant l'expansion de leurs réseaux au niveau international.

Mentionnons entre autres :

- La taille du marché canadien qui est dix fois moindre que celle de nos voisins du Sud, ce qui réduit considérablement le pouvoir d'achat des détaillants canadiens face à leurs contreparties américaines et particulièrement pour les joueurs actifs dans la grande distribution.
- Le mode de propriété des détaillants canadiens qui est majoritairement de type à capital fermé et souvent avec un seul propriétaire unique, ce qui limite fortement l'accès rapide à du capital de risque.
- Un marché déjà fortement concurrentiel chez nos voisins du Sud.
- Des concepts de magasins qui souvent n'étaient que des copies de ce qui existait ailleurs.
- Pour les détaillants québécois, la croyance que la langue et les différences culturelles constituaient des remparts pratiquement infranchissables face à l'envahissement des joueurs étrangers.

L'ensemble de ces facteurs place aujourd'hui plusieurs détaillants canadiens et québécois dans une position délicate vis-à-vis du flot incessant de détaillants étrangers qui s'implantent sur le territoire canadien et québécois.

Sans être alarmiste, cette concurrence accrue peut avoir des conséquences importantes sur certains types d'emplois directs et indirects liés au commerce de détail. Il est largement acquis que la qualité d'un emploi (salaire, avantages sociaux) dans un magasin à propriété québécoise ou canadienne équivaut à celle d'un emploi dans un commerce à propriété étrangère, mais il en va autrement des emplois moins banals comme ceux des sièges sociaux. En effet, les sièges sociaux et les centres de distribution possèdent non seulement des emplois mieux rémunérés, mais constituent également des centres décisionnels qui ont une incidence importante sur leurs fournisseurs. L'absence ou l'éloignement des sièges sociaux complique, limite ou élimine la relation avec les fournisseurs auparavant à proximité de ceux-ci. La majorité des bureaux régionaux des entreprises étrangères dans le commerce de détail ont des liens plus ténus avec leurs fournisseurs de biens et services que leurs contreparties canadiennes dont le siège social est ici, et induisent donc, par le fait même, un moins grand nombre d'emplois directs et indirects à plus haute valeur ajoutée.

À notre connaissance, aucune étude canadienne ou québécoise n'a abordé la thématique de l'importance de la présence des détaillants étrangers au Canada et de la place qu'ils occupent. L'objectif principal de cette étude est donc de dresser un portrait, le plus exhaustif possible, de la situation actuelle liée à la présence des détaillants étrangers au Canada et au Québec.

2. Un marché fortement concurrentiel

Le commerce de détail œuvre aujourd'hui dans un environnement fortement concurrentiel et cette concurrence est particulièrement exacerbée dans la plupart des pays occidentaux. Le ralentissement de la demande, lié d'une part, à la faiblesse de la croissance démographique et, d'autre part, à la faible croissance des revenus réels des ménages et à un endettement des ménages de plus en plus important, réduit considérablement les possibilités de croissance pour les grands détaillants nationaux qui s'accaparent déjà d'une part de marché non négligeable à l'intérieur de leurs frontières respectives. Historiquement, la montée en puissance des détaillants les plus performants s'est effectuée au détriment de joueurs moins performants dans un marché local fortement atomisé. Les barrières à l'entrée étaient relativement faibles comparativement à d'autres secteurs économiques.

Depuis environ deux ou trois décennies, les détaillants nationaux font face à une concurrence accrue provenant de toutes parts :

- Les ventes sur Internet, qui s'accaparent actuellement 5 % de l'ensemble du marché au détail canadien. Cette concurrence provient des détaillants canadiens, mais également de détaillants étrangers qui ne sont pas présents au Canada ainsi que de joueurs qui ne vendent que des produits en ligne sans avoir pignon sur rue comme Amazon.
- Des manufacturiers qui possèdent des produits à forte notoriété et qui ouvrent des points de vente afin d'avoir, entre autres, un meilleur contrôle sur leur « branding ». Les exemples sont Sony Style, Apple, The North Face, Bose, Bleu Lavande, Ecco Shoes, Lacoste, Parasuco, Swarovski.
- Le mélange des genres : des détaillants qui vendent des produits qui ne faisaient pas partie du cœur de leurs activités traditionnelles, à titre d'exemples : Home Depot qui vend des électroménagers, Pharmaprix qui vend de l'alimentation, Loblaws qui vend des vêtements.

- Finalement, l'arrivée des détaillants internationaux qui sont en concurrence directe avec les joueurs nationaux. Ceux-ci se sont accaparé une part de marché non négligeable en introduisant soit des concepts novateurs et un positionnement stratégique différent, soit en occupant un segment de marché mal desservi par les joueurs locaux. Cette concurrence provenant de l'étranger est la plus féroce pour différentes raisons :
 - Les détaillants étrangers sont souvent des premiers de classe soit par leurs concepts innovants, soit par leurs stratégies de prix, de bas coûts ou de mise en marché.
 - Ces joueurs ont souvent un pouvoir d'achat plus grand que leurs concurrents locaux.
 - Les sociétés étrangères sont souvent fortement capitalisées, ce qui leur permet un développement beaucoup plus rapide de leur réseau de points de vente.
 - La performance des ventes de ces détaillants leur permet de payer une prime sur les loyers dans les meilleurs emplacements et de déloger leurs concurrents locaux.



3. Les sociétés internationales

Dans un premier temps, nous avons voulu savoir quelles sociétés, parmi les plus importantes sociétés internationales actives dans le commerce de détail, étaient présentes au Canada. Pour ce faire, nous avons utilisé la dernière publication de Deloitte intitulée *Global powers of retailing 2011*. Cette publication de Deloitte classe les 250 sociétés de détail les plus importantes dans le monde en fonction de leur chiffre d'affaires. De ce nombre, 94 entreprises ne sont présentes que dans leur pays d'origine. Dix entreprises canadiennes font partie de ce club sélect, mais seulement une (Couche Tard) est présente à l'extérieur du Canada.

Les tableaux ci-dessous proviennent de l'étude de Deloitte dans laquelle nous avons recensé 25 sociétés étrangères présentes au Canada. Les trois tableaux suivants sont ordonnancés en fonction non pas de leur chiffre d'affaires respectif, mais plutôt en fonction du niveau d'internationalisation.

Nous pouvons tirer quatre constats à partir de ces données :

- Parmi les 12 sociétés ayant le plus haut niveau d'internationalisation, trois sont européennes. Deux sociétés proviennent de la Suède, pays avec une population inférieure à celle du Canada, et une autre provient de l'Espagne, pays légèrement plus peuplé que le Canada. Il n'est donc pas essentiel d'être originaire d'un pays très peuplé pour exporter son concept à l'étranger.
- Aucun de ces joueurs (à l'exception de Safeway) ne se trouve dans le domaine des supermarchés généralistes ou des pharmacies.
- Plusieurs joueurs américains ne sont présents qu'au Canada probablement à cause de la proximité géographique et culturelle des deux pays. La taille du marché américain a permis à plusieurs sociétés de générer des économies d'échelle importantes sans s'embarquer dans un processus d'internationalisation.
- La majorité des détaillants internationaux au Canada les plus importants sont des « category killers » ou des détaillants de vêtements.

**Les sociétés ayant le plus haut degré d'internationalisation
présentes au Canada**

Sociétés	Origine	Ventes en milliards de \$ US	Nombre de pays
Inditex (Zara)	Esp	15,4	74
Limited Brands	É-U	8,6	45
Ikea	Sue	29,1	38
H & M	Sue	13,2	36
Toys R Us	É-U	13,6	35
Foot Locker	É-U	4,8	28
Gap	É-U	14,2	25
Staples	É-U	14,6	23
Game Stop (EB Games)	É-U	9,1	18
Walmart	É-U	405,1	16
Best Buy	É-U	49,7	15
Costco	É-U	69,9	9

**Les sociétés ayant un certain degré d'internationalisation
présentes au Canada**

Sociétés	Origine	Ventes en milliards de \$ US	Nombre de pays
Apple	É-U	6,6	9
TJX (Winners)	É-U	20,3	7
HMV	R-U	3,2	7
Coach	É-U	3,2	6
Home Depot	É-U	66,2	5

Les sociétés américaines présentes seulement au Canada

Sociétés	Origine	Ventes en milliards de \$ US	Nombre de pays
Lowes	É-U	47,2	2
Sears	É-U	44,1	3
Whole Foods	É-U	8,0	3
PetSmart	É-U	5,3	3
Dollar Tree	É-U	5,2	2
Bass Pro	É-U	4,4	2
Michaels	É-U	3,9	2

4. Méthodologie et sources de données

Le calcul des parts de marché est, sans aucun doute, le meilleur indicateur pour déterminer l'importance d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises dans un marché donné. Le calcul est simple puisqu'il s'agit simplement de diviser les ventes d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises d'un secteur par le potentiel ou la demande totale de ce même secteur.

Il n'existe pas d'organismes qui colligent les ventes des entreprises actives dans le commerce de détail sur une base individuelle à l'exception de Statistique Canada. Malheureusement, pour des raisons de confidentialité, Statistique Canada ne divulgue aucune information sur des entreprises, ce qui nous aurait permis d'extraire les renseignements pertinents des sociétés dont le siège social était localisé à l'extérieur du Canada. Nous avons donc été dans l'obligation de constituer notre propre inventaire. Plusieurs étapes ainsi que plusieurs sources de données furent nécessaires afin de constituer un inventaire le plus exhaustif possible des détaillants étrangers présents au Canada.

Lors de la première étape, nous avons utilisé le répertoire des chaînes de détaillants présents au Canada. Ce répertoire est publié annuellement par Monday Report on Retailers depuis 1973 et constitue la source de données la plus fiable et la plus exhaustive sur les chaînes de détaillants en activité au Canada. Les renseignements que nous avons retenus sur chacune des chaînes sont les suivants :

- Le nom de la société
- L'adresse du siège social ou du bureau régional
- Le type de propriété (public, privé, coop)
- La date d'arrivée au Canada
- Le nom de la société mère et son adresse
- Le nombre de magasins au Canada
- Le nombre de magasins au Québec

- Les différentes enseignes de la chaîne
- Le nombre de magasins par enseigne et par province
- Les types de localisation et les superficies moyennes correspondantes

À partir de ces données, nous avons été en mesure de dresser une liste informatisée des entreprises actives dans le commerce de détail et dont le siège social était localisé à l'extérieur du Canada. Nous avons, par la suite effectué, une contre-vérification à partir du répertoire des centres commerciaux afin de nous assurer que nous avions un fichier contenant le maximum d'entreprises étrangères.

Dans une deuxième étape, nous avons consulté les sites Internet de ces chaînes afin de :

- Valider le nombre de points de vente au Canada et au Québec.
- Consulter les rapports annuels les plus récents des entreprises publiques afin d'extraire les ventes de la division canadienne. Des 60 sociétés américaines ou européennes recensées, nous avons pu obtenir ou dériver les ventes d'environ la moitié de celles-ci à partir des rapports annuels. Pour les sociétés pour lesquelles nous n'avions pas d'information sur les ventes, nous avons utilisé nos bases de données internes sur les locataires des centres commerciaux canadiens et nous avons inféré l'ensemble des ventes de la chaîne à partir d'une liste partielle de points de vente de ces chaînes pour lesquelles nous avions des renseignements.

Nous avons, dans une troisième étape, constitué une matrice pour chacune des chaînes et des enseignes faisant partie de celle-ci qui contenait les renseignements suivants :

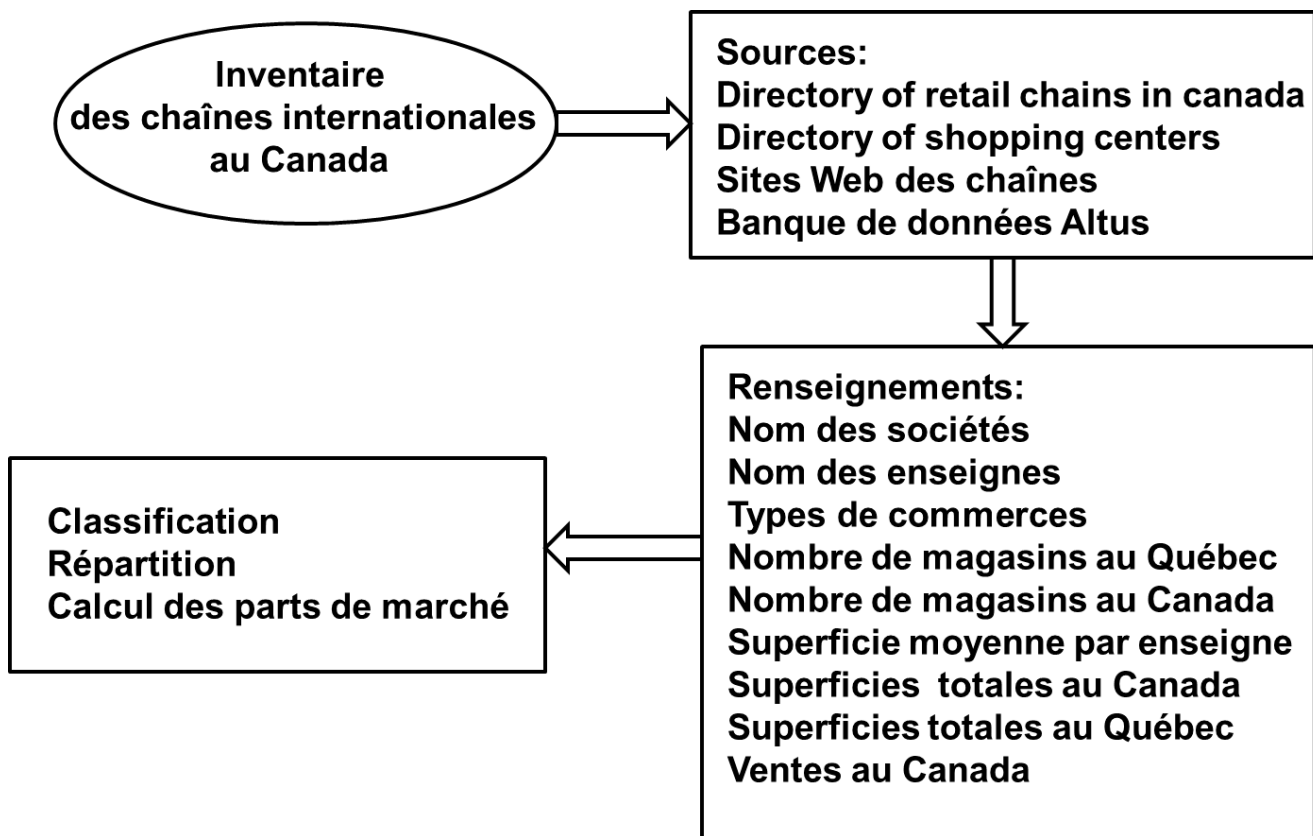
- Le nom de la société
- Le pays de la société mère
- Les ventes totales de la société
- Le nombre total de magasins

- La superficie totale de ces magasins
- L'année d'ouverture du premier magasin au Canada
- Le nombre de magasins au Canada
- Le nombre de magasins au Québec
- La superficie moyenne et totale des magasins au Canada
- La superficie moyenne et totale des magasins au Québec
- Les ventes réelles ou estimées au Canada
- La source de données pour les ventes

À l'exception des sociétés européennes dont les ventes dans les rapports annuels étaient en devise euro (ou en couronne, dans le cas de la Suède), que nous avons converties en dollars canadiens, toutes les ventes de sociétés américaines provenant des rapports annuels sont demeurées en dollars américains.

Finalement, dans une quatrième et dernière étape, nous avons comptabilisé les ventes, le nombre de points de vente et les superficies selon les catégories de commerces qui correspondent aux ventes canadiennes fournies par Statistique Canada. La somme des ventes des sociétés étrangères par catégorie a, par la suite, été divisée par les ventes totales au Canada de cette même catégorie afin d'obtenir les parts de marchés.

Le schéma de la page suivante illustre notre approche méthodologique. De plus, vous trouverez en annexe la liste des entreprises ainsi que leurs enseignes respectives à partir de laquelle l'ensemble des analyses a été réalisé.



5. Les résultats d'analyse

5.1 Les phases d'implantation des chaînes étrangères

Historiquement, nous observons quatre phases d'implantation successives des détaillants étrangers au Canada.

- Une première phase, qui a débuté en 1929, avec l'arrivée des supermarchés Safeway dans l'Ouest canadien et qui s'est poursuivi jusqu'à la fin des années 1960 avec l'ouverture de magasins à rayons Sears et des premiers grands magasins à escomptes Woolco (propriété de Woolworth) et de Kmart. Cette phase correspond également à l'apparition des premiers centres commerciaux communautaires et régionaux.
- Une deuxième phase d'implantation, qui s'échelonne durant les décennies, 1970 et 1980, et qui correspond à l'arrivée des premières grandes surfaces proposant des concepts novateurs : Costco (anciennement Club Price), Ikea et Toys R Us. Cette période est également caractérisée par l'arrivée des premières boutiques spécialisées dans les centres commerciaux régionaux : Yves Rocher, The Body Shop, Foot Locker, Hallmark et Gap.
- L'arrivée massive des « category killers » à partir des années 1990 correspond à la troisième phase d'implantation des chaînes étrangères et, plus particulièrement, américaines. C'est durant cette période que l'ajout de points de vente et de superficie a été le plus important. Cette phase coïncide avec le développement accéléré des mégacentres au Canada et au Québec.
- La quatrième phase correspond à la consolidation du réseau de grandes surfaces américaines et à l'arrivée massive des chaînes de boutiques américaines et européennes liées aux biens mode. Celles-ci occupent une place de plus en plus importante dans les meilleurs centres commerciaux régionaux et suprarégionaux canadiens et québécois.

Les phases d'implantation des chaînes étrangères au Canada

Safeway Sears Woolco Kmart	Toys R Us Costco Ikea Gap Winners Yves Rocher The Body Shop Hallmark Foot Locker EB Games Pier 1 Imports	Home Depot Best Buy Walmart Payless Shoe Guess Mexx Tommy Hilfiger Disney JYSK Staples Michaels PetSMART Sam's Club Sports Authority	H & M Zara Quicksilver Home Sense Abercrombie Hollister AEO Urban Outfitters Apple Sephora Bed, Bath & Beyond Lowe's Best Buy	Bass Pro W-M Supercentre Swarovski Built a Bear Victoria's Secret William Sonoma Crate & Barrel Lucky Brand
Avant 1970	Les années 1970-1980	Les années 1990	Les années 2000	

5.2 Ventes et parts de marché des détaillants internationaux au Canada

Selon nos estimations les ventes des détaillants internationaux présents au Canada représentaient environ 64 milliards de dollars en 2010. De ce montant, 62,6 milliards de dollars étaient réalisés par des détaillants américains soit près de 98 % des ventes provenant des sociétés étrangères. Ces sociétés américaines et européennes s'accaparaient de près de 15 % de toutes les ventes réalisées au Canada, qui étaient estimées à un peu plus de 436 milliards de dollars en 2010.

Si l'on exclut les ventes des détaillants des catégories liées à l'alimentation, à l'essence, à la vente de véhicules et des pharmacies, dans lesquelles les détaillants internationaux sont peu représentés (Safeway n'étant pas inclus dans cette étude puisque nous n'avons pas ses

ventes), la part de marché de ceux-ci s'établissait à près de 41 %, et un peu plus de 96 % de ces ventes étaient réalisées par des détaillants américains.

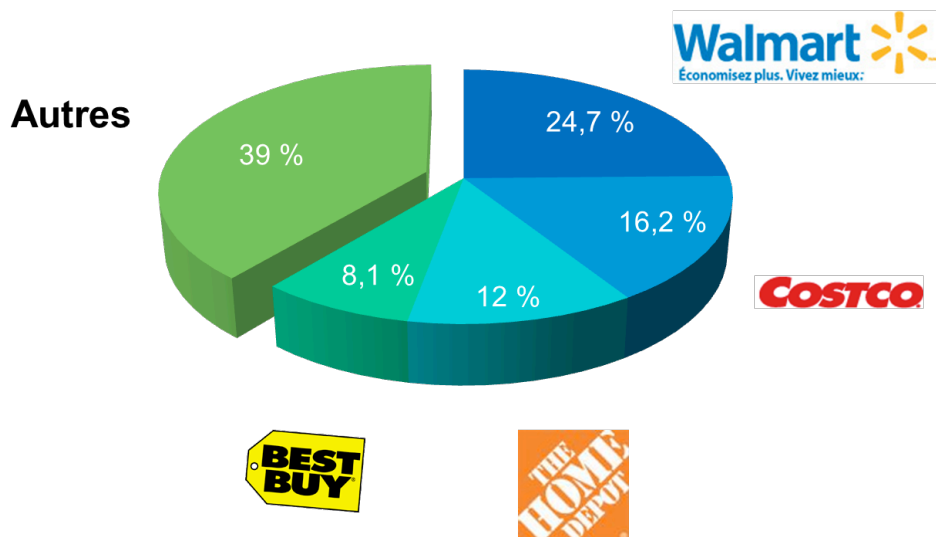
Parts de marché globales des détaillants internationaux au Canada

Secteurs	Ventes totales au Canada (en milliards de \$) 2010	Ventes et parts de marché des détaillants américains		Ventes et parts de marché des détaillants européens	
Ensemble des secteurs	436,4	62,6	14,3 %	2,4	0,5 %
Excluant : alimentation, essence et automobile	189,6	62,4	32,9 %	2,4	1,2 %
Excluant : alimentation, essence, automobile et pharmacies et soins personnels	158,3	62,2	39,3 %	2,3	1,4 %
					

La domination américaine des ventes réalisées par les sociétés étrangères au Canada s'explique essentiellement par deux phénomènes; d'une part, par la proximité géographique et culturelle des États-Unis et du Canada et, d'autre part, par la forte présence de joueurs américains actifs dans la grande distribution. Le graphique ci-dessous révèle qu'environ 60 % des ventes des détaillants américains sur le sol canadien proviennent de seulement quatre sociétés. Les sociétés européennes actives dans le domaine de la grande distribution, telles que Carrefour, Auchan, Tesco, Aldi, Lidl, Metro AG et le groupe PPR, n'ont jamais tenté de percer le marché canadien, et les quelques tentatives en territoire américain se sont souvent soldées par des échecs. La société Ikea est la seule à avoir réussi une percée notable en sol nord-américain.

Les ventes annuelles des détaillants américains au Canada

62,6 milliards de \$ US



Les sociétés américaines présentes sur le marché canadien et recensées dans cette étude exploitent 4 518 magasins pour une superficie totale de 180 millions de pieds carrés. Les quatre grands détaillants américains (Walmart, Costco, Home Depot et Best Buy) représentent :

Les superficies des détaillants américains au Canada

	Nombre de magasins	Repartition en %	Superficies en pi.ca.	Répartition en %
	325	7,2 %	38,400,000	21,5 %
	80	1,8 %	11,440,000	6,4 %
	179	4,0 %	18,792,000	10,4 %
	208	4,6 %	5,864,000	3,3 %
Sous-total	792	17,6 %	74,496,000	41,6 %
Autres	3726	82,4 %	105,409,900	58,4 %

L'analyse des parts de marché que s'accaparent les sociétés internationales révèle une très grande variation selon les différents types de commerces de détail. Les ventes canadiennes des magasins de marchandises diverses (magasins à rayons traditionnels et à escomptes) sont réalisées à près de 70 % par des sociétés étrangères. Environ 40 % des achats des consommateurs canadiens dans les commerces de produits électroniques ou d'électroménagers sont effectués auprès de sociétés américaines, et entre le quart et le tiers du marché des biens mode, de la quincaillerie et des centres de rénovation, et des autres magasins (jouets, fournitures de bureau, magasin à 1 \$, magasins pour animaux) est réalisé par des détaillants internationaux. À l'inverse, les parts de marché détenues par les entreprises étrangères dans les commerces alimentaires et les pharmacies sont pratiquement nulles.¹

Parts de marché des sociétés étrangères
selon les typologies commerciales

Typologie des magasins	Ventes totales au Canada (en milliards de \$) 2010	Parts de marché des détaillants internationaux	Nombre de sociétés et de magasins	
Magasins de marchandises diverses	54,7	69,2 %	5	1570
Appareils électroniques et électroménagers	13,7	40,7 %	2	227
Autres magasins	10,9	30,8 %	4	677
Centres de rénovation et quincailleries	28,0	29,1 %	2	203
Biens mode	24,7	24,2 %	30	2056
Meubles	9,6	15,9 %	3	20
Accessoires de maison	5,3	15,8 %	4	188
Sports, passe-temps et musique	11,4	15,0 %	5	608
Pharmacies et soins personnels	31,2	0,6 %	5	247
Alimentation	103,5	0,2 %	1	6

¹ Safeway étant exclue de cette analyse.

5.3 Le Québec est sous-représenté

Un des principaux objectifs de cette étude était d'estimer les parts de marché des sociétés internationales non seulement au Canada, mais également au Québec. Malheureusement, nous aurions dû effectuer un trop grand nombre d'estimations au niveau de la répartition des ventes interprovinciales, ce qui à notre avis aurait donné des résultats peu fiables. Nous nous sommes donc limités à comparer les proportions des points de vente et des superficies que s'accaparaient le Québec par rapport à l'ensemble du pays.

Il nous apparaît évident que, sur cette base comparative, le Québec est sous-représenté au niveau des détaillants étrangers. En effet, sur la base de la proportion de la population du Québec comparativement à celle du Canada, qui est de 23 %, seulement 17 % de la superficie totale est occupé par des détaillants internationaux, le Québec est ainsi sous-représenté.

Comparaison de la répartition des points de vente et des superficies au Canada et au Québec

Catégories de commerces	Nombre de magasins au Canada	Superficies au Canada en milliers de pi.ca	Nombre de magasins au Québec	Superficies au Québec en milliers de pi.ca	% de magasins au Québec	% superficies au Québec
Alimentation	6	228	-	-	0,0 %	0,0 %
Meubles	68	5 853	14	1200	20,6 %	20,5 %
Accessoires de maison	228	3 975	30	507	13,2 %	12,8 %
Appareils électroniques et électroménagers	227	5 959	44	1 140	19,4 %	19,1 %
Rénovation et quincailleries	203	18 795	22	2 310	10,8 %	12,3 %
Pharmacies et soins personnels	247	353	68	87	27,5 %	24,6 %
Biens mode	2 056	15 486	329	2 709	16,0 %	17,5 %
Sports, passe-temps et musique	608	5 334	70	709	11,5 %	13,3 %
Marchandises diverses	1 570	118 958	388	21 273	24,7 %	17,9 %
Autres magasins au détail	603	8 494	95	1 492	15,8 %	17,6 %
Total	5 816	183 435	1 060	31 427	18,2 %	17,1 %

Cette situation de sous-représentation des joueurs internationaux au Québec pourrait cependant changer au cours des prochaines années. En effet, les détaillants américains, après s'être implantés dans les provinces de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, pourraient décider prochainement de s'implanter dans le marché québécois.

Le premier des deux tableaux suivants illustre les détaillants étrangers présents au Canada, mais toutefois encore absents au Québec. Le second tableau présente une liste des nouveaux joueurs américains qui entreront ou pourraient entrer sous peu dans le marché canadien.

Des joueurs déjà présents au Canada et qui pourraient s'implanter au Québec

- Gymboree
- Abercrombie & Fitch
- Hollister
- Bass Pro Shop
- Victoria's Secret
- Williams Sonoma
- Pottery Barn
- Pottery Barn Kids
- Bed Bath & Beyond
- Michaels
- Marshalls
- Lowe's
- Stylesense
- Eddie Bauer
- Kate Spade
- Aéropostale
- Crate & Barrel
- Bebe
- Whole Foods

Et de nouveaux joueurs...

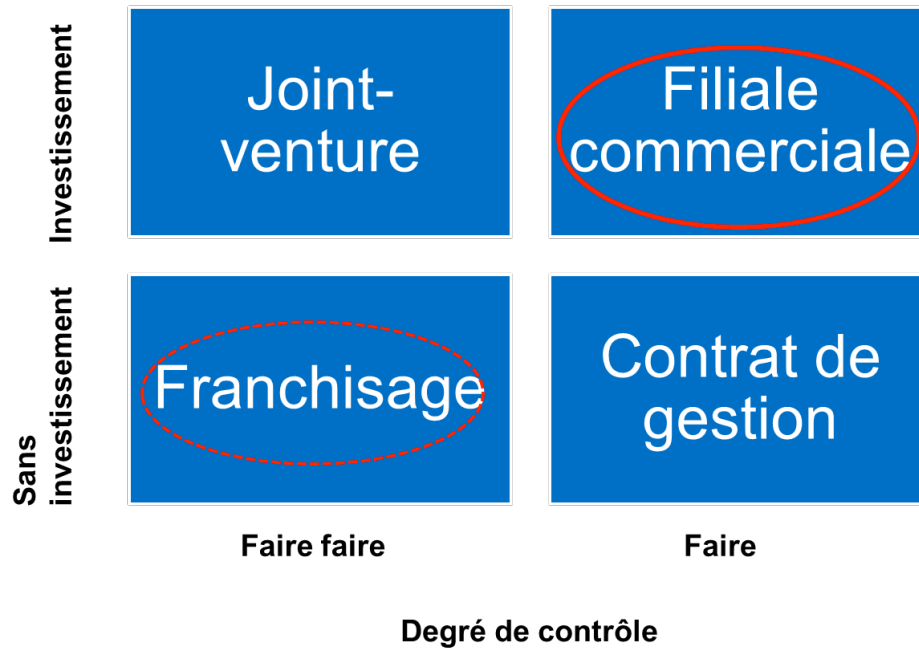
- Express
- Target
- Kohl's
- JCPenney
- Dollar Tree
- Dick's Sporting goods
- Nordstrom
- J.Crew

5.4 Les stratégies d'investissement

Il existe principalement quatre modèles d'affaires pour entrer dans un nouveau marché à l'étranger.

- La formule « Joint-Venture », où une entreprise étrangère décide de s'allier à une entreprise locale : le détaillant qui veut pénétrer un nouveau marché bénéficie alors du savoir-faire et de la part de marché de la firme locale. Cette stratégie est généralement utilisée dans les pays où l'écart culturel, politique et économique est grand entre le pays récepteur et le pays émetteur. Les investissements requis sont généralement importants.
- La filiale commerciale : Ce modèle requiert également un investissement important du détaillant et c'est celui où le degré de contrôle de la société mère sur la filiale étrangère est le plus important. Il s'agit du modèle le plus répandu au Canada. La filiale commerciale peut s'implanter en pays étranger de deux façons :
 - a) Par l'achat d'une société existante et la poursuite du développement par la suite. C'est le cas de Walmart qui avait procédé à l'acquisition de Woolco, ainsi que de Target qui a racheté les baux de Zellers.
 - b) Par le développement d'un réseau en propre sans achat. Il s'agit de la formule qui a été la plus utilisée par les « category killers » et les magasins de biens mode.
- Le franchisage : Cette formule est plus populaire dans la restauration que dans le commerce de détail. L'avantage majeur de cette formule est qu'elle n'implique pas de capitaux importants de la part de la société mère et que cette dernière peut bénéficier d'une bonne connaissance du pays récepteur par les franchisés. La société Body Shop utilise cette formule

- Le contrat de gestion : Ce modèle s'applique généralement à des plus petites sociétés qui veulent une certaine présence dans un pays sans investissement majeur. La société Miss Sixty utilise ce modèle.

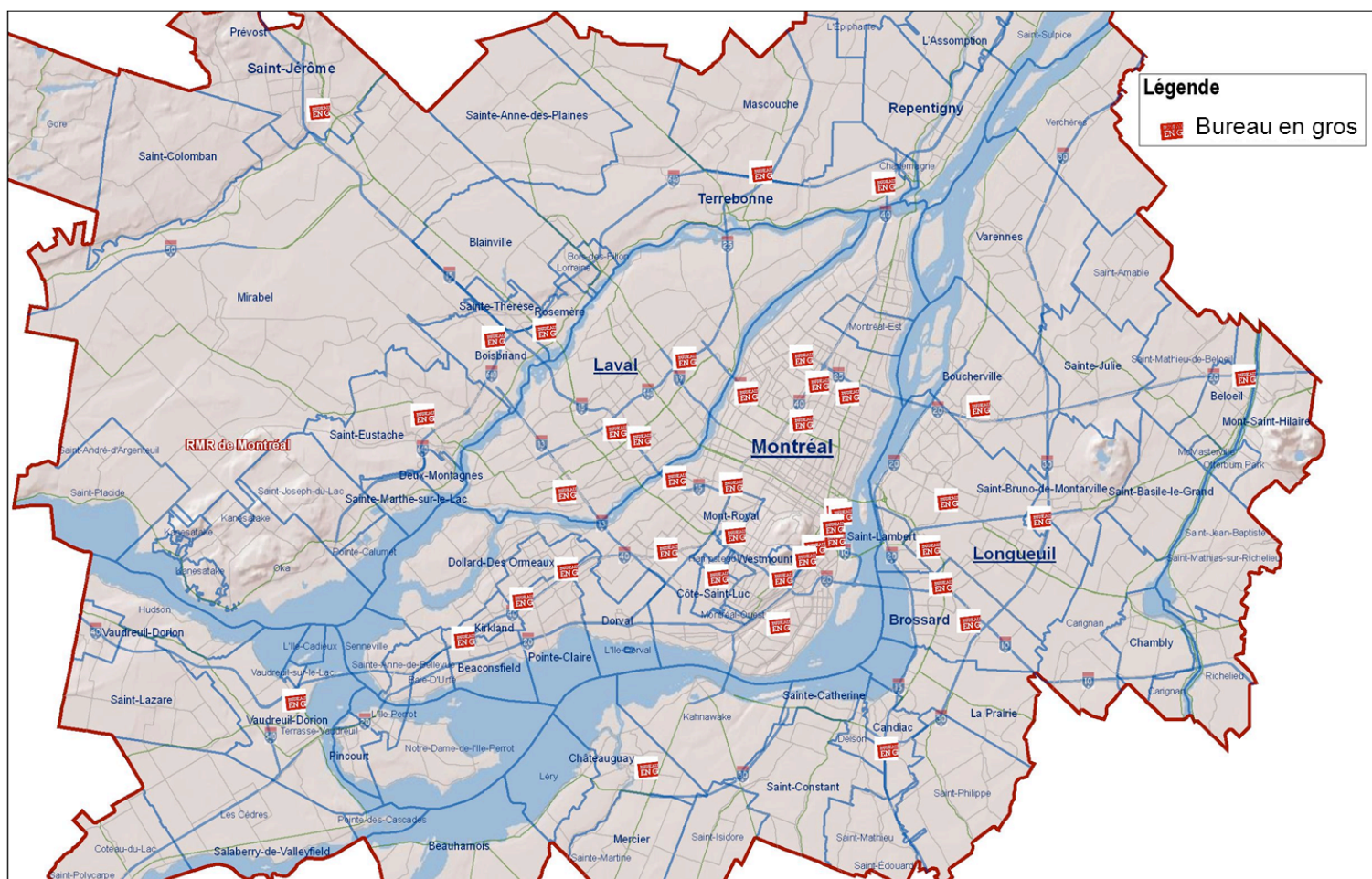


5.5 Stratégies d'implantation

Le développement des réseaux des détaillants internationaux au Canada s'est effectué essentiellement selon deux stratégies :

1. La stratégie de couverture intensive

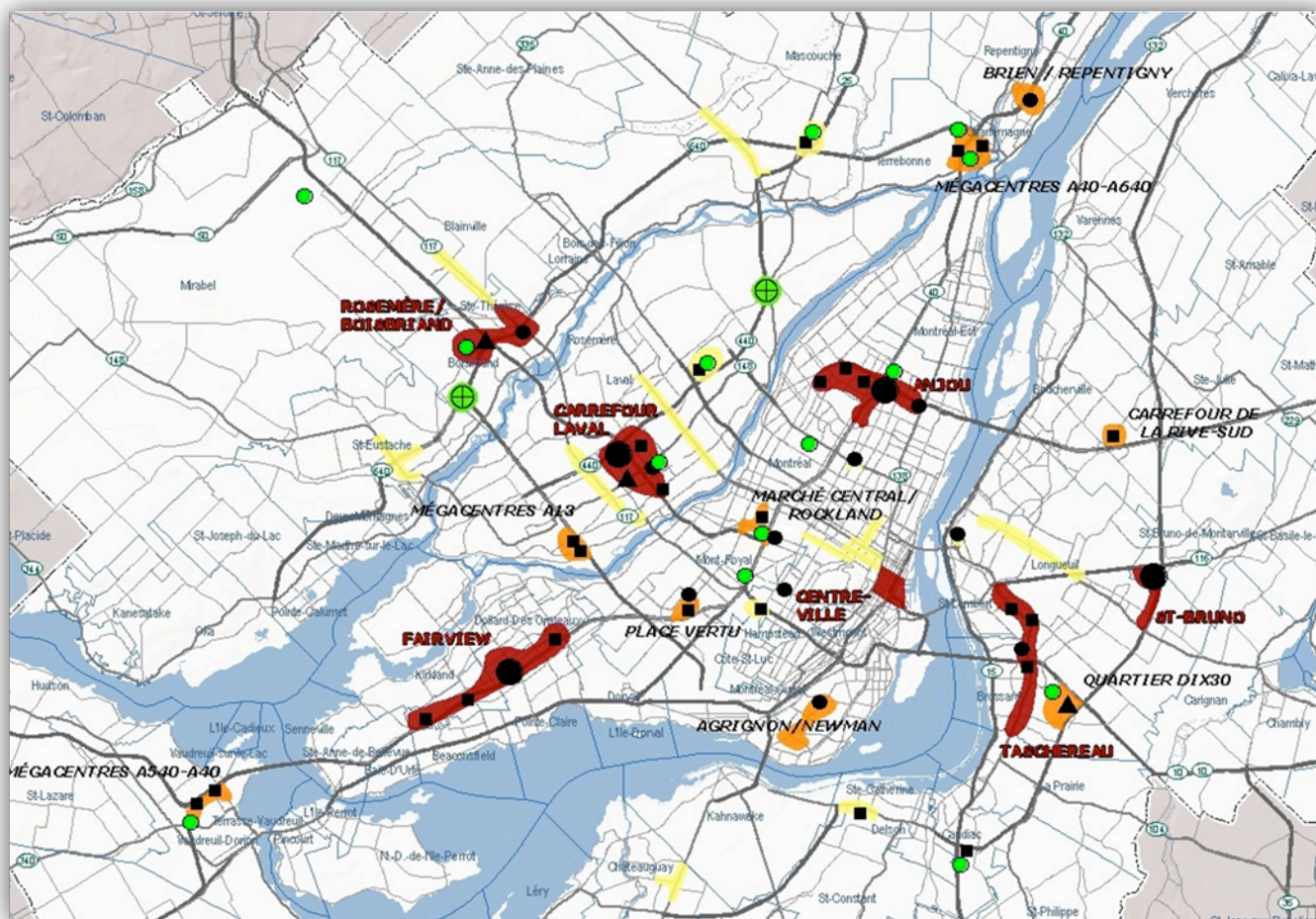
Cette stratégie de développement est utilisée par la majorité des détaillants actifs dans la grande distribution et consiste à localiser des points de vente dans tous les marchés qui peuvent supporter le concept. La charte ci-dessous illustre cette stratégie d'implantation de Bureau en gros dans le marché de la région métropolitaine de Montréal.



2. La stratégie d'écrémage

Cette deuxième stratégie est largement utilisée par les concepts de magasins s'adressant à un segment sociodémographique particulier. Les détaillants qui vendent des biens mode à des segments de clientèle restreints utilisent fréquemment cette stratégie en choisissant les meilleurs emplacements dans un marché donné : le centre-ville et les centres commerciaux régionaux ou suprarégionaux les plus performants. Cette stratégie de développement de la part des détaillants étrangers a favorisé une augmentation des loyers dans les meilleurs emplacements des grandes agglomérations canadiennes. Les meilleurs centres commerciaux dans un marché donné sont peu nombreux et la demande est forte tant du côté des détaillants locaux que du côté des détaillants internationaux. La carte ci-dessous illustre les principaux pôles commerciaux dans la région métropolitaine de Montréal (environ une quinzaine).

Vers une polarisation de lieux d'achats



Les emplacements de la région métropolitaine couvrant les hauts niveaux de productivité

- | | |
|--|-----------------------|
| • La rue Sainte-Catherine et les galeries marchandes | • Galeries Rive-Nord |
| • Galeries d'Anjou | • Place Rosemère |
| • Fairview Pointe-Claire | • Mail Champlain |
| • Carrefour Laval | • Quartier Dix 30 |
| • Promenades St-Bruno | • Place Vertu |
| • Centre Rockland | • Carrefour Angrignon |
| | • Place Versailles |

6. Conclusion

L'internationalisation des détaillants les plus performants est un phénomène mondial auquel le Canada n'échappe pas. Cette nouvelle donne a bouleversé et continuera de bouleverser l'environnement commercial canadien. Les pressions sur les marges et la lutte pour obtenir une part croissante des dépenses des consommateurs canadiens n'iront pas en s'amenuisant. Les détaillants canadiens et québécois devront être plus compétitifs afin de conserver leur place. Cette compétitivité, pour certains, devra obligatoirement passer par un processus d'internationalisation afin d'accroître leur taille et d'être ainsi en mesure de concurrencer sur un même niveau, les détaillants internationaux. Les entreprises telles que Aldo, Couche-Tard, Groupe Dynamite et Lululemon sont déjà engagées dans cette voie.



Annexe

Liste des détaillants internationaux au
Canada

Nom de compagnie	Enseigne	Magasins Canada	Magasins Québec
Abercrombie	Abercrombie & Fitch	4	0
Abercrombie	Abercrombie Kids	3	0
Abercrombie	Hollister	9	0
Aeropostale	Aeropostale	44	0
American Apparel	American Apparel	40	11
American Eagle Outfitters	American Eagle Outfitters & Airies	88	9
Apple Inc.	Apple Stores	19	4
Bass Pro	Bass Pro	2	0
Bebe	Bebe	10	0
Bed, Bath & Beyond	Bed, Bath & Beyond	22	0
Best Buy	Future Shop	144	29
Best Buy	Best Buy	64	11
Coach	Coach	22	0
Costco	Costco	80	18
Crate & Barrel	Crate & Barrel	3	0
Crate & Barrel	Pottery Barn	6	0
Crate & Barrel	Pottery Barn Kids	4	0
Crate & Barrel	West Elm	1	0
Crate & Barrel	Williams Sonoma	6	0
Dollarama (Bain Capital)	Dollarama	603	209
Eddie Bauer	Eddie Bauer	35	0
Foot Locker	Foot Locker	165	27
Forever 21	Forever 21	12	3
Fossils	Fossils	9	1
Game Stop	EB games	337	32
GAP	GAP	92	10
GAP	Old Navy	64	7
GAP	Banana republic	39	5
Guess	Guess	69	12
Gymboree	Gymboree	37	0
Hallmark	Hallmark	219	24
Home Depot	Home Depot	179	22
Jones Groupe	Nine West	41	5
Limited Brand	Victoria Secrets / Pink	6	0
Limited Brand	La Senza	258	45
Limited Brand	Bath & Body Works	58	6
Liz Claiborne	Juicy Couture	1	0
Liz Claiborne	Lucky Brand	12	3
Liz Claiborne	Mexx	39	12
Liz Claiborne	Mexx Outlet	58	16
Liz Claiborne	Liz Claiborne Outlet Canada	8	0
Lowe's	Lowe's	24	0
MAC	MAC	25	5
Michael Kors	Michael Kors	12	2

Nom de compagnie	Enseigne	Magasins Canada	Magasins Québec
Michaels (Bain Capital)	Michaels	74	0
Payless ShoeSource	Payless ShoeSource	299	39
PetSmart	PetSmart	63	0
Phillips-Van Heussen Corp	Tommy Hilfiger	54	16
Pier 1 Imports	Pier 1 Imports	81	14
Sears	Sears	122	27
Sears	Sears Home	48	12
Staples	Staples/ Bureau en gros	321	71
Talbots	Talbots	21	3
The Bay	The Bay / La Baie	92	16
The Bay	Déco-découverte	69	10
The Bay	Zellers	279	54
The Children's Place	The Children's Place	94	17
TJX co	Winners	211	39
TJX co	Home Sense	79	12
Toys R Us (Bain Capital)	Toys R Us & Babies R Us	69	13
Walmart	Discount stores	201	54
Walmart	Supercenters	124	0
Whole Foods	Whole Foods	6	0

Nom de compagnie	Enseigne	Magasins Canada	Magasins Québec
H & M	H & M	55	14
Inditex	Zara	18	7
Lacoste	Lacoste	15	4
Bench	Bench	10	2
Mango	Mango	6	3
Miss Sixty	Miss Sixty	8	4
Sephora	Sephora	23	4
The Body Shop	The Body Shop	115	8
HMV	HMV	126	25
Geox	Geox	25	6
French Connection	French Connection	14	2
Ikea	Ikea	11	2
Yves Rocher	Yves Rocher	68	46
L'occitane	L'occitane	7	4
JYSK	JYSK	40	4