

# PORTRAIT DU COMMERCE DE DÉTAIL

Perspectives pour 2018

## Le dynamisme des Fêtes se poursuit

*Mais les hausses brutales du coût de la main-d'œuvre jouent contre les détaillants*

Les résultats présentés dans ce rapport sont tirés d'une enquête menée par le CCCD auprès de ses membres de moyenne et de grande taille au sujet de leurs attentes pour 2018 et de leur expérience durant la période des Fêtes. Le sondage a été réalisé du 12 au 16 février 2018 auprès de 53 détaillants exploitant plus de 9 600 magasins.

### Aperçu

Les détaillants ont connu une excellente période des Fêtes 2017. De bonnes ventes ont été réalisées en respectant les marges prévues. Les commerçants ont terminé l'année avec des stocks disponibles bien gérés. L'achalandage en magasin continue à baisser, les consommateurs se tournant toujours davantage vers le magasinage en ligne. 2018 devrait être une autre année de croissance, bien qu'à un rythme moins soutenu. Pour faire face à la hausse de la demande, les commerçants achètent donc plus de marchandises. Mis à part pour la main-d'œuvre, l'augmentation des coûts devrait être modérée et gérable. Plusieurs espèrent améliorer les marges, et certains ont bon espoir de relever leurs prix.

#### Perspectives pour 2018

- 98 % des répondants prévoient que leurs ventes totales, incluant celles des nouveaux magasins et des boutiques en ligne, augmenteront en moyenne de 5 %.
- 66 % prévoient augmenter leurs achats de marchandises.
- 58 % prévoient une augmentation de 1 à 5 % du coût des marchandises.
- 90 % prévoient une augmentation de 1 à 5 % des autres coûts.
- 46 % prévoient augmenter leurs prix, et 52 % prévoient les maintenir.
- 50 % prévoient une augmentation des marges.
- 57 % prévoient augmenter leurs dépenses en immobilisations, en se concentrant sur leurs magasins et leurs boutiques en ligne.
- 57 % prévoient augmenter leur surface de vente totale.

#### Période des Fêtes 2017

- Pour l'ensemble des répondants, l'augmentation moyenne des ventes par rapport à 2016 (magasins comparables et en ligne) a été de 5,4 %.
- 49 % déclarent des taux de marge plus élevés, et 75 % une augmentation de leurs marges brutes exprimées en dollars.
- 42 % déclarent des niveaux de stock plus élevés, et 69 %, une rotation des stocks plus importante.
- Les ventes en ligne ont enregistré une forte progression.

Le CCCD se prépare déjà pour le prochain rapport. Cette nouvelle enquête examinera les performances du printemps 2018 et s'attardera à la façon dont les détaillants s'adaptent aux augmentations du coût de la main-d'œuvre.

## Perspectives pour 2018 – Ventas, coûts, marges, prix et investissements

### Perspectives pour 2018 – Ventas, coûts, marges, prix et investissements

Les détaillants prévoient que le dynamisme des ventes observé l'an dernier se poursuivra en 2018. Encouragés par la croissance régulière de l'économie et les perspectives d'emploi, les détaillants estiment que la demande restera forte. Même s'ils ne s'attendent pas à ce que la croissance des **ventes** totales, incluant celles des nouveaux magasins et des boutiques en ligne, soit aussi importante qu'en 2017, ils tablent néanmoins sur une augmentation moyenne de 5 %, et 66 % d'entre eux prévoient acheter plus de marchandises. Le canal en ligne est de plus en plus le moteur de la croissance pour plusieurs entreprises de détail. La fourchette des estimations de croissance des **ventes en ligne** est si large cependant, qu'établir une moyenne n'aurait pas de sens. Néanmoins, il est à noter que presque toutes les prévisions de croissance des ventes en ligne sont plusieurs fois supérieures à celles des ventes des magasins traditionnels, et ce, même dans des entreprises où les ventes en ligne représentent 10 % ou plus des ventes totales. On peut donc dire que le canal en ligne ne perd pas de son dynamisme en gagnant en importance. En revanche, les détaillants prévoient que l'**achalandage en magasin** continuera à baisser.

Ils estiment par ailleurs être capables de maintenir ou d'augmenter légèrement les **marges**. Certains comptent sur cette amélioration pour absorber une partie de l'augmentation de la masse salariale.

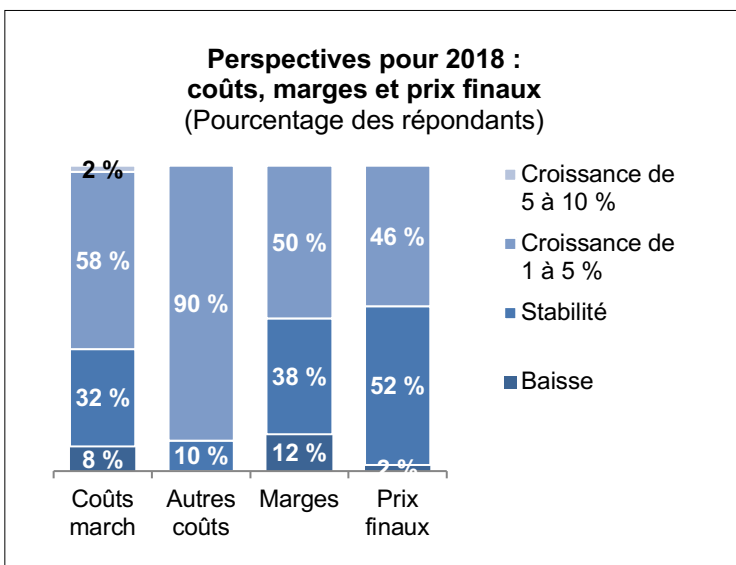
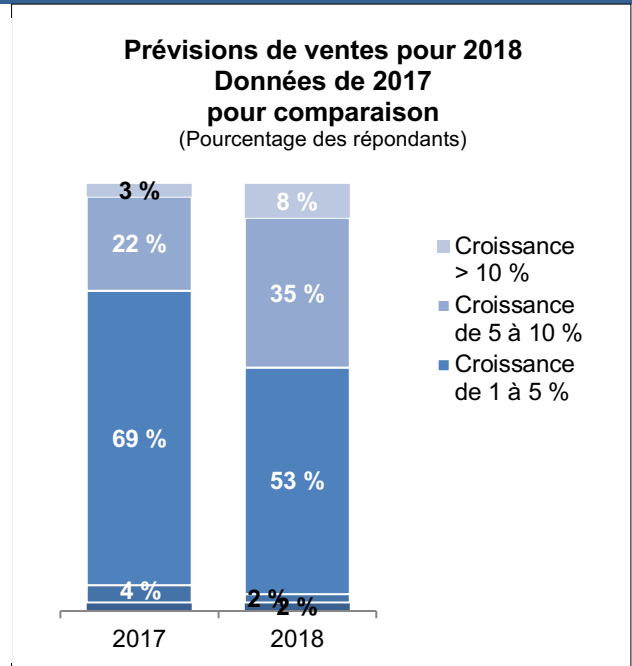
Les membres précisent que, pour leurs prévisions de marges, ils tablent sur la stabilité du taux de change du dollar canadien. Actuellement, les choses sont relativement satisfaisantes à ce chapitre, et les couvertures de risque assurent une certaine protection à court terme, mais une dépréciation soudaine du huard pourrait encore entamer les marges durant la dernière partie de l'année, qui est si importante. Les répondants ont bon espoir de relever leurs **prix**. Les commerçants sont encore très réticents à l'idée d'imposer aux consommateurs une augmentation des prix, mais des occasions de modifier la fréquence promotionnelle ou l'importance des rabais se présenteront peut-être. Privilégier davantage les marques maison pourrait aussi permettre d'offrir une valeur intéressante à un prix différent. Du même souffle, les détaillants ajoutent qu'ils feront marche arrière s'ils sentent de la résistance.

Les répondants ne voient aucune pression importante s'exercer sur le **coût des marchandises** en 2018. Certains ont été confrontés à des hausses de coûts des fournisseurs chinois et ont changé de pays pour en trouver de nouveaux. Les détaillants qui s'approvisionnent auprès de fournisseurs nationaux prévoient que ces derniers tenteront de répercuter sur eux une partie de l'augmentation des coûts attribuable à la majoration du salaire minimum. Par ailleurs, aucune pression inflationniste ne s'exerce sur la plupart des **autres coûts d'exploitation**. La principale exception est l'augmentation du salaire minimum dans plusieurs provinces, qui aura une forte incidence sur le **coût de la main-d'œuvre**, dans les magasins comme dans les centres de distribution et au sein de l'administration. Chaque détaillant se bat pour composer avec les conséquences de cette hausse. La situation est particulièrement difficile en Ontario, où l'augmentation importante du salaire minimum se double de modifications au droit du travail qui viennent encore alourdir le fardeau financier. Les membres font remarquer que cette pression s'exerce également sur les vendeurs et les fournisseurs de services, notamment ceux du

secteur du nettoyage et du transport. L'augmentation des **coûts de transport et de distribution**, en particulier pour la livraison des commandes en ligne, se situe dans la partie supérieure de la fourchette de 1 à 5 %.

Les **dépenses en immobilisations** seront plus élevées en 2018. Les magasins et les boutiques en ligne sont les deux secteurs où seront principalement réalisés les investissements. Plusieurs détaillants expliquent que leurs plans pour ces deux secteurs sont conçus pour être complémentaires et se soutenir. Ces projets visent à améliorer la façon dont les magasins appuient le canal en ligne et vice versa. L'accent est mis sur la rénovation des magasins, les systèmes de points de vente et certaines modifications des sites web – pour faciliter la cueillette des commandes en ligne et les commandes en magasin à partir du site Web –, ainsi que sur d'autres initiatives afin d'offrir l'expérience omnicanal la plus complète possible.

Les prévisions pour les catégories de produits doivent être prises avec une grande prudence. La base de répondants est très faible. Certaines catégories ne sont pas couvertes parce que les prévisions qui s'y rapportaient étaient trop différentes les unes des autres ou parce que le nombre de répondants était trop faible.



### Prévisions de ventes pour quelques catégories de produits en 2018 (% de la croissance prévue des ventes totales de l'entreprise)

Catégorie de produits	% de croissance	Nombre de répondants	Catégorie de produits	% de croissance	Nombre de répondants
Vêtements	5,3	21	Appareils ménagers et matériel électronique	3,7	7
Meubles et accessoires de maison	5,5	10	Articles ménagers et fournitures	5,3	8
Sport et loisirs	5,1	13			

## Analyse du CCCD

Il faut considérer le fait que les détaillants entendent acheter davantage de marchandises et même relever leurs prix comme une mesure de leur confiance. Au cours des dernières années, ils prévoyaient presque toujours dans leurs plans que les achats de marchandises demeurent inchangés, et ce, afin que leurs stocks soient gérés de façon plus serrée et plus efficace. Les détaillants préféraient tirer le meilleur parti de leurs stocks plutôt que de se mettre de la pression sur les épaules en tentant de stimuler leurs ventes pour écouler leurs produits. De même, lorsqu'ils ont été confrontés par le passé à des hausses de coûts provoquées par les variations du taux de change, ils ont exprimé des doutes au sujet de leur capacité à répercuter ces augmentations sur les prix. Le secteur de la vente au détail ne s'est toutefois pas retrouvé soudainement dans le monde ensoleillé de la croissance facile. La concurrence continuera à être féroce, les consommateurs canadiens demeurant obsédés par la question de la valeur, et la pression des détaillants en ligne étrangers et de type « pure play » ne fera qu'augmenter.

Les détaillants se trouvent pour ainsi dire dans l'obligation d'augmenter les marges brutes exprimées en dollars – en partie par l'accroissement des ventes et l'affermissement des prix, en partie par le recours à des initiatives d'amélioration de la productivité. Et ils sont obligés d'agir de la sorte pour faire face à la forte hausse du coût de la main-d'œuvre. Sinon, ils devront se résoudre à voir leurs profits baisser ou, carrément, à subir des pertes. Même après avoir fait l'impossible pour réduire leurs coûts, les détaillants se retrouveront confrontés à une masse salariale dont le coût n'aura pas été entièrement absorbé. À ce moment, soit les marges souffriront, soit elles seront augmentées pour encaisser le coup.

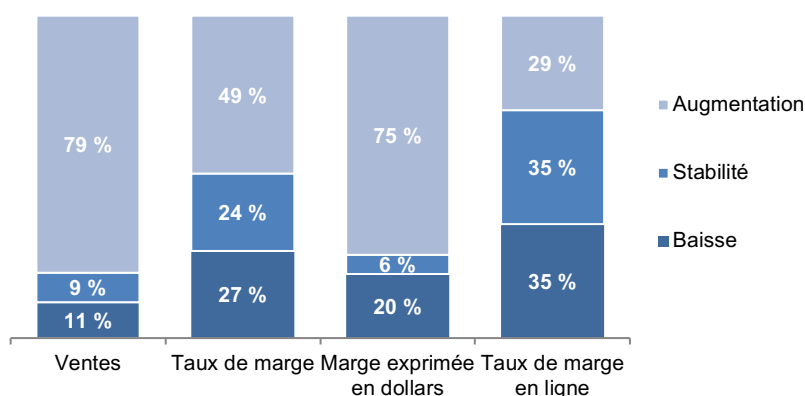
Si les perspectives sont positives pour 2018, il faut toutefois signaler l'existence de deux facteurs de risque susceptibles de changer la donne. Le premier est une vieille connaissance : la volatilité du dollar canadien. Bien que la plupart des détaillants aient des couvertures de risque pour leurs achats de marchandises, une baisse de la valeur du dollar ferait rapidement fondre les marges, ce qui aurait pour conséquence de rendre encore plus difficile l'absorption de l'augmentation du coût de la main-d'œuvre. Les progrès prévus seraient rendus impossibles ; et on a du mal à imaginer à quoi pourrait ressembler un plan B. Le deuxième risque est une hausse des taux d'intérêt, qui aurait une incidence concrète sur la trésorerie des ménages. Comme la Banque du Canada l'a répété à maintes reprises, les ménages canadiens sont très endettés, et s'ils doivent déboursier davantage pour leur prêt immobilier, leur prêt hypothécaire ou leur prêt automobile, ils se serviront de l'argent qu'ils consacraient autrement à des achats au détail.

## Période des Fêtes 2017

Le CCCD a demandé aux répondants de comparer les **ventes des Fêtes des magasins comparables et en ligne** aux résultats de la même période l'an dernier. Ceux-ci ont défini cette période d'une façon qui correspondait à leur type de commerce.

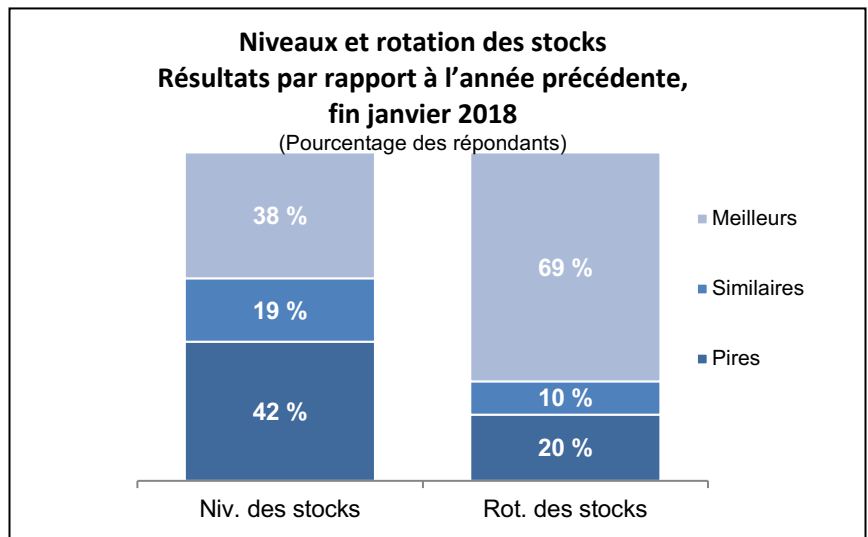
- Augmentation moyenne des ventes chez les répondants ayant connu une augmentation par rapport à la période des Fêtes 2016 : **5,4 %**
- Diminution moyenne des ventes chez les répondants ayant connu une baisse par rapport à la période des Fêtes 2016, **sauf pour un cas particulier : -4,0 %**
- Différence moyenne des ventes chez tous les répondants, **sauf pour un cas particulier : 3,9 %**

### Résultats des Fêtes 2017 par rapport aux Fêtes 2016 (Pourcentage des répondants)



Les détaillants ont profité d'une excellente période des Fêtes. Une économie en bonne santé et une forte croissance de l'emploi ont donné confiance aux consommateurs, qui ont magasiné avec une liberté qu'on ne leur avait pas vue depuis des années. Le Vendredi fou a continué à prendre de l'ampleur et à tirer les ventes de décembre vers le mois de novembre. La semaine de soldes d'après-Noël a encore un peu perdu de son dynamisme, les consommateurs ayant tendance à profiter des promotions très avantageuses avant les Fêtes, alors que les stocks viennent d'être constitués et sont complets.

Le CCCD n'a posé aucune question sur la situation en janvier et au cours de la première moitié de février, mais les commentaires qu'ont faits les membres indiquent que la situation a continué à être favorable.



L'une des conséquences des conditions de la demande est que les différences entre les régions du pays se sont estompées. Certains font remarquer que l'ouest du pays a enregistré des résultats légèrement meilleurs que le centre et l'est. Les ventes se sont améliorées en **Colombie-Britannique** par rapport aux *Portraits du commerce de détail* précédents. Plusieurs font état de meilleurs résultats en **Alberta**, mais ajoutent que ceux-ci sont à peine supérieurs aux faibles résultats de 2016.

La **Saskatchewan** est une province qui a encore bien du mal. Au **Manitoba**, les résultats se situent dans la moyenne nationale. L'**Ontario** continue à présenter de bons chiffres pour la plupart des détaillants, mais n'est plus la province la plus forte pour certains autres. Les nouvelles qui nous arrivent du **Québec** sont plus encourageantes que celles des précédents rapports, bien que plusieurs affirment que les ventes y restent faibles. De nombreux répondants affirment que leurs résultats ont tendance à s'améliorer au **Canada atlantique**. Mais, encore une fois, le bilan y est en demi-teinte, certains détaillants obtenant des chiffres peu satisfaisants. **Terre-Neuve-et-Labrador** est la province la plus faible de la région, et la **Nouvelle-Écosse**, la plus forte.

Les **taux de marge** ont été plus élevés que dans les récents rapports. Quand cela est combiné avec de fortes ventes, on obtient de bons résultats pour les **marges brutes exprimées en dollars**. Les commerçants ont terminé l'année en atteignant leurs **objectifs de vente**. Plusieurs de ceux qui rapportent une augmentation des **niveaux de leurs stocks** ajoutent que leur **rotation** demeure stable ou positive, ce qui prouve que des produits sont nécessaires pour répondre à la demande. Nombre de détaillants affirment que leurs marchandises sont neuves et peuvent être vendues en respectant les marges prévues. Quelques rares répondants ont dit ne disposer d'aucun excédent de stock ; ils ont toutefois reconnu qu'il s'agissait d'un problème dont ils étaient entièrement responsables.

L'**achalandage en magasin** continue à être médiocre, et ce, même si la demande est robuste, les consommateurs se tournant de plus en plus vers les sites Web pour leur magasinage et leurs achats. Ainsi, 64 % des répondants déclarent que l'**achalandage** a baissé, et 29 %, qu'il a augmenté. Le **taux de conversion** reste solide, 82 % des détaillants rapportant un taux plus élevé. Quant aux **transactions**, elles sont très bonnes.

La migration vers le **magasinage en ligne** a été encore plus marquée durant la période des Fêtes. De nombreux détaillants ont observé que les ventes en magasin avaient augmenté légèrement, tandis que les ventes en ligne avaient explosé. Dans plusieurs cas, c'est le site web qui a généré la totalité ou de la quasi-totalité de la croissance des ventes.

**Ventes en ligne durant les Fêtes 2017, en pourcentage des ventes totales de l'entreprise**  
(pourcentage des répondants)

	Détaillants vendant de l'alcool	Aucune vente en ligne	Moins de 3 %	De 3 à 5 %	De 5 à 10 %	De 10 à 20 %	Plus de 20 %
(% des répondants)	8	13	21	11	28	13	6

## Analyse du CCCD

Il ne fait aucun doute que les détaillants canadiens ont profité d'une excellente période des Fêtes. Même si les ventes ont eu lieu plus tôt, étant pour ainsi dire aspirées par la frénésie promotionnelle du Vendredi fou, les marges ne semblent pas en avoir souffert. Cela tend à indiquer que les détaillants ont appris à mieux gérer leurs résultats financiers dans la nouvelle configuration des ventes et des efforts promotionnels de la saison des Fêtes. Évidemment, la vigueur de cette période a aidé. Le vrai test aura lieu quand les détaillants feront face à une fin d'année plus morose.

L'achalandage continue à être une mesure irréfutable de la migration des clients des magasins vers le canal en ligne, à la fois pour leur magasinage et leurs achats. Si certains membres estiment que le rythme du déclin de l'achalandage ralentit, un examen des résultats des cinq derniers *Portraits du commerce de détail* ne révèle aucun changement de tendance, ni vers le haut ni vers le bas. Les moyennes n'ont jamais été exactement les mêmes d'un rapport à l'autre, mais, de façon générale, elles ont été négatives.

Les résultats des ventes en ligne indiquent que l'industrie du détail entre dans une période où les éléments fondamentaux des modèles d'affaires sont appelés à changer de façon importante. Les magasins vont évidemment continuer à être les lieux où la plupart des ventes sont réalisées et, à cet égard, vont demeurer une priorité du secteur. Mais pour un nombre grandissant de détaillants, le site Web est déjà une partie essentielle de leur entreprise, une partie qui est dans une phase de développement et de croissance particulièrement soutenue. Cela a au moins deux conséquences. Tout d'abord, quand un site Web affiche une croissance rapide, mais représente 3 ou 4 % des ventes, il demande l'attention de la direction, mais ne la mobilise pas. Mais s'il est responsable de 10 % des ventes et que sa croissance est plusieurs fois supérieure au reste de l'entreprise, il devient la priorité stratégique de la direction. Cependant, en ce qui concerne le canal en ligne, la courbe d'apprentissage est raide pour les dirigeants du secteur du détail. Pouvoir monter rapidement cette pente est critique pour l'avenir de bien des entreprises.

Il y a ensuite la deuxième conséquence, liée à la première. Les affaires se font autrement en ligne. Un site Web attire une clientèle légèrement différente, les internautes se comportent et achètent différemment des consommateurs en magasin. Plusieurs des outils dont les détaillants se sont servis historiquement pour stimuler les ventes ne fonctionnent pas ou fonctionnent différemment en ligne. De nouveaux outils sont par conséquent nécessaires. La structure de coûts est différente et, comme certains l'ont fait remarquer, sans l'infrastructure générale fournie et payée par le réseau de magasins traditionnels, un site Web fonctionnerait à perte. Qu'est-ce que cela signifie ? Que l'avenir appartient à un nouveau et dynamique canal dont le modèle d'affaires est très différent, et qui génère des marges et des profits plus faibles. Cette situation est difficilement viable. À moins que les détaillants ne soient prêts à accepter une baisse de profits permanente, ils vont être obligés de procéder à d'importants changements stratégiques et opérationnels.

Le CCCD compare toujours les résultats du *Portrait du commerce de détail* aux données, qui font autorité, de Statistique Canada. Il existe entre les deux certaines différences significatives. Le CCCD s'attarde aux ventes des magasins comparables plutôt qu'aux ventes totales et utilise un échantillon différent, plus petit, ainsi que des périodes d'enquête différentes. En général, les résultats compilés par le CCCD sont assez proches de ceux de Statistique Canada, un peu inférieurs à ceux-ci en fait. Cette fois, par contre, l'écart risque d'être plus important. L'édition du *Portrait* des Fêtes réalisée par le CCCD faisait état de résultats de ventes beaucoup plus faibles que ceux de Statistique Canada. La croissance moyenne rapportée pour les Fêtes dans le présent *Portrait* sera vraisemblablement aussi en deçà des chiffres que l'agence rendra publics le 22 février 2018. La raison de ces différences n'est pas très claire. Le CCCD poursuivra ces comparaisons et soulignera les écarts notables entre les résultats.

## Enjeu ciblé : la gestion du coût de la main-d'œuvre

L'augmentation des coûts liés au salaire minimum, en particulier en Colombie-Britannique, en Alberta et en Ontario, a de graves répercussions sur la structure des coûts et les modèles d'affaires. En Ontario, la pression exercée par les salaires est élargie et aggravée par les modifications apportées aux normes d'emploi. Comme toujours lorsqu'ils sont confrontés à des changements qui réduisent la pertinence de leur modèle de fonctionnement, les détaillants utilisent tous les outils à leur disposition pour gérer les contrecoups de ces changements sur leurs employés et leur entreprise. Les répondants insistent ainsi sur le fait qu'il est très difficile pour eux de trouver un équilibre entre le traitement équitable de leurs employés et le maintien de leur compétitivité.

Beaucoup d'attention est accordée aux opérations en magasin, parce que c'est là que travaillent une grande partie des employés, mais des ajustements sont également faits dans les centres de distribution et au sein de l'administration. En ce qui concerne les coûts, chaque détaillant traque la moindre économie pouvant servir à compenser la hausse de la masse salariale. Allant bien au-delà des coûts de RH, cette traque peut porter sur n'importe quel coût susceptible d'être aboli ou réduit sans qu'il y ait de conséquences sur l'expérience client (remplacement des lampes pour diminuer les frais d'électricité, réduction ou modification des emballages, etc.). Plusieurs répondants affirment toutefois qu'ils n'ont d'autre choix que de réduire les heures de travail et le nombre de postes.



Il s'agit là d'une mesure de dernier recours. Les détaillants qui exploitent des entreprises offrant un niveau de service élevé ou des petits magasins ont moins l'occasion d'utiliser ces outils, parce qu'un niveau minimal de personnel est nécessaire pour assurer leur fonctionnement. Plusieurs autres mesures des RH ont été mises en œuvre. Certains commerçants parviennent à évoluer vers un certain équilibre ou vers un modèle de rémunération à la commission. D'autres réévaluent le ratio de partage pour les avantages sociaux, revoient les allocations de vie chère ou réexaminent la structure des primes. D'autres encore modifient l'équilibre entre le personnel à temps plein et les employés à temps partiel. En raison de leurs répercussions sur les salariés, ces outils sont principalement considérés comme des options secondaires. De très grands efforts sont consacrés à l'amélioration de la productivité des magasins : formation à la vente offerte au personnel, instauration de nouveaux programmes d'encouragement et de vente, modifications de l'offre commerciale, réaménagement des magasins, utilisation d'outils logiciels permettant de faire correspondre plus précisément le nombre d'employés en service et les flux de clientèle, recours à des technologies de points de vente comme celle des caisses automatiques ou des étiquettes d'étagère automatiques. Cependant, en dépit de tous leurs efforts, certains magasins vont se retrouver en situation de déficit et devront fermer en raison de l'augmentation de la charge salariale.

Les détaillants ont reconnu que des améliorations aux chapitres des coûts et de l'efficacité ne seront pas suffisantes, et que des changements sont également nécessaires du côté des marges et des recettes de ventes. Certaines des mesures de productivité des magasins devraient aussi aider à améliorer les ventes. Comme il a été dit plus haut, les détaillants intègrent davantage de produits de marques maison à leur offre commerciale afin de pouvoir proposer aux consommateurs une bonne valeur à un prix différent. Une raison importante pour laquelle les détaillants prévoient affermir leurs prix est la nécessité où ils se trouvent d'augmenter leurs revenus afin de faire face à des coûts plus importants. Certains expliquent qu'ils se servent de l'amélioration de leurs marges, attribuable à la valeur plus élevée du dollar, pour absorber la hausse de leur budget de rémunération. Ceux-ci reconnaissent du même souffle que cette approche serait compromise si le huard devait chuter. Le fait que 2018 promette d'être une année de croissance des ventes aide grandement. De meilleures ventes signifient en effet plus d'argent pour la rémunération des employés.

Au vu de toute cette activité, les détaillants demeurent très préoccupés par ce qui les attend et se demandent comment ils vont traverser ces difficultés. Plusieurs font remarquer que l'augmentation du coût de la main-d'œuvre n'est pas ponctuelle. Dans certaines provinces, d'autres hausses importantes sont en effet prévues à ce chapitre dans les années à venir.

## Analyse du CCCD

Habituellement, le CCCD demande aux membres ce qui les empêche de dormir. Cette fois, il sautait aux yeux qu'un sujet majeur préoccupait tout le monde : le coût de la main-d'œuvre. On peut difficilement exagérer la pression que les changements apportés au salaire minimum et aux normes d'emploi exercent sur les modèles d'affaires des commerces de détail. Cela est particulièrement le cas pour les opérations en magasin. Le modèle d'affaires que chaque détaillant a élaboré est fondé, entre autres, sur une relation entre les ventes et la masse salariale. Le magasin et le détaillant connaissent du succès quand cette relation est maintenue ; quand elle se rompt, le modèle d'affaires se désintègre. Par ailleurs, les détaillants peuvent uniquement travailler sur le dénominateur (ventes) ou le numérateur (coût de la main-d'œuvre) du rapport. Le rapport lui-même ne peut être modifié de façon permanente, à moins que le détaillant soit capable de créer un nouveau modèle pour exploiter son entreprise.

Les gouvernements ont probablement raison quand ils prétendent que « le pays se porte bien » et que l'emploi ne chutera pas en raison de leurs politiques. L'économie est en croissance et crée des emplois à un bon rythme. Mais les détaillants et les autres employeurs ont également raison quand ils affirment que l'une des conséquences inévitables de la forte augmentation du prix de la main-d'œuvre est que certains travailleurs auront moins d'heures ou perdront leur emploi. Soyons clairs. Ces conséquences ne se produiront pas parce que les détaillants auront souhaité « punir » leurs employés pour un changement de politique publique, mais parce qu'ils auront épuisé toutes les autres possibilités et n'auront plus d'autre choix.

Au cours des 10 dernières années, les détaillants ont fait face à de redoutables défis et ont survécu. Ici encore, ils réussiront à traverser cette épreuve, mais cela ne se fera pas sans douleur – à la fois pour les détaillants et ceux qui travaillent dans le secteur.

Le mercredi 28 mars, le CCCD proposera un forum consacré au salaire minimum où les détaillants pourront découvrir comment s'en sortent leurs pairs et discuter des meilleures pratiques. En mai, le CCCD communiquera avec les membres pour savoir ce que donnent leurs initiatives. Le *Portrait du commerce de détail* du printemps s'intéressera aux changements dans :

- les coûts horaires de la main-d'œuvre en magasin ;
- le coût de la main-d'œuvre en pourcentage des ventes en magasin ; et
- les ventes en magasin par heure rémunérée.

En examinant les résultats dans différentes régions, il sera possible de voir à quel point les détaillants réussissent à s'adapter aux changements.

***Le CCCD remercie les nombreux membres qui ont généreusement offert de leur temps et partagé des renseignements et des connaissances.***

Le CCCD produit le Portrait du commerce de détail quatre fois par année. Le prochain rapport sortira en mai 2018. Si vous souhaitez y participer, nous vous prions de communiquer avec Peter Woolford (ses coordonnées se trouvent ci-dessous) ou de répondre à ce courriel en donnant vos coordonnées. Nous accordons de l'importance à vos commentaires.

Tous les renseignements que vous nous communiquez demeurent strictement confidentiels, et nous ne divulguons pas le nom des entreprises dont les représentants ont été interrogés.

**Préparé par Peter Woolford, [pwoolford@retailcouncil.org](mailto:pwoolford@retailcouncil.org)**