



ÉTUDE BDC

PLANIFIER VOTRE CROISSANCE

CINQ TENDANCES DE CONSOMMATION QUI CHANGENT LA DONNE

Octobre 2013

 **BDC**
L'entrepreneur d'abord

Canada

Résumé	2
Introduction	5
1.0 L'évolution du parcours d'achat du consommateur	6
2.0 Le nouvel engouement pour la santé	14
3.0 L'avantage du « Fabriqué au Canada »	19
4.0 La personnalisation est reine	26
5.0 Les effets persistants de la récession	31
Conclusion	35

La présente recherche a été produite par l'équipe **Recherche et analyse économique** du service du Marketing et des Affaires publiques de BDC. Le lecteur est l'unique responsable de l'usage qu'il fait de ces informations.

© 2013 Banque de développement du Canada

I 888 INFO BDC | bdc.ca

Trois phénomènes majeurs transforment profondément le paysage commercial canadien : les avancées technologiques, les changements démographiques et la récession mondiale de 2007-2008. Ces phénomènes favorisent l'émergence de nouveaux comportements chez les consommateurs. Le présent rapport examine en détail cette nouvelle réalité, présente les meilleures occasions pour les petites et moyennes entreprises (PME) et propose des stratégies permettant de s'adapter aux cinq nouveaux comportements des consommateurs canadiens décrits ci-dessous, et d'en tirer parti.

1.

L'évolution du parcours d'achat du consommateur

De nos jours, Internet influence presque chaque aspect de la décision d'achat d'un consommateur. De nombreux Canadiens se tournent d'abord vers le Web. Ils y recherchent des produits et services et sont fortement influencés par les évaluations des internautes; ils comparent les caractéristiques des produits sur les sites Web, localisent des entreprises au moyen de recherches de proximité et effectuent souvent des achats en ligne. Les guerres des prix n'ont plus lieu uniquement entre les détaillants locaux; elles se sont mondialisées sur la Toile.

Une simple présence en ligne ne suffit plus. Dans le contexte commercial actuel, il est devenu essentiel de disposer d'une stratégie multiplateforme structurée, proactive et adaptée. Le fait que le commerce de détail soit sous-représenté sur le Web au Canada offre des possibilités importantes aux PME. Celles qui réagissent rapidement pour adapter leur modèle d'affaires et adopter ces changements peuvent tirer le maximum de cette nouvelle réalité.

2.

Le nouvel engouement pour la santé

Les consommateurs canadiens sont de plus en plus attentifs à leur santé, et cette tendance s'accroîtra compte tenu du vieillissement de la population (d'ici 2031, 25 % des Canadiens auront plus de 65 ans). Les consommateurs recherchent maintenant des produits et des services qui vont les aider à maintenir et à améliorer leur santé. Ils changent le type de produits qu'ils achètent pour leur famille, les sports qu'ils pratiquent et ce qu'ils font de leur temps libre. La demande pour les produits et les services liés à la santé et au bien-être croît rapidement, et 31 % des consommateurs canadiens sont prêts à payer plus cher pour des produits favorisant une meilleure santé.

Les entreprises qui adaptent leurs produits pour tenir compte de ces préoccupations croissantes en matière de santé sont plus susceptibles de générer des réactions positives de la part de leurs clients et de se positionner favorablement sur le marché.

3.

L'avantage du « Fabriqué au Canada »

Les préoccupations sociales et environnementales occupent une place de plus en plus importante dans le choix des consommateurs, et la responsabilité sociale d'entreprise est devenue un préalable pour la majorité des Canadiens, qui s'attendent désormais à ce que les entreprises adoptent des normes élevées en matière d'éthique et de respect de l'environnement dans l'ensemble de leur chaîne de valeur. Une majorité de Canadiens font maintenant un effort pour acheter des produits locaux ou faits au Canada, et certains sont prêts à payer plus cher pour ces produits.

Les PME devraient mettre en évidence les caractéristiques locales de leurs produits. Et même si leurs produits ne sont pas fabriqués localement, les PME devraient mettre l'accent sur les caractéristiques locales d'autres aspects de leur chaîne de valeur, comme la R-D, ou encore la conception ou l'assemblage de leurs produits.

4.

La personnalisation est reine

Les consommateurs recherchent de plus en plus des solutions personnalisées qui répondent à leurs besoins précis, et participent davantage à la création des produits qu'ils consomment. De nombreuses entreprises élargissent leurs gammes de produits pour tenir compte des préférences des consommateurs, alors que d'autres choisissent des techniques de « personnalisation de masse » qui leur permettent d'offrir des solutions sur mesure à des prix et dans des délais comparables à ceux des produits fabriqués en série. Par exemple, une PME allemande vend en ligne des mélanges de céréales personnalisés qui peuvent être modifiés en fonction des allergies, des diètes particulières, des besoins sportifs et d'une grande variété de goûts différents.

Les PME flexibles peuvent tirer parti de ces deux approches — en concevant des produits de niche et en favorisant la participation de leurs clients — pour faire concurrence aux grands fabricants, accroître leur marge et atténuer les risques liés au développement de produits.

5.

Les effets persistants de la récession

Certaines habitudes de consommation qui sont apparues pendant la récession de 2007-2008 sont en voie de devenir la norme. Les consommateurs s'attendent à obtenir de la qualité à moindre coût et s'intéressent à des modèles axés sur l'utilisation plutôt que la propriété.

L'utilisation stratégique des sites d'achats groupés peut être un bon moyen de présenter l'entreprise et les produits des PME aux consommateurs. Les PME peuvent tirer parti de certains des autres facteurs à l'origine du phénomène de l'« économie de partage », dont le désir d'accéder à des produits uniquement au besoin.

Les nouvelles tendances de consommation sont synonymes de nouvelles occasions pour les entreprises

Il n'est pas toujours possible ou souhaitable de s'adapter à toutes les tendances simultanément, mais certaines tendances sont suffisamment marquées pour mériter l'attention de toutes les entreprises, car elles transforment la façon dont les consommateurs perçoivent leur valeur.

Pour tirer parti de ces nouvelles tendances, les PME devraient :

Engager un dialogue plus étroit avec les clients. Les PME peuvent communiquer efficacement leur proposition de valeur, mieux comprendre les besoins des consommateurs et inciter les clients à exprimer leur opinion dans le but d'accroître leur contribution à la conception du produit. Voici des approches qui peuvent être utiles :

- > **Encourager** les consommateurs à soumettre leur avis en ligne et en assurer le suivi. Comme 70 % des internautes ont confiance dans les évaluations en ligne, il est primordial de surveiller les commentaires et d'y répondre, le cas échéant.
- > **Utiliser** les plateformes en ligne pour mobiliser les clients et faciliter le partage d'idées. Inciter les consommateurs à participer à la création de nouveaux produits peut aider les entreprises à mieux comprendre les demandes du marché et à atténuer les risques liés au développement.
- > **Permettre** aux clients de modifier ou de personnaliser les produits. Ces mesures n'exigent pas nécessairement d'investir massivement dans l'équipement et les processus de production; il suffit que les consommateurs sentent qu'ils participent et puissent améliorer les fonctions du produit.

Expliquer clairement la valeur des produits. Il est essentiel que les PME comprennent ce que les consommateurs perçoivent comme de la valeur et qu'elles fassent connaître la valeur de leur produit par l'intermédiaire de canaux de communication (en ligne et hors ligne) les plus susceptibles de rejoindre un groupe de clients en particulier. Voici les aspects clés sur lesquels il convient d'insister le plus possible.

- > Le fait que le produit est **fabriqué au Canada** ou localement, ou que d'autres activités de la chaîne de valeur — comme la conception ou la R-D — sont réalisées localement, peut favoriser le positionnement sur le marché.
- > **Les caractéristiques éthiques et écologiques** du processus de production doivent être évaluées de façon concrète et affichées clairement sur les produits. Les consommateurs sont prêts à payer davantage pour se procurer des produits éthiques et écologiques.
- > Les avantages d'un produit pour la **santé**, comme une faible toxicité ou des résultats de recherches démontrant les bienfaits sur la santé de ses ingrédients, peuvent être d'importants facteurs de différenciation.

La clé est d'adopter une attitude proactive plutôt que réactive à l'égard de ces tendances émergentes. D'énormes possibilités s'offrent aux PME qui sauront miser sur ces changements pour établir de nouvelles manières d'être concurrentielles tout en demeurant fidèles à leur stratégie d'affaires de base.

INTRODUCTION

L'objectif du présent rapport est d'analyser cinq tendances majeures qui ont émergé et qui, selon nous, auront une incidence à long terme sur les comportements des consommateurs canadiens.

Dans un monde en constante évolution, notre environnement semble changer plus rapidement et plus profondément que jamais auparavant. Plus particulièrement, trois phénomènes ont une incidence durable sur les consommateurs : les avancées technologiques, les changements démographiques et la récession mondiale de 2007-2008. Ces phénomènes ont modifié les attitudes et les préférences des consommateurs canadiens, générant ainsi de nombreuses occasions d'affaires.

L'objectif du présent rapport est d'analyser cinq tendances majeures qui ont émergé et qui, selon nous, auront une incidence à long terme sur les comportements des consommateurs canadiens. Derrière chaque tendance se trouvent des occasions pour les entrepreneurs du Canada, et ceux qui profiteront d'au moins quelques-unes de ces tendances seront en mesure de maintenir la pertinence de leurs produits ou de saisir de nouvelles occasions de croissance. C'est pourquoi cette étude propose des stratégies pour aider les petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes à transformer ces occasions en avantage concurrentiel à la fois réel et durable.

Les cinq tendances majeures sont les suivantes :

1. Internet est devenu bien plus qu'un simple outil d'achat en ligne; il est maintenant intégré au processus d'achat de la plupart des produits.
2. Les préoccupations des Canadiens en matière de santé se sont traduites par de nouveaux comportements et de nouvelles habitudes de la part des consommateurs.
3. Les questions de responsabilité sociale et environnementale influencent de plus en plus les choix des consommateurs; il y a 10 ans, peu de consommateurs se préoccupaient de ce phénomène.
4. Le pouvoir de décision des consommateurs joue un rôle de plus en plus important dans la conception des produits de consommation et dans la gamme des produits offerts.
5. La récession économique a profondément influé sur les comportements des consommateurs, et son impact se fait encore sentir à ce jour.

Deloitte ainsi que l'équipe Recherche et analyse économique de BDC ont réalisé l'étude présentée dans ce rapport. Cette dernière a été complétée par un nouveau sondage exclusif de BDC réalisé auprès de 1 023 Canadiens sur les tendances en matière de comportement des consommateurs. Ce sondage a été mené par Ipsos en août 2013 (le « sondage BDC-Ipsos »). Certains résultats du sondage peuvent être surestimés en raison d'un biais de désirabilité sociale et doivent par conséquent être considérés comme des tendances, et non comme des statistiques absolues.

L'ÉVOLUTION DU PARCOURS D'ACHAT DU CONSOMMATEUR

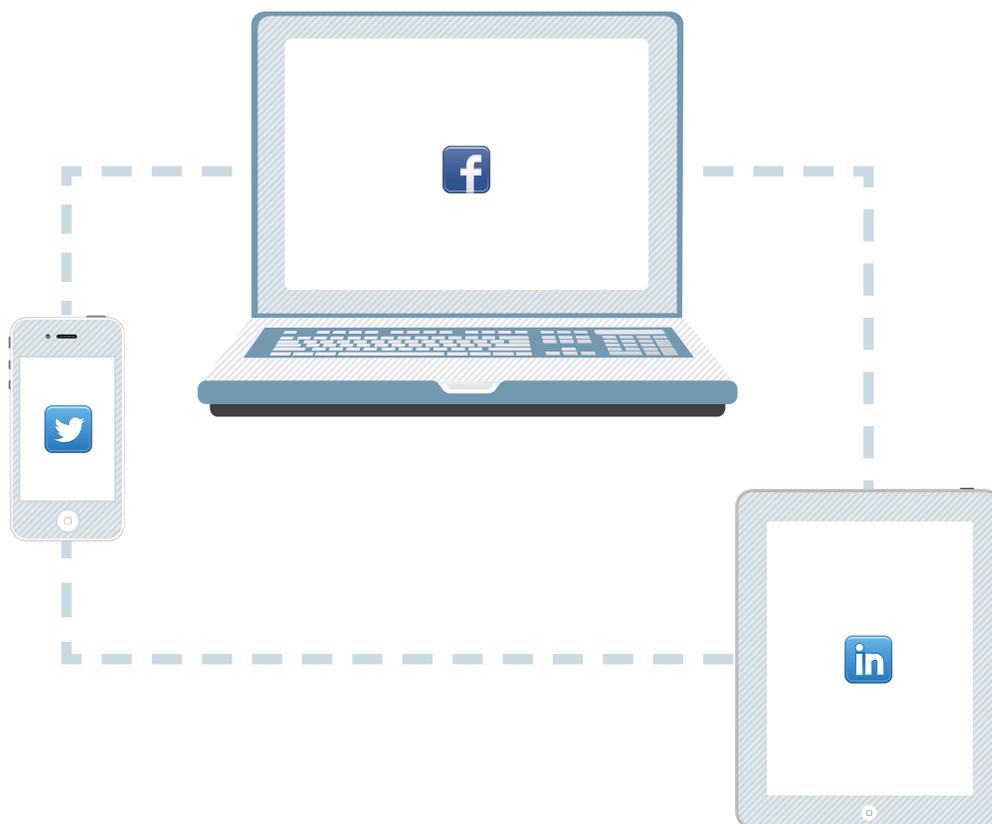
84%

DE LA POPULATION
EST CONNECTÉE
À INTERNET

L'accès massif, facile et abordable à Internet est en train de remodeler les comportements et les habitudes des consommateurs, de même que les stratégies et les outils traditionnels de marketing. La plupart des consommateurs au pays sont désormais connectés en permanence à Internet au moyen de divers appareils.

En 2012, 84 % de la population était connectée à Internet¹, et chaque utilisateur avait, en moyenne, 2,6 appareils pouvant se connecter au Web : téléphones mobiles, ordinateurs portables, ordinateurs de bureau ou tablettes². Cette présence en ligne constante est consolidée par le nombre croissant de téléphones intelligents en circulation, plus de la moitié des Canadiens possédant maintenant ce genre d'appareil (ils n'étaient que le tiers au début de 2012)^{3, 4}. De plus, les Canadiens sont férus de médias sociaux, et près des deux tiers des internautes au pays se connectent chaque jour à Facebook, Twitter ou LinkedIn⁵.

Cette grande diversité d'appareils connectés à Internet et d'utilisations des plateformes en ligne a redéfini les canaux de communication entre les consommateurs et les entreprises. Les consommateurs s'attendent désormais à passer facilement de leurs activités en ligne à leurs activités hors ligne, et vice versa. Cela force les entreprises, sous peine d'obsolescence⁶, à adapter rapidement leur stratégie pour tenir compte du comportement des consommateurs désormais axé sur Internet.

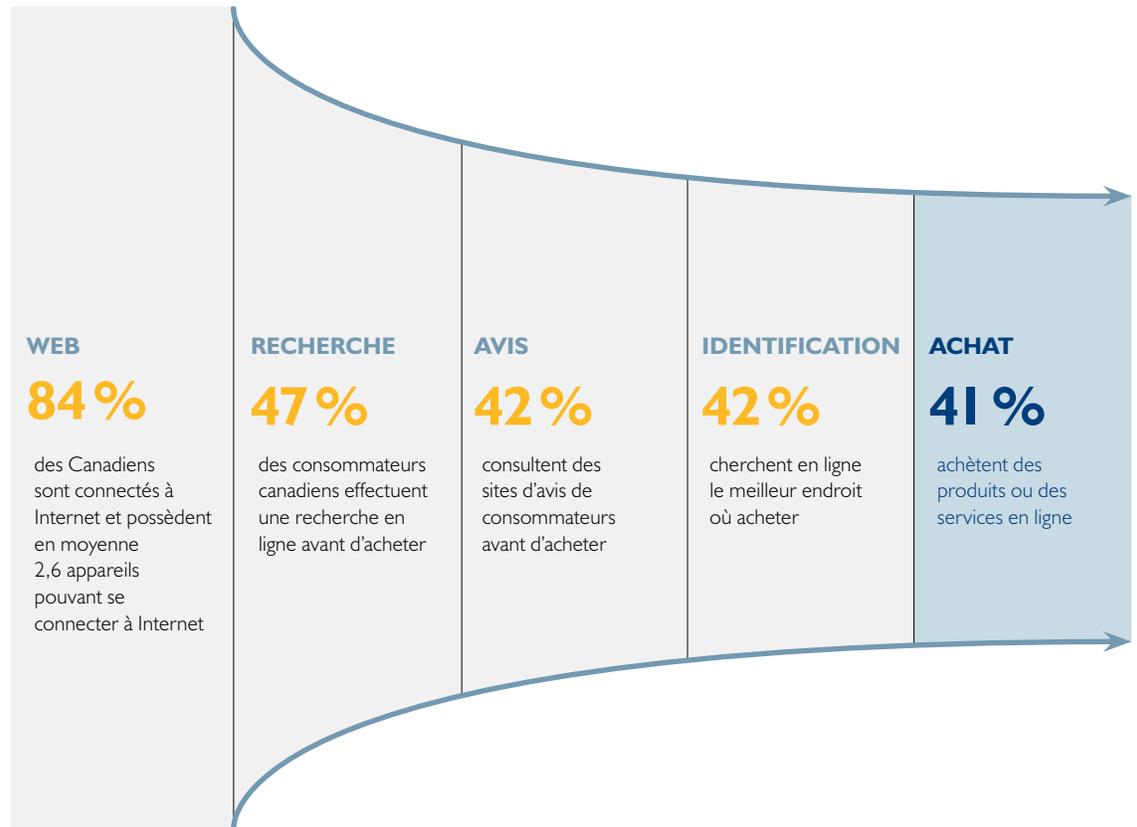


Pour les entreprises, une simple présence sur le Web ne suffit plus : elles doivent adopter et développer une approche multicanal.

I.1 La plupart des décisions d'achat sont aujourd'hui prises en ligne

Les nouveaux canaux d'information ont redéfini le parcours d'achat des consommateurs. Avant l'achat, ceux-ci tendent maintenant à chercher des conseils sur les canaux en ligne propres à la catégorie du produit, ce qui les influence dans leur choix. Il est donc déterminant de concevoir une stratégie Internet appropriée et efficace pour influencer sur leurs décisions d'achat.

Les résultats du sondage ci-dessous⁷ montrent à quel point le fait de disposer d'une présence Web est devenu important pour les entreprises canadiennes.



Peu importe qu'ils achètent un produit sur Internet ou en magasin, de plus en plus de consommateurs sont influencés par les canaux en ligne, comme le montrent les statistiques ci-dessus⁸. Qui plus est, le fait d'avoir une présence sur Internet semble avoir un impact direct et positif sur les ventes. Selon une étude du Boston Consulting Group, les PME disposant d'une stratégie Web bien établie ont enregistré une hausse de leurs revenus de 22 % supérieure aux autres PME. Pour les entreprises, une simple présence sur le Web ne suffit plus : elles doivent adopter et développer une approche multicanal.⁹

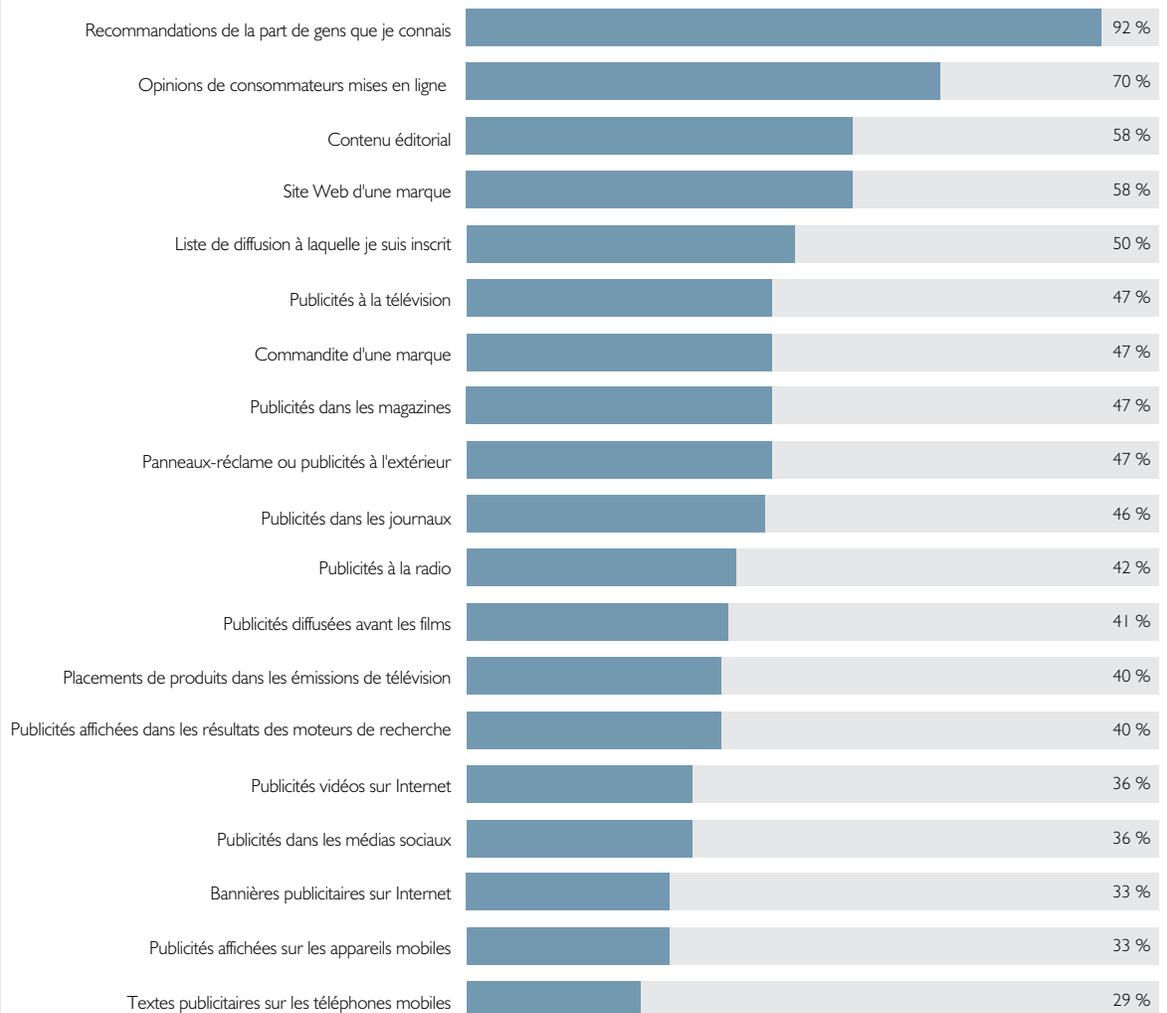
70%

DES INTERNAUTES
FONT CONFIANCE
AUX OPINIONS DE
CONSO MMATEURS
MISES EN LIGNE

I.2 Les évaluations en ligne comptent parmi les sources d'opinion les plus fiables pour les consommateurs

Environ sept internautes sur dix aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni affirment faire confiance aux sites d'avis de consommateurs, une proportion significativement plus élevée que pour les autres sources consultées. Généralement, plus des trois quarts des internautes disent que les notes et les avis qu'ils trouvent en ligne influencent leurs décisions d'achat¹⁰ et plus de la moitié précisent qu'une critique positive les rend plus susceptibles de recourir aux services d'une entreprise locale. En 2012, près de la moitié des consommateurs avaient lu des critiques sur des restaurants ou des cafés, contre environ le tiers en 2010. Les consommateurs ont également été plus nombreux à consulter les évaluations d'hôtels et de gîtes touristiques, ainsi que de médecins et de dentistes, leur proportion étant passée d'un consommateur sur dix en 2010 à un sur cinq en 2012¹¹.

Niveau de confiance moyen des internautes à l'égard des sources de recommandations ou des publicités¹²



Remarque : Les proportions présentées dans le graphique ci-dessus concernent les consommateurs qui font « totalement » ou « assez » confiance à la source.

La gestion attentive des commentaires que font les clients sur Internet est cruciale pour toute entreprise, qu'elle dispose ou non d'une présence structurée sur le Web.

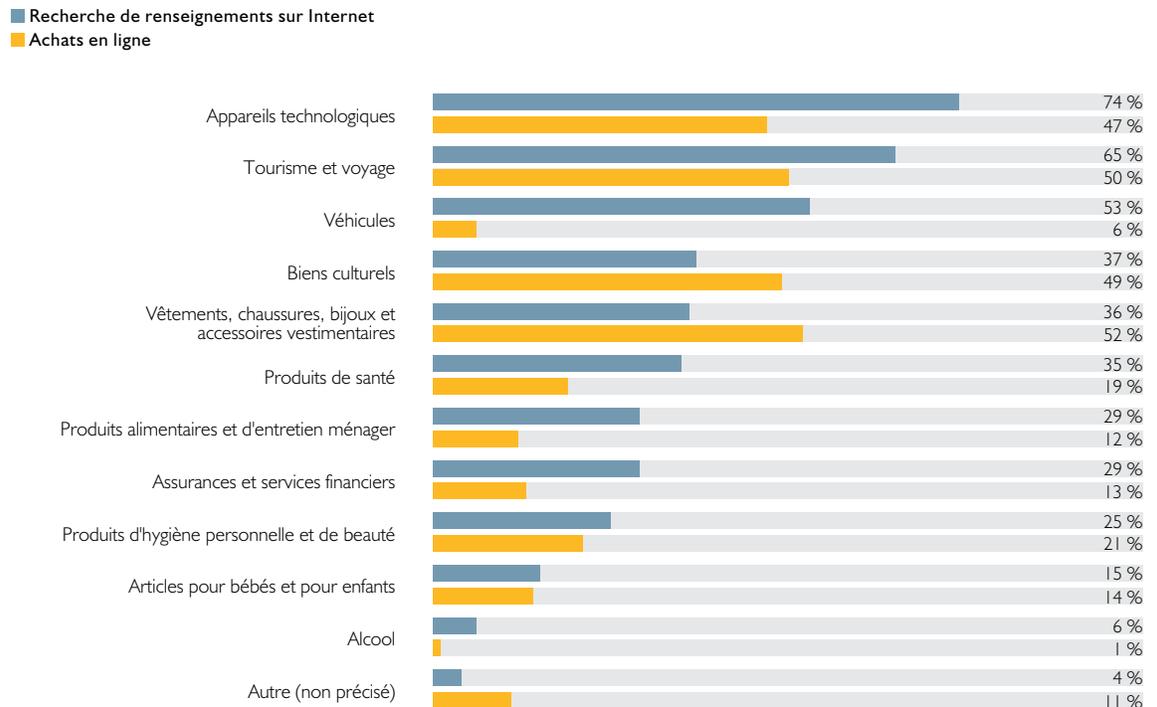
En outre, un peu moins du tiers des gens qui utilisent leur téléphone intelligent en magasin préfèrent maintenant consulter leur appareil pour obtenir des informations sur les produits plutôt que de demander de l'aide à des employés du magasin¹³.

La gestion attentive des commentaires que font les clients sur Internet est cruciale pour toute entreprise, qu'elle dispose ou non d'une présence structurée sur le Web. Par exemple, un petit hôtel qui reçoit une mauvaise critique sur un site comme TripAdvisor pourrait ne pas se rendre compte des répercussions négatives que ce genre de critique a sur les clients. C'est pourquoi il est essentiel de surveiller les sites d'avis de consommateurs et de réagir rapidement pour maintenir une image positive. De nombreuses plateformes d'évaluation permettent aux entreprises de répondre publiquement aux avis des utilisateurs. C'est là une bonne façon de montrer à ses clients potentiels comment on réagit aux commentaires positifs et négatifs, ainsi que de bâtir et de préserver sa réputation.

1.3 Les consommateurs qui cherchent sur Internet des renseignements sur des produits n'achètent pas nécessairement en ligne

Les résultats du récent sondage BDC-Ipsos montrent que les consommateurs canadiens sont nombreux à avoir le réflexe de se renseigner sur Internet avant d'acheter un appareil technologique, un voyage ou un séjour touristique, ou encore un véhicule¹⁴. Fait intéressant, il semble que les hommes, les consommateurs de la génération X et ceux dont le revenu annuel du ménage s'élève à plus de 60 000 \$ cherchent des renseignements sur Internet plus souvent que les autres catégories de consommateurs.

Utilisation d'Internet pour trouver des renseignements sur des produits et pour acheter



Remarque : Les proportions présentées dans le graphique ci-dessus sont celles des consommateurs qui effectuent la tâche.

Les consommateurs ont tendance à aller sur Internet davantage pour se renseigner sur les produits que pour les acheter.

En ce qui a trait aux achats en ligne, certaines catégories de produits se démarquent. Les vêtements, les chaussures, les bijoux et les accessoires se classent au premier rang, suivis des voyages et du tourisme, des produits culturels et des appareils technologiques⁵. Les consommateurs âgés de 18 à 54 ans sont plus susceptibles que les autres d'acheter ces produits et services en ligne.

Globalement, les consommateurs ont tendance à aller sur Internet davantage pour se renseigner sur les produits que pour les acheter. Un certain nombre de facteurs peuvent expliquer ce phénomène, notamment la possibilité d'acheter à partir du site Web, l'importance relative de l'achat (en termes de prix et de risque), la facilité de faire des affaires en ligne et la rapidité avec laquelle le produit peut être livré. En ce qui a trait aux véhicules, il existe un grand écart entre la proportion de consommateurs qui se renseignent en ligne et celle des consommateurs qui effectuent leurs achats sur Internet (53 % contre 6 %). Dans ce cas, la différence s'explique probablement par la valeur de l'achat et le fait qu'un essai routier constitue une étape importante du processus d'achat. À l'inverse, les consommateurs sont moins susceptibles de faire des recherches sur Internet pour des types de produits plus courants et moins chers (p. ex., des vêtements et des accessoires), mais ont de plus en plus tendance à les acheter en ligne.

1.4 Les comparateurs de prix font que certains types de magasins de vente au détail deviennent des salles d'exposition

Selon le récent sondage BDC-Ipsos, pour près des deux tiers des consommateurs canadiens, l'un des plus importants aspects qui entrent en ligne de compte lors de l'achat d'un produit est son bas prix¹⁶. Comme on devait s'y attendre, les consommateurs utilisent leur téléphone intelligent pour comparer les prix des produits des détaillants en ligne ou hors ligne. Plus de la moitié des utilisateurs de téléphone intelligent disent avoir comparé les prix des produits en magasin avec leur téléphone. Parmi ceux qui ont en fin de compte acheté un produit, plus de deux sur cinq l'ont acheté en magasin et un peu moins de trois sur cinq l'ont acheté plus tard en ligne¹⁷. Les consommateurs sont significativement plus susceptibles de vérifier en magasin le prix des produits les plus chers, comme les appareils et les produits électroniques (74 % et 70 %, respectivement), que les produits plus abordables, comme les vêtements et les aliments (44 % et 36 %, respectivement)¹⁸. De plus, 83 % des détaillants reconnaissent que les clients peuvent facilement trouver un meilleur prix ailleurs, ce qui rend le service à la clientèle plus important que jamais¹⁹.

Un consommateur décidera d'acheter un produit en ligne plutôt qu'en magasin s'il bénéficie d'un rabais de 10 % à 20 % par rapport au prix initial. C'est pourquoi les détaillants se préoccupent d'un nouveau comportement appelé le « furetage en magasin », qui fait que les magasins deviennent parfois de simples salles d'exposition, tandis qu'Internet devient l'endroit où on effectue l'achat. Au Canada, plus d'un consommateur sur dix admet avoir visité un commerce pour tester un produit avant de l'acheter en ligne²⁰.

1.5 Les téléphones intelligents sont devenus le compagnon de magasinage idéal

À l'heure actuelle, plus de la moitié des Canadiens possèdent un téléphone intelligent. Le fait de disposer d'une telle mobilité pour accéder à Internet permet aux consommateurs d'effectuer des recherches de proximité sur les entreprises et d'obtenir des renseignements sur les produits qui les intéressent. Neuf consommateurs sur dix affirment se servir de leur téléphone intelligent pour des activités de pré-magasinage, et trois sur cinq disent l'utiliser pour trouver l'emplacement et les heures d'ouverture des magasins. Plus de deux consommateurs canadiens sur cinq utilisent leur téléphone intelligent pour dénicher des offres promotionnelles, un tiers pour lire des critiques sur le produit et une proportion semblable pour vérifier si le produit est disponible dans les magasins situés à proximité²¹. La majorité (81 %) des conversions (visites de magasin, appels ou achats) qui ont commencé par une recherche sur un téléphone intelligent ont lieu dans un délai de cinq heures²².

AU CANADA, EN 2012,
LES VENTES AU
DÉTAIL SUR INTERNET
SE SONT ÉLEVÉES À

5,4 G\$

Ces résultats laissent entendre que les consommateurs se servent maintenant de leur téléphone intelligent comme compagnon de magasinage; c'est pourquoi il est crucial pour les PME de se doter d'une stratégie commerciale adaptée à ces appareils.

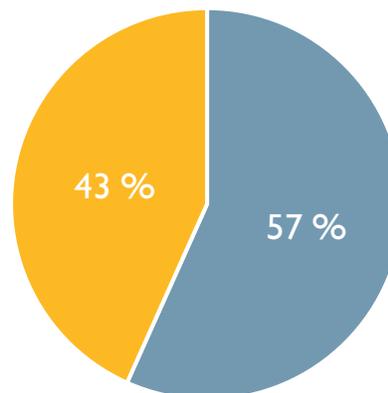
1.6 L'évolution du parcours d'achat du consommateur : des possibilités pour les PME

Le fait que le commerce de détail soit sous-représenté sur le Web au Canada offre des possibilités importantes aux PME. Les ventes au détail sur Internet au pays se sont élevées à 5,4 G\$ en 2012 (croissance de 14 % d'une année sur l'autre)²³ et devraient dépasser les 10 G\$ d'ici la fin de la décennie. Parallèlement, à l'échelle mondiale, la valeur des ventes au détail sur Internet a atteint 521 G\$ US en 2012. Historiquement, le commerce électronique au Canada est à la traîne par rapport aux autres pays, son niveau de pénétration étant l'un des plus faibles des pays développés. En effet, la plupart des magasins traditionnels hésitent encore à développer leurs canaux de vente au détail en ligne. Cette situation est favorable aux détaillants étrangers²⁴, comme Amazon, Apple, Walmart et Dell, qui, ensemble, représentent 57 % de la valeur totale des ventes en ligne par des détaillants américains au Canada en 2013²⁵. Pendant ce temps, les détaillants canadiens, comme Indigo, Grocery Gateway²⁶, La Baie et Canadian Tire, représentent moins de 3 % du total des ventes en ligne par des détaillants canadiens, et leur part de marché recule depuis quelques années.

Néanmoins, certaines PME canadiennes semblent tirer avantage de cette situation; en offrant une solide présence en ligne et une expérience client positive, ces entreprises gagnent rapidement des parts de marché²⁷. Cela montre que les consommateurs canadiens sont ouverts à appuyer les détaillants en ligne locaux, s'ils en ont la possibilité.

Achats sur Internet au Canada (2012)²⁸

■ Au près de détaillants américains
■ Au près de détaillants canadiens



L'adoption du téléphone intelligent et le fait d'être constamment connecté sont devenus la norme pour la plupart des consommateurs, et pas seulement pour les acheteurs précoces. Les PME qui réagissent rapidement pour adapter leur modèle d'affaires et adopter ces changements peuvent tirer le maximum de cette nouvelle réalité.

1.7 Matière à réflexion : stratégies pour les PME

Le type de renseignements sur les produits que les consommateurs trouvent sur Internet influence leur comportement et leurs décisions d'achat. Les moyens traditionnels de communiquer avec les consommateurs ne suffisent plus pour soutenir les ventes.

Les entreprises canadiennes peuvent tirer profit de cette nouvelle réalité en mettant en œuvre un certain nombre de stratégies génératrices de croissance.

Quelques règles générales s'appliquent à la plupart des entreprises.

1. **Les critiques négatives** publiées en ligne par d'autres utilisateurs sont devenues le facteur déterminant dans la décision d'acheter ou non pour sept consommateurs sur dix²⁹. Les critiques affichées sur Internet par les utilisateurs sont maintenant considérées comme l'une des sources d'information les plus fiables.
2. **Les médias sociaux** permettent aux consommateurs d'être constamment en contact avec les entreprises et d'exprimer leurs opinions. Toutefois, les entreprises qui n'utilisent pas adéquatement ces canaux, notamment en se montrant trop agressives, risquent de s'aliéner la plupart des utilisateurs.
3. Les consommateurs choisissent aujourd'hui **les emplacements des points de vente** au moyen d'outils ou d'applications technologiques, comme les recherches de proximité à l'aide des téléphones intelligents, ce qui les aide à localiser les entreprises et à communiquer avec elles.
4. **La concurrence par les prix** n'est plus seulement locale; les utilisateurs peuvent facilement comparer les prix avec ceux des autres détaillants, ce qui amène certains consommateurs à considérer les magasins traditionnels axés sur le service comme de simples salles d'expositions.

Bâtir et développer une présence en ligne

Il est possible pour les PME d'établir et de développer une présence en ligne sans y consacrer trop d'efforts. Globalement, les consommateurs canadiens cherchent à en savoir plus sur les produits en consultant Internet, peu importe s'ils finissent par acheter le produit en ligne ou en magasin. Idéalement, on devrait pouvoir trouver des renseignements clairs et faciles d'accès sur diverses plateformes virtuelles, et ces renseignements devraient être parfaitement adaptés aux atouts de chaque plateforme. La mise en œuvre de la plupart de ces tactiques n'est pas très coûteuse; c'est le cas notamment de l'intégration de Google Maps (p. ex., heures d'ouverture, photos de l'entreprise), de la présence active sur les sites d'avis de consommateurs afin de répondre aux commentaires négatifs des clients et de la mise en place d'une approche des médias sociaux permettant aux clients de communiquer avec l'entreprise de manière proactive, et pas seulement pour acheter. Une tactique plus coûteuse consiste à concevoir un site Web offrant la possibilité d'effectuer des commandes en ligne, de se renseigner en détail sur les produits (p. ex., avec de grandes photos de très bonne qualité) et de choisir entre se faire livrer à domicile ou aller chercher sa commande au magasin.

Être conscient de la concurrence en ligne

Internet facilite la comparaison des prix. Le positionnement concurrentiel par les prix ne se limite plus aux détaillants locaux, mais peut aussi inclure des concurrents éloignés accessibles sur le Web. Puisqu'il est pratiquement impossible de se mesurer à des détaillants virtuels en se fiant uniquement au prix, les entreprises devraient mettre de l'avant les éléments de valeur ajoutée accompagnant leurs produits et services pour que leur proposition de valeur puisse se démarquer.

Se servir de l'expérience client et de la personnalisation du produit pour contrer la tendance au « furetage en magasin »

Les utilisateurs de téléphones intelligents disposent désormais en tout temps d'un outil de magasinage efficace. Ces consommateurs dotés d'un réel pouvoir de décision sont susceptibles d'utiliser les détaillants locaux comme des salles d'exposition et d'effectuer leurs achats en ligne. Les entreprises qui sont le plus exposées à ce phénomène (p. ex. celles qui vendent des articles haut de gamme qui présentent un risque élevé) peuvent remédier à ce problème en améliorant l'expérience du service à la clientèle et en assurant l'exclusivité du produit. Par exemple, elles peuvent offrir des produits de marque maison, des partenariats exclusifs ou encore des services personnalisés ou préférentiels.

Comprendre son marché et cibler les canaux appropriés

Le fait de comprendre comment Internet a remodelé le processus de prise de décision du client (voir le tableau « Redéfinition du parcours d'achat du client ») peut aider les PME à élaborer une stratégie Web efficace. Des canaux multiplateformes judicieusement choisis permettront à l'entreprise d'adapter son approche à la nouvelle réalité commerciale. Tirer parti des canaux virtuels (p. ex., publicités ciblées, efforts pertinents dans les médias sociaux) constitue un bon point de départ pour se faire connaître et compléter les outils de marketing traditionnels. Les entreprises peuvent aussi aider le client à se forger une opinion sur un produit au cours de sa phase de réflexion en fournissant des renseignements supplémentaires et en surveillant les sources qui influencent les opinions, comme les sites d'avis des utilisateurs. Il s'agit en fin de compte d'offrir au client des options d'acquisition flexibles qui font en sorte que l'expérience d'achat se déroule harmonieusement, que ce soit en ligne ou hors ligne (p. ex., en donnant des renseignements détaillés sur l'entreprise sur plusieurs plateformes, comme Google Maps, ou en affichant le niveau des stocks régulièrement mis à jour).

Redéfinition du parcours d'achat du client

- Approche traditionnelle
- Approche axée sur le Web

PARCOURS D'ACHAT	OUTILS UTILISÉS	DESCRIPTION
1 SENSIBILISATION		
	Se faire connaître	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Marketing traditionnel (p. ex. publicités à la télévision, placements de produits, commandites, dépliants) <input type="radio"/> Autres sources (p. ex. amis, famille) <input checked="" type="radio"/> Bannières publicitaires en ligne (p. ex., publicités ciblées) <input checked="" type="radio"/> Promotions par courriel (p. ex., nouveaux produits, promotions spéciales; excluent les pourriels – les internautes doivent accepter de les recevoir) <input checked="" type="radio"/> Partage dans les médias sociaux (p. ex., fil d'actualité sur Facebook, Twitter)
2 INTENTION		
	Réflexion	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Visites de détaillants (p. ex., furetage en magasin, parcourir les rayons) <input checked="" type="radio"/> Blogues, sites d'évaluation (p. ex., site Web du fabricant, sites d'avis de consommateurs, articles) <input checked="" type="radio"/> Partages sur les réseaux sociaux (p. ex., page Facebook du fabricant) <input checked="" type="radio"/> Contenu généré par les utilisateurs, forums (p. ex., Yelp, UrbanSpoon, TripAdvisor, évaluation des produits sur Amazon, évaluation technique et vidéo par les utilisateurs sur les blogues et YouTube) <input checked="" type="radio"/> Comparaisons de produits (p. ex., FindTheBest.com)
3 DÉCISION		
	Activités précédant l'achat	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Circulaires hebdomadaires ou visites de magasins <input checked="" type="radio"/> Comparaison des prix sur Internet (p. ex., comparateurs de prix) <input checked="" type="radio"/> Coupons électroniques (p. ex., Retailmenot, Groupon) <input checked="" type="radio"/> Recherche des magasins locaux (p. ex., trouver les entreprises locales, faire des réservations, vérifier les emplacements, les heures d'ouverture ou les stocks)
 ACHAT		

Source : Tableau élaboré par Deloitte aux fins de la présente étude de BDC.

2. LE NOUVEL ENGOUEMENT POUR LA SANTÉ

La grande majorité des consommateurs recherchent des produits et des services qui complètent et facilitent un mode de vie sain.

Pour de nombreux consommateurs, se maintenir en bonne santé ne se limite plus à une saine alimentation et à la pratique d'une activité physique, mais concerne aussi leurs interactions avec toutes les entreprises. Les consommateurs recherchent des produits et des services qui font partie intégrante d'un mode de vie sain et qui répondent à des normes élevées en matière de sécurité. Ils s'attendent à ce que les entreprises répondent proactivement à leurs besoins. Ainsi, le nouvel engouement pour la santé touche désormais l'ensemble du marché, et plusieurs tendances santé qui ne constituaient à leurs débuts que des niches commerciales deviennent aujourd'hui la norme.

Si les Canadiens sont dans l'ensemble de plus en plus sensibles aux questions de santé, c'est surtout le cas des personnes âgées (65 ans et plus), pour qui rester en forme est devenu une priorité. D'ici 2031, 25 % des Canadiens (environ neuf millions de personnes) auront plus de 65 ans, comparativement à 14 % aujourd'hui; la place de la santé dans les préoccupations des consommateurs ne peut donc que croître. Et comme la population vieillissante au pays dispose d'un important pouvoir d'achat, ce groupe représente une cible intéressante pour les PME.

De plus en plus de Canadiens prennent conscience de l'importance de leur santé, adoptent un mode de vie plus sain et intègrent des mesures de santé préventives à leur vie quotidienne. Selon le récent sondage BDC-Ipsos, la moitié des Canadiens tiennent compte de l'incidence d'un produit sur la santé avant de l'acheter³⁰, et le tiers d'entre eux déclarent être prêts à payer plus cher pour des produits sains.

En somme, la place accordée à la santé influe sur le type de produits que les Canadiens achètent pour leur famille, sur les sports qu'ils pratiquent et sur ce qu'ils font de leur temps libre.

2.1 Les Canadiens se préoccupent davantage de ce qu'ils mangent

Le fait que les Canadiens soient plus sensibles à leur santé transforme complètement la demande alimentaire. Par exemple, les consommateurs tendent aujourd'hui à privilégier les fruits et légumes frais au détriment des fruits et légumes transformés³¹. La demande pour les produits spécialisés, naturels et biologiques demeure forte et continue de générer des profits élevés pour les fabricants de produits alimentaires³². De plus, de nombreux consommateurs soucieux de l'environnement recherchent des produits écologiques et locaux³³.

Les ventes de boissons rafraîchissantes devraient aussi refléter les réflexes de plus en plus « santé » des consommateurs. L'eau embouteillée, le thé prêt à boire et les boissons énergétiques profitent le plus de cette tendance, tandis que les ventes de boissons gazeuses et concentrées – les plus importants sous-secteurs du marché canadien des boissons rafraîchissantes – devraient stagner, voire diminuer³⁴.

Reconnaissant les bienfaits du petit déjeuner, de moins en moins de gens sautent ce repas, une autre tendance qui devrait se maintenir. Les gens recherchent des aliments riches en protéines pour leur déjeuner, notamment le yogourt et les noix³⁵.

LE MARCHÉ POUR
LES SERVICES ET
LE TOURISME LIÉS
À LA SANTÉ ET AU
BIEN-ÊTRE REPRÉSENTE

735 M\$

2.2 Les Canadiens surveillent de plus en plus leur poids

L'augmentation du nombre de maladies chroniques ainsi que l'incidence du cancer et de diverses autres craintes pour la santé ont attiré l'attention sur la nécessité de faire des choix de vie sains.

L'obésité est devenue une préoccupation majeure au Canada. Le nombre de personnes cliniquement obèses n'a jamais été aussi élevé³⁶. Par conséquent, la gestion du poids³⁷ représente un marché en constante augmentation au pays, avec une valeur atteignant 189 M\$ en 2012. Les substituts de repas sont le principal moteur de ce secteur, en hausse de 5 % au cours de la dernière année et représentant 81 % des revenus. Ces produits sont généralement faciles à utiliser, ce qui explique leur popularité. Toutefois, ils sont récemment devenus plus que de simples raccourcis vers la perte de poids. Les consommateurs soucieux de leur santé les utilisent maintenant pour compléter leur apport nutritionnel quotidien.

Les suppléments pour perdre du poids représentent un marché d'environ 35 M\$ au Canada, marché qui stagne depuis quelques années en raison d'une couverture médiatique défavorable.

2.3 L'utilisation d'outils de surveillance de la santé expose

Les préoccupations grandissantes des Canadiens à l'égard de leur santé, combinées au développement des technologies, ont créé un nouveau marché pour le matériel et les applications de surveillance de la santé, et ce marché a connu une croissance significative au cours des dernières années. C'est particulièrement vrai pour les appareils intelligents qui suivent l'activité physique au moyen d'un GPS ou les signes vitaux, comme le poids, la structure du sommeil, le rythme cardiaque et la glycémie. Des PME ont lancé bon nombre de ces appareils à la fine pointe de la technologie.

Quatre dollars sur dix
dépensés sur le marché
mondial des produits pour
la perte de poids et la
gestion de l'alimentation
le sont pour des appareils
et des accessoires



Sur le marché mondial des produits pour la perte de poids et la gestion de l'alimentation³⁸, près de quatre dollars sur dix sont dépensés pour des appareils et des accessoires³⁹. La plupart de ces accessoires⁴⁰ ont des caractéristiques améliorées⁴¹ qui aident les consommateurs à garder leur motivation, grâce à des applications pour téléphones intelligents ou à des services d'informatique en nuage. Les ventes d'applications pour téléphones intelligents liées à la santé et au bien-être totalisaient à elles seules un montant estimé à 1,3 G\$ en 2012⁴². D'ici 2017, ces applications devraient compter pour près d'un dixième des revenus⁴³ du secteur de la santé assistée par téléphone intelligent, la vente d'appareils et d'accessoires représentant la majeure partie du reste des revenus⁴⁴.

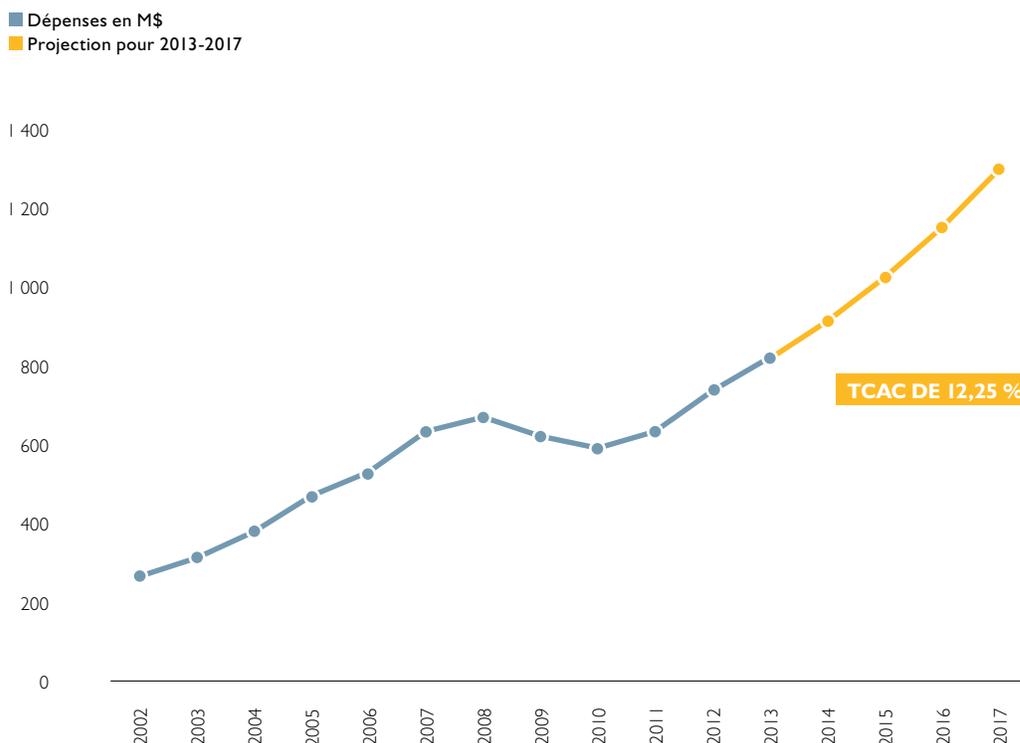
2.4 La demande pour les services et le tourisme liés à la santé et au bien-être augmente

Le réflexe santé se traduit aussi par une hausse de la demande pour les services et le tourisme liés à la santé et au bien-être⁴⁵. Les consommateurs se sont massivement tournés vers une industrie qui leur permet de prendre soin d'eux sans faire trop d'efforts. En 2012, ce secteur, qui comprend les services de spa, le tourisme médical ainsi que les boissons et les aliments personnalisés, comme les menus sans gluten et végétaliens, a atteint une valeur estimée à 735 M\$ sur le marché canadien⁴⁶.

**MONTANT ANNUEL
MOYEN DÉPENSÉ PAR
PERSONNE POUR LA
SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE
AU CANADA**

935 \$

Dépenses liées au tourisme pour la santé et le bien-être au Canada



TCAC = taux de croissance annuel composé

2.5 Certains créneaux d'activités sportives ont la cote

Les ventes de vêtements de sport continuent d'augmenter, car certaines activités sportives s'adressant auparavant à un créneau précis touchent maintenant le grand public, et un nombre toujours plus important de personnes portent des vêtements inspirés du monde du sport pour des activités non sportives. Les ventes de vêtements de sport au Canada ont atteint 5,4 G\$ en 2012, une hausse de 5 % par rapport à 2011⁴⁷.

Les chaussures et les vêtements de performance ont connu la croissance la plus forte dans la catégorie des vêtements de sport au cours des dernières années. La course à pied est le principal moteur de cette croissance, avec le cyclisme, le football et le soccer. Les statistiques provenant des États-Unis montrent aussi une hausse significative de la participation à des activités d'endurance, comme les marathons. Par exemple, entre 2001 et 2011, le nombre de personnes ayant couru un demi-marathon a triplé. Les participants âgés de 35 à 44 ans représentent la tranche d'âge la plus nombreuse (31 %), et de telles activités touchent de plus en plus le grand public⁴⁸. La participation a également augmenté significativement dans d'autres activités très intenses⁴⁹, notamment les triathlons Ironman, les courses à obstacles⁵⁰ ainsi que les 5 kilomètres thématiques ou au profit d'organismes de bienfaisance.

2.6 Le nouvel engouement pour la santé : des occasions pour les PME

Bien des PME peuvent profiter de la tendance favorisant un mode de vie sain, car les consommateurs cherchent à modifier leurs habitudes de consommation, et les gouvernements accroissent leur soutien aux produits et services qui aident à ralentir la hausse des coûts des soins de santé.

Près de 33 % des consommateurs canadiens sont prêts à payer plus cher pour des produits favorisant une meilleure santé.

Le Canadien moyen a dépensé environ 935 \$ en produits de santé et de bien-être en 2012, en hausse par rapport à 818 \$ en 2007⁵¹. Les possibilités ne se limitent pas aux détaillants d'aliments santé et aux entreprises qui produisent des vitamines ou des suppléments nutritionnels. Selon le récent sondage BDC-Ipsos, près du tiers des consommateurs canadiens disent qu'ils seraient prêts à payer plus cher pour des produits favorisant une meilleure santé, et environ la moitié d'entre eux indiquent que l'incidence d'un produit sur la santé est un facteur important dans la prise de décision d'achat⁵².

Certaines PME peuvent répondre aux besoins des consommateurs soucieux de leur santé en adaptant leur gamme de produits. Cela ne requiert pas forcément une transformation complète de la stratégie et des produits, particulièrement dans les secteurs de la fabrication et du commerce interentreprises (B2B).

Deux tendances en sont de parfaits exemples.

- > **L'émergence des terrains de jeu pour adultes.** Des PME, comme l'Albertaine Playground Guys qui se concentre traditionnellement sur les terrains de jeu pour enfants, ont étendu leur gamme de produits pour attirer les adultes cherchant à faire de l'exercice à l'extérieur. Jusqu'à présent, neuf terrains de jeu pour adultes ont été aménagés dans la région de Calgary et, l'année dernière, la ville de New York en a commandé plus d'une vingtaine qui doit être construite au cours des deux prochaines années⁵³.
- > **L'attention accrue portée à l'ergonomie du mobilier de bureau.** L'ergonomie n'est pas une tendance nouvelle et pourtant, près de neuf employés de bureau sur dix continuent de signaler un inconfort causé par leur poste de travail⁵⁴. Le fait d'améliorer l'ergonomie des fauteuils et de l'équipement de bureau accroît la productivité des travailleurs de 17 % en moyenne⁵⁵. Les PME qui fabriquent du mobilier de bureau peuvent se démarquer, par exemple, en proposant des tables à hauteur ajustable⁵⁶ qui permettent aux gens de travailler debout et d'adopter une plus grande variété de postures pendant la journée de travail⁵⁷.

Cette approche peut être appliquée à de nombreux produits qui ne sont pas actuellement liés à la santé. Le passage de l'industrie de la peinture à des produits sans COV⁵⁸ en est un bon exemple.

2.7 Matière à réflexion : stratégies pour les PME

De plus en plus, les entreprises qui offrent de nouvelles solutions ou qui adaptent leurs produits et services aux souhaits du public en ce qui concerne un mode de vie plus sain sont en passe de récolter d'importants profits. À l'opposé, cette tendance pourrait nuire aux entreprises dont les services et les produits sont perçus comme « malsains » (p. ex., la restauration rapide) ou toxiques.

Réduire l'effort des consommateurs

Les entreprises qui cherchent à adapter leurs produits et services aux besoins des consommateurs soucieux de leur santé devraient faire en sorte qu'ils soient aussi faciles à utiliser que possible. Cela peut aider à surmonter les réticences des consommateurs. Par exemple, un produit nettoyant « santé » devrait être aussi facile à utiliser que le produit traditionnel.

Accroître la motivation pour les tâches jugées difficiles

La croissance du marché de la santé et du bien-être est une bonne nouvelle pour les PME qui conçoivent, fabriquent ou vendent des appareils ou des services novateurs pour surveiller les signes vitaux ou la forme physique. En intégrant à leur approche les facteurs qui pourraient nuire à la motivation des utilisateurs, les entreprises peuvent encourager leur adoption.

Communiquer les avantages du produit pour la santé.

Adapter les produits, les services et le marketing

Les PME qui modifient leur offre afin de refléter la tendance santé et bien-être peuvent se distinguer de leurs concurrents. Elles sont également plus susceptibles d'accroître leurs marges. La clé de la réussite réside dans la promotion du produit, surtout si le produit offre des bienfaits qui n'ont pas fait l'objet d'une promotion active. Une communication mettant de l'avant ces propriétés favorisera une meilleure compréhension des avantages du produit par les acheteurs potentiels. Une telle approche peut aider à propulser une entreprise présente dans un secteur stagnant vers un nouveau secteur offrant d'importantes perspectives de croissance.

Saisir les occasions de croissance dans le secteur des spas et des centres de villégiature

Les PME œuvrant dans le secteur des spas et des centres de villégiature sont susceptibles de voir leur croissance se poursuivre. Les services de spa au Canada représentent actuellement plus des trois quarts des revenus du secteur du tourisme pour la santé et le bien-être, les spas dans les hôtels et les centres de villégiature générant 61 % de ces revenus. On s'attend à ce que le repositionnement des centres sportifs et des spas comme destinations pour les visiteurs des hôtels continue d'alimenter l'expansion du secteur. Comme beaucoup de personnes cherchent des moyens de réduire leur stress et que 80 % des baby-boomers au Canada planifient de voyager à leur retraite, cette tendance devrait prendre de l'ampleur⁵⁹.

Tirer profit de toutes les utilisations possibles d'un produit

Les PME qui cherchent à tirer le maximum de la tendance observée dans la gestion du poids peuvent miser sur toutes les utilisations possibles de leurs produits. Les consommateurs soucieux de leur santé qui souhaitent accroître leur apport nutritionnel quotidien en sont un exemple. Les consommateurs trouvent souvent d'autres utilisations à un produit (p. ex., manger des purées pour bébé afin de perdre du poids). En suivant de près les tendances émergentes, les entreprises peuvent miser tôt sur elles. Par exemple, une entreprise pourrait encourager les consommateurs à partager leur utilisation « inhabituelle » d'un produit sur les médias sociaux.

Mettre l'accent sur l'innovation ou le minimalisme dans le secteur des vêtements de sport

Afin de demeurer rentables, les PME du secteur des vêtements de sport devraient concevoir des produits hautement novateurs ou très minimalistes. Les entreprises offrant des produits de milieu de gamme risquent de connaître une croissance limitée. Cette tendance peut aussi s'appliquer aux autres secteurs qui essaient de satisfaire les consommateurs soucieux de leur santé. Une approche ciblée vers ce groupe distinct pourrait aider une entreprise à se démarquer

3. L'AVANTAGE DU « FABRIQUÉ AU CANADA »

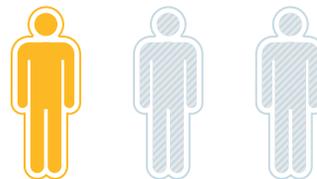
Plus de la moitié des consommateurs partout dans le monde tiennent compte de facteurs « verts » dans leurs décisions d'achat.

La conscience sociale et environnementale des consommateurs a atteint un tournant. Les entreprises canadiennes savent maintenant qu'elles doivent se conformer à des normes éthiques élevées et communiquer des résultats concrets, et ne pas se contenter de pratiquer ce qu'on appelle communément l'« écoblanchiment ».

Au cours de la dernière décennie, les préoccupations des consommateurs à l'égard de l'environnement se sont constamment accrues. Actuellement, plus de la moitié des consommateurs partout dans le monde tiennent compte de facteurs « verts » dans leurs décisions d'achat. Les entreprises savent qu'elles doivent montrer comment leurs produits et services s'inscrivent dans une approche intégrée, écologique et durable.

La « consommation éthique » est de plus en plus importante pour les consommateurs canadiens. Il est aussi plus facile de se renseigner sur les pratiques d'affaires et d'approvisionnement contraires à l'éthique, et les consommateurs utilisent leur portefeuille pour amener les entreprises à adopter des pratiques plus responsables. En fait, près de six Canadiens sur dix se considèrent comme des consommateurs éthiques. Dans une étude de 2011, environ les trois quarts des consommateurs se disaient prêts à payer plus cher pour les produits ou les services d'une entreprise socialement responsable dont les pratiques de production sont éthiques (une entreprise qui n'a pas recours au travail des enfants, par exemple). En outre, trois sur dix affirmaient être disposés à payer un supplément de 15 % et plus pour des produits offrant la garantie d'avoir été fabriqués de façon éthique, et trois sur cinq déclaraient être prêts à payer un supplément de 5 % ou plus ⁶².

Près d'un consommateur sur trois est prêt à payer un supplément de 15 % pour des produits fabriqués de façon éthique



Cette conscience environnementale et sociale a une incidence croissante sur les sous-tendances, comme le fait d'acheter des produits locaux. Selon l'étude récente BDC-Ipsos, près des deux tiers des Canadiens disent avoir « fait un effort » pour acheter des produits locaux ou fabriqués au Canada au cours de la dernière année ⁶³.

Les deux tiers des Canadiens ont récemment fait un effort pour acheter des produits locaux ou fabriqués au Canada



Des considérations économiques stimulent la tendance à acheter localement.

3.1 Les comportements écologiques font maintenant partie de la routine quotidienne des consommateurs

Les consommateurs veulent en savoir plus sur l'impact environnemental de leurs achats. La plupart ont déjà intégré à leur routine un certain nombre de pratiques responsables sur le plan environnemental. Par exemple, un Américain sur quatre affirme prendre systématiquement des mesures pour que son domicile ou son mode de vie soit plus écologique; il peut s'agir de recycler, de rendre sa maison résistante aux intempéries, d'utiliser des produits écologiques ou de conduire des véhicules écoénergétiques. Six répondants sur dix disent prendre de telles mesures « parfois », et seule une petite minorité répond ne jamais le faire⁶⁴. Au Canada, grâce à des politiques municipales répandues, les citoyens sont devenus les plus grands partisans du recyclage au monde. Selon un sondage mené en 2011, près de neuf Canadiens sur dix indiquent recycler à la maison⁶⁵.

3.2 Les considérations environnementales influencent les décisions d'achat

Aux États-Unis et au Canada, près de la moitié de tous les consommateurs indiquent être enclins à acheter des produits écologiques. Seule une petite minorité d'entre eux (une personne sur cinq) estiment peu probable, voire inenvisageable, d'acheter un produit écologique. En outre, quatre répondants sur dix affirment être prêts à payer un peu plus cher pour un produit ou un service dont ils connaissent les propriétés écologiques⁶⁶.

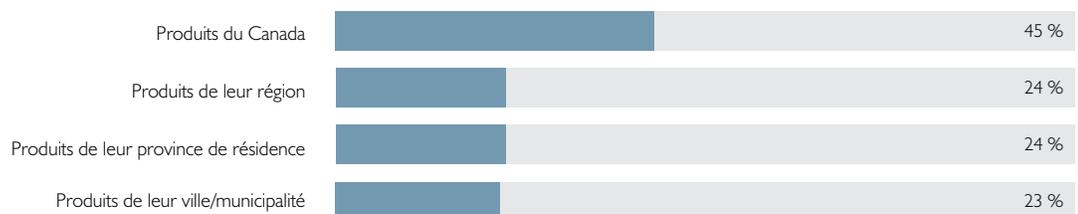
Dans le cadre d'une étude indépendante récente, Ipsos a demandé aux consommateurs les caractéristiques des emballages d'aliments et de boissons pour lesquelles ils seraient le plus disposés à payer davantage. Au Canada, les choix qui arrivent en tête sont, dans l'ordre, les qualités écologiques, la capacité à conserver la nourriture fraîche plus longtemps, la possibilité de réutiliser l'emballage, la plus grande facilité à utiliser le produit et la prévention des gâchis et des fuites. Partout dans le monde, les gens aiment les emballages écologiques, les consommateurs choisissant constamment cette option comme l'une des deux principales caractéristiques pour lesquelles ils sont le plus susceptibles de payer davantage⁶⁷.

3.3 Les consommateurs veulent acheter des produits locaux et faits au Canada

Les Canadiens se soucient de l'environnement et sont de plus en plus conscients de leur responsabilité sociale. Le récent sondage BDC-Ipsos montre que le fait d'acheter des produits locaux et canadiens leur permet de traduire cette préoccupation en action.

La plupart des consommateurs décident d'acheter des produits locaux pour des raisons économiques : 97 % des Canadiens le font pour soutenir l'économie locale, 96 % le font pour encourager les fermiers de la région et 93 % le font pour créer des emplois locaux, tandis que 87 % pensent que c'est mieux pour l'environnement.

Proportion de consommateurs canadiens qui ont fait un effort pour acheter des produits locaux au cours de la dernière année⁶⁸



Les inquiétudes quant à la salubrité des aliments font augmenter le soutien des consommateurs à la production locale.

Sans surprise, les consommateurs ont tendance à acheter des produits alimentaires locaux. Par exemple, le bœuf pour les Albertains, le vin pour les Ontariens, les fruits pour les Britanno-Colombiens et les Ontariens, le poisson pour les habitants des provinces de l'Atlantique et le fromage pour les Québécois⁶⁹.

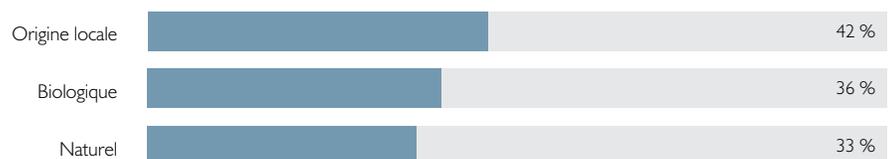
Les consommateurs achètent également des produits non alimentaires auprès des entreprises locales, ce qui entraîne des retombées économiques positives. Une étude canadienne récente démontre qu'une entreprise locale peut réinjecter directement jusqu'au tiers de ses revenus dans la collectivité; une multinationale comparable n'en réinjecte directement que moins de 20 % en moyenne⁷⁰. De même, la redistribution indirecte des revenus peut être jusqu'à 2,6 fois plus élevée pour les entreprises locales que pour les grandes chaînes de magasins⁷¹, car les entreprises locales sont plus susceptibles d'avoir recours à des fournisseurs locaux, comme des comptables, des entreprises de services de technologies de l'information et des banques.

Une majorité de Canadiens font un effort pour acheter des produits locaux ou faits au Canada, avec en tête les Québécois⁷² et les habitants des provinces de l'Atlantique (près des trois quarts dans les deux cas). Les consommateurs de la Saskatchewan et du Manitoba (environ la moitié) sont les moins susceptibles de le faire⁷³.

En raison de récents incidents un peu partout dans le monde⁷⁴, la salubrité des aliments au Canada est devenue une préoccupation majeure pour les consommateurs. Une grande majorité de Canadiens estiment que les aliments que l'on retrouve au Canada sont plus sûrs que ceux qui proviennent de l'étranger et disent acheter autant que possible des aliments produits localement.

Environ les trois quarts des consommateurs affirment qu'ils paieraient plus cher pour des aliments produits localement. En outre, près de deux sur trois croient que l'importation de denrées alimentaires de partout dans le monde est mauvaise pour l'environnement^{75,76}. L'étiquetage semble aussi avoir un impact sur la perception des consommateurs à l'égard d'un produit. Comme le montre le graphique ci-dessous, les consommateurs sont davantage portés à faire confiance aux aliments étiquetés « local », suivis des mentions « biologique » et « naturel »⁷⁷. De même, deux Canadiens sur cinq sont d'avis que la production locale constitue un facteur important dans leur décision d'acheter⁷⁸. La plupart des Canadiens croient également que les aliments produits localement sont plus frais et plus savoureux.

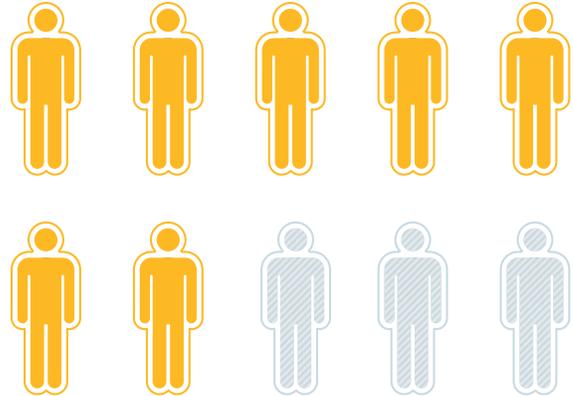
Proportion des consommateurs canadiens qui font confiance aux différentes étiquettes de produits⁷⁷



Le souci d'encourager les entreprises locales se traduit par la volonté de payer plus cher pour des produits locaux. Près des trois quarts des Canadiens se disent prêts à payer plus cher pour leur épicerie si les aliments sont produits localement⁷⁹. De la même façon, comme le montre l'image suivante⁸⁰, la plupart des Canadiens disent qu'ils paieraient davantage pour un repas dans un restaurant si tous les ingrédients étaient produits localement.⁸¹

Les consommateurs sont prêts à payer plus cher pour les produits locaux.

Sept Canadiens sur dix seraient **prêts à payer davantage** pour un repas dans un restaurant dont tous les ingrédients sont **produits localement**



3.4 Le public surveille de plus en plus les pratiques éthiques ou contraires à l'éthique

La prolifération des sources d'information et des médias sociaux⁸² permet aux consommateurs d'être beaucoup plus au courant de ce que font les entreprises. Un tiers des consommateurs affirment avoir fait des recherches sur les pratiques commerciales, sociales ou environnementales d'une entreprise au cours des 12 derniers mois et la moitié d'entre eux ont parlé à leurs amis ou à leur famille des efforts déployés par une entreprise en matière de responsabilité sociale⁸³.

Le fait que les consommateurs soient de plus en plus conscientisés peut détruire rapidement la réputation de toute entreprise qui serait considérée comme agissant de façon contraire à l'éthique. C'est ce qui s'est produit récemment au Bangladesh⁸⁴, où un accident a tué 1129 travailleurs d'une usine de textile et en a blessé plus de 2 500. Cet événement tragique a mis en lumière les lacunes dans les pratiques de bien des entreprises de confection de vêtements et a provoqué de vives réactions des consommateurs contre les marques qui font affaire avec des fournisseurs bangladais⁸⁵. Aux yeux des consommateurs, bon nombre de ces marques ont déjà perdu leur valeur⁸⁶. Après l'accident, neuf Canadiens sur dix ont affirmé être prêts à payer plus cher pour des produits s'ils ont la garantie qu'ils ont été fabriqués de manière éthique, sans recourir au travail des enfants, une hausse de 21 points depuis 2012⁸⁷. En outre, les Canadiens interrogés se disent prêts à payer 23 % de plus en moyenne pour s'assurer qu'un produit acheté n'est pas issu du travail des enfants; c'est le double du montant qu'ils se disaient prêts à payer il y a un an⁸⁸.

3.5 Les affirmations fausses ou trompeuses en matière de marketing environnemental alimentent le scepticisme des consommateurs

Parallèlement, et peut-être parce qu'ils sont prêts à payer plus cher pour des produits éthiques, les consommateurs sont devenus de plus en plus sceptiques à l'égard des produits soi-disant écologiques. Au cours des dernières années, le niveau de confiance envers les étiquettes a diminué, étant donné que les entreprises ont détourné le sens des termes « vert », « naturel », « écologique » ou « biologique » pour profiter de l'essor de la consommation de produits écologiques. Actuellement, seulement un tiers des consommateurs, voire moins, font confiance aux mentions « naturel », « commerce équitable » ou « élevage fermier »⁸⁹. D'autres étiquettes, comme « biodégradable », « non toxique » ou « à faible COV », sont maintenant aussi scrutées à la loupe par les consommateurs⁹⁰. De récents procès contre des multinationales qui fabriquent des produits alimentaires et des boissons et ont étiqueté de façon trompeuse leurs produits ont miné davantage la confiance des consommateurs envers ces étiquettes⁹¹. L'attention des médias et des sites Web, comme le site Greenwashing Index, fait en sorte que les consommateurs sont mieux informés de ce problème.

90 %

**DES CONSOMMATEURS
CESSERAIENT
D'ACHETER DES
PRODUITS D'UNE
ENTREPRISE QUI
UTILISE DES PRATIQUES
IRRESPONSABLES**

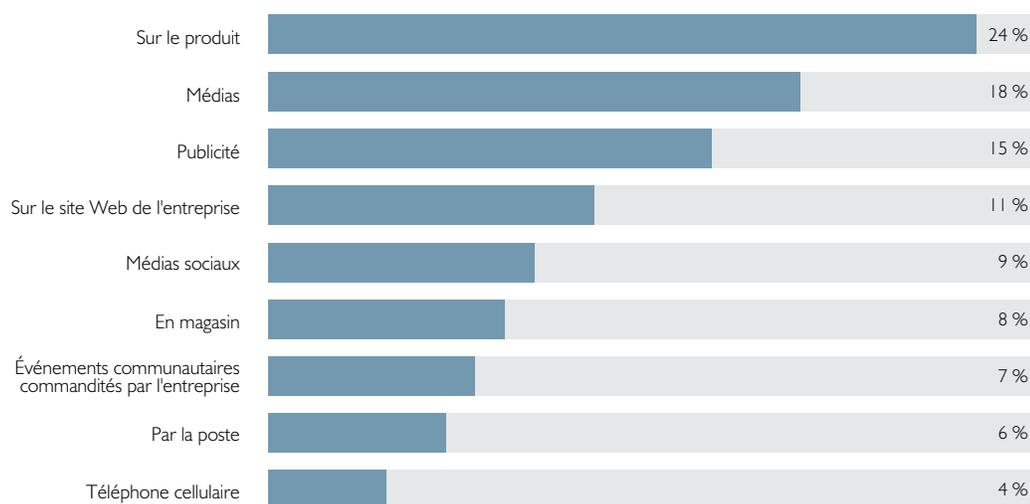
Il ne faut pas sous-estimer les conséquences d'induire les consommateurs en erreur. Dans un sondage effectué en 2013, 90 % des consommateurs ont déclaré qu'ils cesseraient d'acheter des produits d'une entreprise s'ils apprenaient qu'elle utilise des pratiques commerciales trompeuses ou irresponsables, et plus de la moitié d'entre eux ont dit avoir cessé d'acheter un produit ou un service au cours des 12 derniers mois en raison d'un tel comportement⁹².

3.6 Les consommateurs veulent des politiques de RSE axées sur les résultats, plutôt que des énoncés de mission

Les consommateurs ne se contentent plus de vagues promesses sur la responsabilité sociale ou éthique. Ils demandent des résultats concrets. Cela signifie que les entreprises doivent intégrer des comportements socialement et écologiquement responsables à toutes leurs fonctions.

Plus de quatre consommateurs sur cinq disent qu'ils seraient plus susceptibles d'acheter un produit d'une entreprise qui publie les résultats de sa politique de RSE plutôt que d'une entreprise qui n'affiche qu'un énoncé de mission. De même, plus de neuf consommateurs canadiens sur dix souhaitent connaître les efforts déployés et les résultats obtenus par l'entreprise en matière de RSE. Fait intéressant, le quart des Canadiens veulent voir cette information affichée sur l'emballage ou les étiquettes des produits. Pour être vraiment efficace, cependant, la communication devrait être intégrée à plusieurs canaux.

Les canaux de communication les plus efficaces pour communiquer de l'information sur les programmes sociaux et environnementaux ainsi que sur les produits⁹³



Même s'ils s'intéressent à ce sujet, environ les trois quarts des Canadiens se sentent déroutés lorsqu'ils effectuent des recherches sur les activités d'une entreprise en lien avec la RSE⁹⁴. Il semble que la plupart des entreprises n'expliquent, n'affichent ni ne communiquent adéquatement leurs actions dans ce domaine. Une stratégie efficace en matière de RSE devrait aider les consommateurs à facilement reconnaître les mesures concrètes mises en œuvre par une entreprise.

Les PME devraient mettre en évidence les caractéristiques locales de leurs produits.

3.7 L'avantage du « Fabriqué au Canada » : des occasions pour les PME

Les consommateurs canadiens sont de plus en plus conscients du pouvoir que leurs achats exercent sur l'économie. Ils poussent les entreprises à induire des changements sociaux et environnementaux. Parallèlement, ils veulent soutenir la croissance des entreprises locales et sont prêts à payer plus cher pour des produits locaux qui reflètent leurs préoccupations.

De nombreux consommateurs canadiens encouragent les entreprises locales pour soutenir le développement économique. Ils veulent que les entreprises investissent dans leur collectivité en créant des emplois et en améliorant les infrastructures de façon écologique. Même s'ils sont conscients que les entreprises ne peuvent pas résoudre ces problèmes à elles seules, ils sont disposés à appuyer celles qui font un effort en ce sens. De plus, des inquiétudes grandissantes à l'égard de la sécurité des produits importés stimulent la demande pour les produits locaux. Cela crée une occasion pour les PME de se démarquer des multinationales aux yeux des consommateurs socialement responsables, à condition que leurs services et leurs produits soient de qualité comparable ou supérieure.

Les consommateurs s'attendent désormais à ce que toutes les entreprises tiennent compte de la RSE. Les mêmes considérations morales qui ont incité les producteurs de café et de chocolat à adopter des pratiques commerciales équitables au cours des dernières années touchent maintenant d'autres secteurs. Les PME qui mettent en place des pratiques de production éthiques et durables, et qui soulignent leurs résultats concrets, obtiendront un avantage concurrentiel et puiseront dans un segment du marché dont la valeur va croissante.

3.8 Matière à réflexion : stratégies pour les PME

Plus que jamais, la conscience sociale et environnementale des consommateurs incite les entreprises à adopter et à promouvoir des stratégies en matière de RSE. Les PME doivent présenter leur chaîne d'approvisionnement de façon transparente, honnête et précise, de même que les caractéristiques locales de leurs produits. Pour la majorité des Canadiens, la RSE n'est plus un facteur de différenciation. Elle est devenue un prérequis pour toutes les entreprises, peu importe leur taille ou leur envergure.

Mettre en évidence les caractéristiques locales des produits

Même si leurs produits ne sont pas fabriqués localement, les PME peuvent faire bonne impression auprès des clients en mettant l'accent sur les caractéristiques locales d'autres aspects de leur chaîne de valeur, comme la R-D, ou encore la conception ou l'assemblage du produit. Les PME devraient souligner de manière créative leur contribution à l'économie locale, comme les emplois créés, les partenaires locaux qui participent à leurs processus (p. ex., les fermiers ou les concepteurs), ainsi que les répercussions locales de l'achat d'un produit en particulier.

La RSE est devenue un prérequis pour la majorité des Canadiens.

Intégrer la stratégie en matière de RSE à la chaîne de valeur et aux efforts de marketing

Pour être vraiment efficace, une entreprise devrait intégrer sa stratégie en matière de RSE à l'ensemble de sa chaîne de valeur, et pas seulement aux activités de soutien, comme le recyclage. Par exemple, elle pourrait exploiter une chaîne d'approvisionnement éthique, fabriquer des produits de façon durable, réduire l'impact environnemental des processus de production et planifier la gestion des produits en fin de vie. Ces tactiques permettraient à une entreprise de formuler un énoncé crédible axé sur des résultats mesurables plutôt que de relayer des messages généraux sur la responsabilité sociale.

La communication avec les clients est cruciale. Des efforts de marketing réussis mettront l'accent sur les résultats concrets des mesures liées à la RSE et cibleront le plus grand éventail possible de consommateurs. Même si une approche multicanal est vitale, des études montrent que le fait de placer ces messages directement sur l'emballage du produit est la façon la plus efficace d'attirer l'attention du client.

Démontrer clairement les aspects éthiques de votre chaîne d'approvisionnement

Une chaîne d'approvisionnement entièrement intégrée et responsable sur les plans social et environnemental est devenue un facteur de différenciation pour les PME. Ce facteur est particulièrement important dans les relations interentreprises, car les entreprises peuvent obtenir un avantage sur le plan du marketing si elles ont recours à des fournisseurs éthiques. Il est également important pour les PME de réduire l'impact environnemental global du cycle de vie de chaque produit.

Réévaluer la pertinence des étiquettes et des certifications

Les PME devraient bien réfléchir avant d'utiliser certaines étiquettes et certifications. Le coût de ces étiquettes peut être prohibitif pour les PME, et elles pourraient même ne pas générer le rendement financier souhaité, compte tenu de la méfiance généralisée des consommateurs à l'égard de certaines d'entre elles.

Les PME qui adoptent cette stratégie devraient s'assurer que leur clientèle cible accorde réellement de la valeur aux étiquettes sélectionnées. Dans certains cas, les avantages des produits peuvent être communiqués d'une manière beaucoup plus efficace (et abordable) en donnant simplement des exemples de résultats obtenus grâce aux mesures de RSE. Cette approche transparente et axée sur les faits peut engendrer auprès des consommateurs un niveau de confiance égal ou supérieur à celui dont jouissent les étiquettes traditionnelles.

4. LA PERSONNALISATION EST REINE

La personnalisation peut rehausser la proposition de valeur d'un produit, favoriser la fidélisation à la marque et accroître la marge bénéficiaire.

Les consommateurs délaissent progressivement les produits standards fabriqués en série, qui ont caractérisé la révolution industrielle du 20^e siècle. Ils recherchent de plus en plus des solutions personnalisées qui répondent à leurs besoins précis, et participent davantage à la création des produits qu'ils consomment.

En 2013, près des trois quarts des consommateurs ont indiqué vouloir des produits et des services personnalisés, la personnalisation étant d'ailleurs considérée comme le facteur qui influe le plus sur la détermination du rapport qualité/prix⁹⁵. La personnalisation peut en effet rehausser la proposition de valeur d'un produit et favoriser la fidélisation à la marque, contribuant de ce fait à accroître la marge bénéficiaire.

Deux stratégies différentes sont apparues en réponse aux nouvelles attentes des consommateurs. De nombreuses entreprises élargissent leurs gammes de produits pour tenir compte des préférences des consommateurs, alors que d'autres choisissent des techniques de « personnalisation de masse ». Ce processus de production leur permet de combiner efficacement deux techniques contradictoires : la production de masse et la personnalisation. En théorie, cette approche peut offrir aux clients des solutions sur mesure à des prix et dans des délais comparables à ceux des produits fabriqués en série. Elle ouvre aussi la porte à de nouveaux modèles d'affaires pour les PME.

4.1 Les gammes de produits s'élargissent pour répondre aux préférences diversifiées des consommateurs

La volonté de répondre à la demande de produits personnalisés a incité bon nombre d'entreprises à diversifier leurs gammes de produits pour satisfaire pratiquement tous les goûts des consommateurs. Par exemple, la gamme de jus de Tropicana est passée de six produits en 2004 à plus de 20 aujourd'hui, et elle devrait en compter 30 d'ici la fin de la décennie⁹⁶. Conséquence de cette tendance, le supermarché américain moyen offre désormais près de 40 000 unités de gestion des stocks (UGS), soit cinq fois plus qu'en 1975⁹⁷. Dans le secteur de l'automobile, BMW et Audi ont augmenté de 83 % et de 133 %, respectivement, le nombre de modèles de voiture dans leur gamme au cours des dix dernières années⁹⁸. Cette stratégie de niche permet généralement aux entreprises de demander un prix plus élevé que pour les produits génériques.

Cette tendance qui consiste à offrir aux consommateurs une variété excessive de produits ou de services peut être observée dans tous les secteurs d'activité, du café au bardage métallique⁹⁹. L'adoption d'une « stratégie de dispersion » pour la diversification des produits peut toutefois avoir l'effet inverse et entraîner des niveaux élevés d'UGS, des lancements de produits ratés et d'importants coûts initiaux tout en diluant le message de la proposition de valeur et en s'aliénant les clients.

Une grande variété d'options peut aussi devenir synonyme d'insatisfaction. Lorsqu'ils ont accès à un vaste éventail de choix, les gens se créent des attentes et cherchent une perfection souvent inatteignable¹⁰⁰. Des études ont démontré qu'en réduisant la complexité et l'offre pour les consommateurs, les entreprises peuvent « améliorer considérablement leur performance et réaliser des économies allant jusqu'à 35 % tout en augmentant leurs ventes de 40 %¹⁰¹ ». Procter & Gamble a notamment vu ses ventes du shampoing Head & Shoulders augmenter de 10 % lorsqu'elle a

La personnalisation permet d'augmenter les marges, car elle entraîne chez le client un plus grand sentiment d'appropriation.

réduit le nombre de produits de cette gamme de 26 à 15, alors que les ventes de Tropicana ont augmenté de 23 % lorsqu'elle a triplé le nombre de produits dans sa gamme de jus¹⁰². Ces constats contradictoires laissent de nombreuses entreprises perplexes quant à la manière la plus efficace de mettre en œuvre une stratégie visant à offrir aux consommateurs un degré élevé de personnalisation sans toutefois les embarrasser d'une variété inutile ni accroître indûment le coût des stocks.

4.2 La personnalisation de masse : un nouveau modèle d'affaires

La personnalisation de masse donne aux fabricants un avantage sans précédent. Les produits étant fabriqués sur commande, il n'est pas nécessaire de garder en stock des produits finis. Cela se traduit par une plus grande cohérence entre les besoins des clients et l'offre, car ce sont eux qui définissent les caractéristiques et la configuration des produits. En théorie, dans un tel modèle, les clients sont plus enclins à payer davantage pour un produit. De plus, les commandes personnalisées permettent aux fabricants de mieux comprendre leur marché.

Une récente évaluation d'entreprises ayant recours à des outils de configuration en ligne a confirmé que le fait d'offrir aux consommateurs la possibilité de personnaliser les produits en temps réel se traduit par des taux de conversion accrus, entraînant dans certains cas une croissance des ventes de plus de 80 % et une augmentation de 20 % de la taille moyenne des commandes. De plus, la possibilité de visualiser les produits personnalisés avant de commander contribue à réduire les retours de 33 %¹⁰³. L'utilisation d'aperçus numériques produits dynamiquement¹⁰⁴ qui permettent aux clients d'évaluer un produit avant sa fabrication peut donner lieu à une réduction des coûts allant jusqu'à 50 %¹⁰⁵.

Idéalement, la production personnalisée doit être alignée sur la demande réelle afin d'éliminer la plupart des passifs associés aux stocks (comme les coûts d'entreposage, la concentration des dépenses en amont, l'obsolescence des produits ou la vente au rabais des stocks excédentaires). De plus, les entreprises trouvent régulièrement de nouveaux débouchés en demeurant constamment à l'affût des préférences des clients, réduisant du même coup leur engagement en capital et la surproduction.

L'aspect créatif de la personnalisation d'un produit peut laisser aux consommateurs une impression positive de la vente et influencer sur la fidélisation. L'idée qu'il a lui-même conçu le produit entraîne chez le consommateur un sentiment d'appropriation accru; en effet il ne se contente pas d'acheter un produit, il participe aussi à sa création¹⁰⁶. « Les clients pleinement engagés fournissent 23 % de plus que les clients moyens au chapitre de la part de portefeuille, de la rentabilité, du chiffre d'affaires et du renforcement des relations¹⁰⁷. » Il semble que d'établir avec les clients des relations superficielles au moyen de marques et de marketing faisant appel aux émotions n'est plus aussi efficace qu'auparavant¹⁰⁸. Le récent sondage BDC-Ipsos révèle qu'au Canada, en moyenne, seul le tiers des consommateurs considèrent la marque comme un élément déterminant pour la plupart de leurs achats¹⁰⁹. Les entreprises se doivent donc de favoriser des interactions réellement engageantes avec leurs produits pour s'assurer la fidélité de leurs clients.

Selon le Configurator Database Report 2013, environ 900 sites Web d'entreprises répartis dans 29 pays offrent des outils de configuration en ligne qui permettent aux clients de personnaliser leurs produits. L'Allemagne (388 sites) et les États-Unis (346) représentent 82 % de ce marché, tandis que seules six entreprises canadiennes offrent des outils de personnalisation en ligne, les sites restants provenant d'autres pays. Cette base de données n'est pas exhaustive, mais elle comprend les entreprises les plus avancées en matière de personnalisation de masse. La plupart des sites vendent des vêtements et des chaussures¹¹⁰, et la majorité des grandes multinationales offrent maintenant des plateformes dédiées à la personnalisation¹¹¹. La personnalisation de masse peut être adaptée à pratiquement toutes les catégories de produits imaginables, comme les barres

De nouveaux modèles d'affaires apparaissent et changent la donne; grâce à la personnalisation de masse, les PME peuvent rivaliser avec les multinationales.

nutritionnelles, les boissons, les céréales, le chocolat, le café, les sacs à main, les portes de garage, les planches à découper, les câbles électriques et d'interface, les courroies transporteuses, les revêtements de façade, les gaz industriels, les engrenages à vis sans fin et même les fers à cheval porte-bonheur¹².

La personnalisation de masse a créé de nouveaux modèles d'affaires qui aident les PME à rivaliser avec les multinationales. L'un des principaux avantages de la personnalisation de masse est qu'elle permet aux entreprises de délaissier la concurrence purement fondée sur les prix qui détruit les marges et favorise les multinationales axées sur le volume qui externalisent leur production. Mymuesli, une PME allemande qui se spécialise dans la production de céréales personnalisées, est un excellent exemple. Grâce à ses produits novateurs et distinctifs qui misent sur la personnalisation de masse, l'entreprise a réussi à percer un marché hautement saturé et consolidé dominé par des sociétés bien établies. Mymuesli peut modifier ses produits en fonction des allergies, des diètes particulières, des besoins des sportifs et d'une grande variété de goûts différents¹³ beaucoup plus efficacement que les fabricants de céréales traditionnels.

De plus, certaines PME ont tourné à leur avantage les comportements émergents des consommateurs, comme le «furetage en magasin»¹⁴. Alors que certains détaillants traditionnels s'efforcent de contrer cette pratique en baissant les prix et en imposant des frais pour l'essayage et le furetage¹⁵, d'autres ont tiré parti de cette tendance. Des entreprises comme Bonobos, Warby Parker et Shoes of Prey¹⁶ créent de petites salles d'exposition¹⁷ dans des endroits très achalandés où les clients peuvent toucher et examiner leurs produits, évaluer les options de personnalisation et prendre des mesures précises afin de personnaliser adéquatement le produit final, qui leur sera ensuite livré directement. Les petites salles d'exposition de Warby Parker, une PME qui vend des lunettes à 95 \$, ont généré plus de 4 100 \$ par pied carré en 2012, tandis que les six salles d'exposition de Bonobos, qui vend des pantalons habillés pour homme personnalisés à 88 \$, ont généré en moyenne plus de 1 000 \$ en ventes au détail par pied carré, par année¹⁸. Seules quelques autres entreprises de vente au détail, comme Apple, Tiffany et Lululemon, enregistrent de telles ventes¹⁹.

Certaines entreprises repoussent les limites de la personnalisation en utilisant simultanément l'externalisation ouverte et des techniques de fabrication de pointe pour créer des produits générés par les consommateurs. Threadless de SkinnyCorp a été l'une des premières PME à adopter ce concept avec succès. Son modèle d'affaires consiste à fabriquer des t-shirts selon des designs proposés par les utilisateurs et pour lesquels les membres de la communauté ont voté.

D'autres PME ont récemment amené ce concept à un tout autre niveau. Quirky²⁰ permet à ses utilisateurs de soumettre de nouvelles idées de produits de consommation et aux autres membres de les perfectionner et d'établir leur prix collectivement. L'entreprise fabrique et commercialise ensuite les produits qui ont reçu le plus d'appui. En somme, Quirky concrétise les désirs des consommateurs. Cette approche démontre clairement le pouvoir de la production axée sur le client et vient abolir la hiérarchie de la chaîne de valeur traditionnelle.

4.3 La personnalisation est reine : des occasions pour les PME

La demande pour la personnalisation et la participation accrue des consommateurs peuvent avoir d'importantes répercussions sur la façon dont les PME fonctionnent et proposent des produits qui se démarquent. Dans une certaine mesure, ces facteurs peuvent également contribuer à ramener sur un pied d'égalité les PME et les multinationales qui ont largement recours à l'externalisation et aux économies d'échelle pour obtenir un avantage concurrentiel fondé sur le prix.

Il est désormais financièrement faisable pour les PME d'adopter des modèles d'affaires fondés sur la participation des consommateurs. Maintenant qu'elles ont accès à de nouvelles technologies de fabrication, comme l'automatisation à faibles coûts et l'impression 3D, et à des possibilités plus vastes d'interagir avec les consommateurs au moyen de la cocréation, les PME peuvent répondre plus efficacement aux demandes des consommateurs et mieux différencier leurs propositions de valeur, s'assurant ainsi la fidélité à long terme des clients²¹.

Grâce à leur flexibilité, les PME jouissent d'un certain avantage par rapport aux grandes sociétés en ce qui concerne la personnalisation de masse. Les PME n'ont pas nécessairement à se préoccuper des partenariats de distribution traditionnels, qui peuvent avoir une influence déterminante sur les activités des grandes sociétés. Levi's en est le parfait exemple; au milieu des années 1990, l'entreprise offrait à ses clients la possibilité d'acheter des jeans ajustés sur mesure, personnalisés en masse. Elle a toutefois été forcée d'abandonner le projet, car les détaillants se sont sentis menacés par ce nouveau modèle commercial, craignant d'être ultimement exclus²².

Ces problèmes pourraient continuer de freiner l'expansion de la personnalisation de masse pour de nombreuses grandes sociétés qui entretiennent d'étroites relations avec les réseaux de distribution classiques, situation dont les PME pourraient profiter en adoptant des modèles d'affaires plus rentables fondés sur des produits exclusifs.

4.4 Matière à réflexion : stratégies pour les PME

Jusqu'à maintenant, la recherche d'un équilibre entre personnalisation accrue et variété contre-productive a été un jeu de devinettes très coûteux pour la plupart des entreprises. Ces expériences ont souvent donné lieu à des initiatives qui ont eu une incidence négative sur la valeur. Sélectionner des caractéristiques qui ajouteront véritablement de la valeur aux yeux des clients tout en évitant d'offrir un nombre inutile d'options exige une approche judicieuse en matière de personnalisation. Autrement dit, les entreprises doivent développer des produits conformes aux attentes des consommateurs sans les inonder de choix. Une telle stratégie est essentielle pour éviter de cannibaliser les gammes de produits existantes, de détenir des stocks excédentaires, de compliquer la production et de faire fuir les consommateurs. Cela dit, grâce à la participation croissante des consommateurs à la création des produits, une personnalisation astucieuse est désormais possible.

Faire participer les consommateurs à la création des produits

En augmentant la participation des consommateurs à la conception des produits, les entreprises peuvent atténuer certains des risques généralement associés au lancement de nouveaux produits. Une stratégie de personnalisation de masse n'est pas nécessaire à cet effet; les entreprises peuvent inciter les clients à prendre part à la conception des produits traditionnels en mettant en œuvre des méthodes d'innovation ouverte, comme l'externalisation ouverte. La mise en place d'une plateforme permettant aux utilisateurs de suggérer des modifications, ou le simple fait d'inviter les clients à fournir de la rétroaction sur les produits peuvent se traduire par des améliorations tangibles et abordables.

Cibler les besoins réels des consommateurs

Les PME ont avantage à offrir des options de personnalisation qui rehaussent les fonctions du produit (l'ajustement sur mesure, par exemple), plutôt que des caractéristiques purement cosmétiques ou superficielles (comme la gravure). Les options qui ne ciblent pas des besoins réels auront pour effet de surcharger l'offre et de faire fuir les clients, qui seront confrontés au « paradoxe du choix »²³.

Optimiser les niveaux d'UGS en misant sur les principaux produits

Une personnalisation non ciblée peut créer un fardeau logistique insupportable qui complexifie la production et diminue la rentabilité. Les PME peuvent éviter ce piège en gardant en stock des volumes importants de variantes d'un produit tout en offrant une personnalisation structurée pour répondre aux autres besoins et maximiser leur part de clientèle²⁴.

Réorganiser le modèle d'affaires autour de la personnalisation de masse

Grâce à la valeur ajoutée que représente l'attachement affectif découlant de la personnalisation, les entreprises peuvent à la fois maximiser leurs marges et accroître la fidélisation de leur clientèle. D'un point de vue opérationnel, la personnalisation de masse peut aider les PME à réduire les passifs associés aux stocks, à s'adapter rapidement aux goûts en constante évolution des consommateurs et à déplacer leur production dans des installations locales. Une telle approche permet aux PME de fabriquer de manière rapide et efficace des produits personnalisés en petits lots.

Élargir les gammes de produits au moyen d'options de personnalisation simples

Les PME peuvent étendre leurs gammes de produits en adoptant une approche qui répond aux demandes d'un éventail élargi de clients sans pour autant augmenter les coûts. Pour une entreprise typique, il pourrait s'agir d'offrir de simples variations de leurs produits de base. Un restaurant pourrait notamment offrir un menu conventionnel et demander un supplément pour permettre aux clients de modifier leur repas selon leurs préférences (en facturant un supplément de 5 % pour une version sans gluten ou sans allergène d'un repas, par exemple).

5. LES EFFETS PERSISTANTS DE LA RÉCESSION

LE RATIO D'ENDETTEMENT DES MÉNAGES CANADIENS S'ÉLÈVE À

153%

5.1 Un impact profond et durable sur les habitudes de consommation

Depuis la récession, les consommateurs sont plus déterminés à trouver des bonnes affaires. Selon le récent sondage BDC-Ipsos, sept consommateurs canadiens sur dix ont réduit leurs dépenses d'une façon ou d'une autre depuis la récession, et plus de deux Canadiens sur cinq prennent davantage le temps d'examiner leurs options avant d'acheter. Près du tiers des consommateurs canadiens affirment acheter moins de produits ou de services, et lorsqu'ils le font, ils ont tendance à choisir des options plus abordables¹²⁵. La génération des 35 à 54 ans semble être celle qui a le plus changé ses habitudes depuis la récession, une réalité attribuable au fait que les salaires sont demeurés relativement stables au sein de ce groupe d'âge depuis 2008. Par exemple, le revenu annuel moyen des 35 à 39 ans a augmenté de moins de 1 % en termes réels entre 2008 et 2011¹²⁶.

5.2 Le niveau de confiance des consommateurs demeure faible

En 2013, les consommateurs canadiens sont demeurés quelque peu sceptiques par rapport aux perspectives économiques, deux consommateurs sur cinq s'attendant à voir des taux de chômage élevés et, possiblement, une autre récession au cours des cinq prochaines années. Seul un Canadien sur dix croit que l'économie du pays s'améliorera au cours de la prochaine année. Bien qu'ils soient largement fondés sur des réponses subjectives, ces résultats nous incitent à croire que les consommateurs canadiens demeureront relativement prudents en ce qui a trait à leurs habitudes d'achat dans un avenir rapproché.

5.3 Les faibles taux d'intérêt ont entraîné des niveaux d'endettement élevés

Les consommateurs ont des raisons légitimes de s'inquiéter de leur situation économique. En 2012, le ratio d'endettement des ménages canadiens a atteint un sommet historique de l'ordre de 153 %¹²⁷. La faiblesse persistante des taux d'intérêt, conjuguée aux valeurs record des biens immobiliers¹²⁸ et à la stagnation des revenus personnels, a amené les consommateurs à continuer d'emprunter au-delà de leurs moyens¹²⁹. Les faibles taux d'intérêt ont également influé sur la manière dont les consommateurs perçoivent l'endettement à long terme. Par exemple, en 2012, près de trois nouveaux prêts automobiles sur cinq s'échelonnaient sur 72 mois ou plus. En 2010, cette proportion était de moins de deux sur cinq, tandis qu'en 2007, moins d'un nouveau prêt automobile sur six comportait une telle échéance.

Bref, les consommateurs se sont habitués aux faibles taux d'intérêt, et ils empruntent pour compenser la stagnation de leur salaire. Ce fardeau de l'endettement et la confiance fragile des consommateurs envers l'économie favorisent la modification de leurs habitudes de consommation et leur quête pour trouver de bonnes affaires.

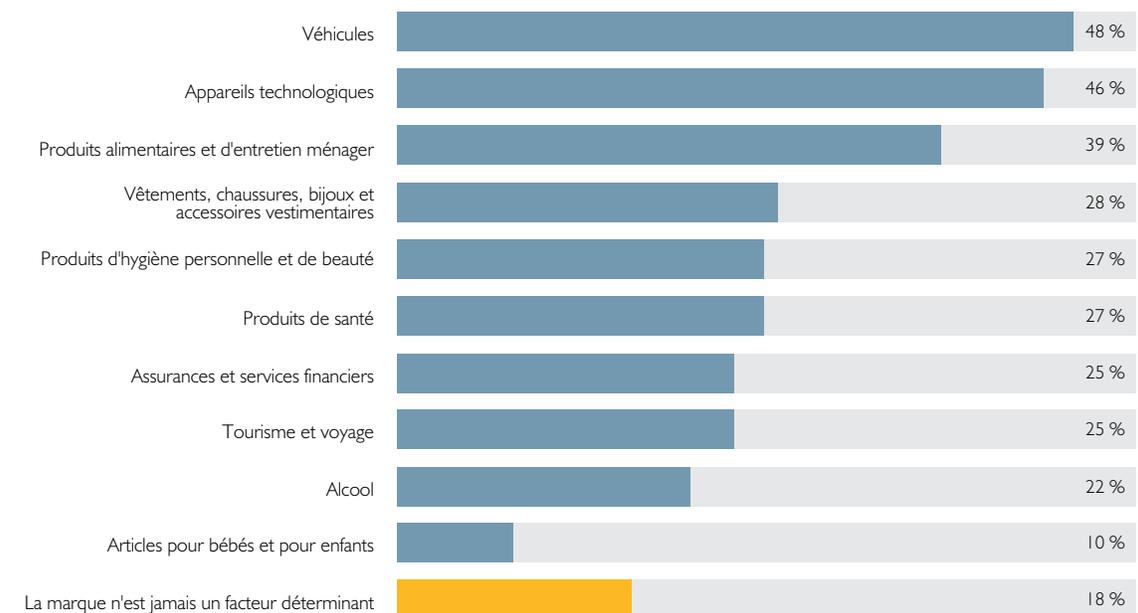
PROPORTION DES CONSOMMATEURS POUR QUI LE PRIX LE PLUS BAS POSSIBLE EST LE PRINCIPAL FACTEUR À PRENDRE EN COMPTE

2/3

5.4 La chasse aux aubaines demeurera une activité populaire, tant dans les magasins qu'en ligne

Lorsqu'ils font un achat, près des deux tiers des consommateurs considèrent que le prix le plus bas possible est le principal facteur à prendre en compte¹³⁰. Comme ils veulent obtenir le maximum de valeur pour chaque dollar dépensé, ils sont de moins en moins fidèles aux marques. Le récent sondage BDC-Ipsos (voir le graphique suivant) révèle que, pour 18 % des consommateurs, la marque n'est jamais un facteur déterminant pour l'achat d'un produit ou d'un service. Toutefois, de façon générale, plus le revenu du ménage est élevé, plus le consommateur accorde de l'importance à la marque. Cela représente néanmoins pour les PME une occasion de tirer profit de la valeur et de la qualité de leurs produits, car la fidélité à la marque semble avoir une incidence limitée sur la plupart des décisions d'achat.

Proportion des consommateurs canadiens qui considèrent que la marque est un facteur déterminant pour l'achat d'un produit ou d'un service¹³¹



Les consommateurs canadiens soucieux d'obtenir un maximum de valeur utilisent de nombreuses stratégies pour réaliser des économies, même minimes. La recherche de soldes, l'utilisation de coupons, l'accumulation de provisions lors des promotions et les achats dans plusieurs magasins différents pour obtenir les meilleurs prix comptent parmi les techniques les plus utilisées, l'achat de produits de marque de distributeur figurant au bas de la liste¹³². En 2011, 17 % des consommateurs ont délaissé une marque nationale au profit d'une option plus abordable¹³³, principalement parce qu'ils estimaient obtenir une valeur similaire à moindre coût.

5.5 L'achat groupé est devenu la nouvelle façon économique de faire des achats spontanés

Lors de la récession, Internet a permis aux consommateurs d'accroître la valeur de chaque dollar et a entraîné l'apparition de nouveaux comportements d'achat peu susceptibles de changer dans un avenir prévisible. Les consommateurs sont maintenant habitués à économiser en achetant en ligne des produits et des services à prix réduit, en utilisant des sites de comparaison des prix et

NOMBRE DE MEMBRES
ACTIFS QUE COMPTE
GROUPON (SITE
D'ACHATS GROUPÉS)

40 M

en recevant par courriel des offres quotidiennes et des coupons téléchargeables. Le succès des sites d'achats groupés, qui permettent aux consommateurs d'économiser au moyen d'achats en grandes quantités, illustre bien cette tendance. Les sites d'achats groupés présentent également des avantages pour les entreprises, qui peuvent les utiliser comme outil de marketing pour se faire connaître et présenter à de nouveaux clients ciblés des produits et des services qu'ils n'auraient peut-être pas essayés autrement.

Le site d'achats groupés le plus populaire est Groupon, dont les revenus ont bondi de 312 M\$ en 2010 à 2,3 G\$ en 2012. À la fin de 2012, l'entreprise comptait plus de 40 millions de membres actifs¹³⁴. À l'heure actuelle, sept Canadiens sur dix disent être au fait du phénomène des sites d'achats groupés. Environ 70 % des personnes qui profitent des aubaines offertes quotidiennement sur de tels sites affirment que cela leur permet d'économiser beaucoup d'argent^{135,136}. Tout indique que cette tendance continuera à gagner en popularité. Les PME qui cherchent à accroître leur notoriété auprès des consommateurs pourraient avoir avantage à utiliser ces plateformes pour se faire connaître.

5.6 L'attrait d'une économie de partage

Une « économie de partage » permet aux consommateurs de partager ou d'échanger des biens avec d'autres, ou de louer des biens qu'ils possèdent à d'autres consommateurs pour alléger leur fardeau financier. Les avantages de ce modèle, nombreux et concrets, expliquent sa popularité grandissante. L'économie de partage ébranle les notions traditionnelles de la consommation et de la propriété. Le concept est simple, mais les conséquences pour les entreprises pourraient être considérables. Il existe maintenant un marché pour des choses qui n'auraient pas été considérées comme des actifs monnayables avant la récession; une personne peut maintenant devenir un petit entrepreneur en utilisant ses biens durables pour générer des revenus, donnant du même coup la chance à d'autres utilisateurs de profiter de biens à une fraction du prix qu'il en coûterait pour les acheter. Par exemple, certaines personnes louent maintenant une partie de leur maison ou encore leur voiture, offrent des services d'autopartage ou vendent leur temps et leur expertise sur des plateformes spécialisées comme TaskRabbit. De nombreuses plateformes de partage permettent maintenant aux utilisateurs de monnayer ou d'acquérir pratiquement n'importe quel bien ou service¹³⁷.

Auparavant limitée aux utilisateurs précoces, la pratique fait maintenant de plus en plus d'adeptes au sein du grand public. Deux Américains sur trois perçoivent maintenant l'économie de partage comme une nouvelle tendance; près de la moitié estiment qu'il s'agit d'une excellente manière de générer un revenu supplémentaire, et plus de 50 % croient que d'emprunter ou de louer le bien de quelqu'un en ligne constitue un bon moyen d'économiser. De nombreux consommateurs suivent déjà cette nouvelle tendance, attirés par la perspective de faire ou d'économiser de l'argent qu'ils pourront utiliser pour payer les factures ou se procurer des articles ou des services qu'ils n'auraient pas pu se permettre autrement.

Les Américains de 35 ans et moins sont plus susceptibles de partager des produits ou des services en ligne, et près du tiers l'ont déjà fait. Pour le moment, les jeunes hommes, les célibataires et les parents d'au moins deux enfants sont les autres catégories de personnes les plus susceptibles de participer à l'économie de partage. En général, ceux qui ont eu recours à cette pratique ont apprécié l'expérience, et près de la moitié la recommanderait à d'autres. Cette rétroaction positive pourrait contribuer à élargir le bassin d'utilisateurs de l'économie de partage¹³⁸, menaçant toutefois le modèle commercial standard.

Plus de quatre utilisateurs des sites d'achats groupés sur cinq affirment avoir fait affaire avec une entreprise pour la première fois après avoir acheté un coupon sur un site d'achats groupés

5.7 Répercussions de la dernière récession : stratégies pour les PME

Utiliser les sites d'achats groupés comme outil de marketing

L'utilisation stratégique des sites d'achats groupés peut être un excellent moyen pour les PME de présenter leur entreprise et leurs produits aux consommateurs. Plus de quatre utilisateurs des sites d'achats groupés sur cinq affirment avoir fait affaire avec une entreprise pour la première fois après avoir acheté un coupon sur un site d'achats groupés. Une proportion similaire de consommateurs disent avoir fait l'essai d'un produit ou d'un service qu'ils n'auraient pas essayés s'ils n'avaient pas acheté de coupon. En outre, plus de la moitié de ces consommateurs comptent refaire affaire avec un détaillant qu'ils ont découvert par l'intermédiaire d'un site d'achats groupés sans pour autant acheter un autre coupon¹³⁹. Le développement d'un site d'offres quotidiennes d'achats groupés peut aider les détaillants et les fabricants à réduire leurs budgets publicitaires tout en renforçant leur marque et la notoriété de leur produit. Pour les PME, les coûts associés aux achats groupés pourraient cependant l'emporter sur les avantages si elles ne réalisent aucun profit sur la transaction initiale en raison des frais de service ou du montant élevé du rabais offert.

Créer des occasions au moyen d'un modèle d'économie de partage

Selon le magazine Forbes, les revenus générés par l'économie de partage atteindront 3,5 G\$ US en 2013. Cette tendance permet aux PME d'offrir des options d'achat flexibles pour leurs produits ou de créer de nouveaux modèles d'affaires. Les entreprises qui remportent beaucoup de succès dans ce domaine, comme Airbnb, un chef de file dans le domaine des locations de vacances, et Zipcar, qui offre des services d'autopartage, en sont de bons exemples. Cette tendance est appelée à s'accroître; plus les consommateurs considéreront le partage comme une source de revenus supplémentaire, plus le nombre de produits offerts sur ces plateformes augmentera. Les PME peuvent tirer parti de certains des autres facteurs à l'origine de ce phénomène, dont le désir de se procurer des articles de luxe à moindre coût et d'accéder à des produits uniquement au besoin (ce qu'on appelle la microsegmentation de l'utilisation).

Les tendances de consommation émergentes sont synonymes de nouvelles occasions pour les entreprises

L'innovation en matière de positionnement sur le marché découle souvent de l'apparition de nouveaux groupes de clients, de l'évolution des besoins de consommation, de changements sociaux, de nouvelles technologies, de nouveaux canaux de distribution et de capacités de production novatrices. Les entreprises peuvent profiter des nouvelles tendances et élaborer des propositions de valeur uniques en ciblant les groupes de consommateurs négligés par la concurrence. L'objectif du présent rapport était d'attirer l'attention sur quelques-unes des tendances de consommation émergentes pour aider les PME à saisir de nouvelles occasions.

Il est sans contredit impossible ou à tout le moins peu souhaitable de suivre toutes les tendances simultanément. Dans certains cas, une « stratégie de chevauchement », qui consiste à s'activer sur deux fronts à la fois, peut être nécessaire. Une telle initiative peut toutefois affaiblir la proposition de valeur unique d'une entreprise et nuire à sa rentabilité. Cette situation survient souvent lorsque des entreprises bien établies tentent d'adapter les modèles d'affaires émergents à des activités de base non compatibles.

La décision de suivre ou non une tendance dépend largement de sa compatibilité avec les activités actuelles de l'entreprise, l'objectif étant évidemment d'augmenter la valeur, et non de la détruire. Cela dit, certaines tendances sont suffisamment marquées pour que toutes les entreprises y prêtent attention.

Voici les principaux éléments à retenir du présent rapport.

- I. **Engager un dialogue plus étroit avec les clients.** Comprendre le client demeure la clé du succès. En établissant un dialogue, les PME peuvent communiquer efficacement leur proposition de valeur, acquérir une meilleure compréhension des besoins des clients et les inciter à exprimer leur opinion, tout cela dans le but d'accroître la contribution du consommateur à la conception du produit. Tous les types d'organisation, quel que soit leur secteur d'activité, peuvent adopter une approche axée sur le client. L'absence d'une relation étroite et constructive avec le client pourrait se traduire par un désavantage concurrentiel pour les PME. Voici quelques exemples d'approches visant à favoriser la mobilisation des clients.
 - > **Encourager** les consommateurs à soumettre leur avis en ligne et en assurer le suivi. Comme les expériences positives ou négatives des autres utilisateurs influent souvent sur les décisions d'achat, il est primordial de surveiller les commentaires et d'y répondre, le cas échéant.
 - > **Utiliser** les plateformes en ligne pour mobiliser les clients et faciliter le partage d'idées. Inciter les consommateurs à participer à la création de nouveaux produits peut aider les entreprises à mieux comprendre les demandes du marché et à atténuer les risques liés au développement.
 - > **Permettre** aux clients de modifier ou de personnaliser les produits. Ces mesures n'exigent pas nécessairement d'investir massivement dans l'équipement et les processus de production; il suffit de permettre aux consommateurs de participer en leur offrant des choix et d'améliorer les fonctions du produit.

La clé du succès est d'être proactif. Les PME doivent essayer de trouver de nouvelles manières d'être concurrentielles en tirant parti de ces changements et en les intégrant à leur stratégie d'affaires de base.

Miser sur des activités créatrices de valeur que les autres entreprises pourront difficilement reproduire demeure l'objectif ultime de toute bonne stratégie. Les PME peuvent atteindre cet objectif en évitant les imitations et en tentant de découvrir des segments de marché uniques que leurs concurrents bien établis pourraient avoir négligés.

- > **Étudier** le potentiel de l'analytique, qui va bien au-delà de l'analyse de données volumineuses. Les PME peuvent utiliser des outils gratuits et accessibles sur des plateformes comme Facebook, Tendances des recherches de Google ou Twitter pour évaluer certaines données générales sur les consommateurs¹⁴⁰ avant d'investir dans des solutions personnalisées plus sophistiquées, mais tout de même abordables, qui leur permettront de mieux comprendre les besoins et les comportements de leurs clients.
2. **Comprendre les facteurs qui transforment la façon dont les consommateurs perçoivent la valeur.** Les besoins en constante évolution des sociétés — attribuables aux transformations culturelles, démographiques et économiques — sont souvent à l'origine des changements les plus significatifs dans le comportement des consommateurs. Les PME doivent déterminer comment s'adapter à ces changements. La frugalité résultant de la récession, le vieillissement d'une population plus soucieuse de sa santé et la prolifération des technologies accessibles comptent parmi les nouveaux facteurs qui contribuent à redéfinir les décisions de consommation. Les trois tendances suivantes devraient avoir un impact important à l'avenir.
 - > Les consommateurs sont toujours préoccupés par la **situation économique**. L'ère de la frugalité ouvre la porte à de nouveaux modèles d'affaires qui atténuent les risques liés à l'acquisition et à la propriété. À mesure que les consommateurs adhèrent à des modèles comme l'économie de partage et la recherche active de bonnes affaires, les entreprises peuvent envisager des modèles flexibles pour maximiser la valeur perçue de leurs produits tout en réduisant les coûts associés à l'acquisition et à la propriété.
 - > Les énoncés de politiques **sociales et environnementales** ne suffisent pas. Pour gagner la confiance des consommateurs, les entreprises doivent faire connaître les mesures concrètes et quantifiables qu'elles mettent en œuvre et en démontrer clairement les résultats. Le fait de fournir de l'information transparente à propos de l'approvisionnement et de mettre l'accent sur les aspects « locaux » ou éthiques des produits peut souvent influencer sur les décisions d'achat des consommateurs.
 - > De façon générale, les consommateurs se soucient de plus en plus de leur **santé**, et leurs préoccupations ne se limitent plus à l'importance de manger sainement et de faire de l'exercice; elles touchent désormais tous les produits de consommation. Les entreprises qui adaptent leurs produits pour tenir compte de ces préoccupations sont plus susceptibles de générer des réactions positives de la part de leurs clients et de se positionner favorablement sur le marché.
 3. **Mettre l'accent sur la valeur des produits.** Les consommateurs ne sont pas nécessairement conscients de la pleine valeur d'un produit. Les stratégies présentées dans ce rapport fournissent des idées dont les entreprises peuvent s'inspirer. Pour générer un rendement significatif, ces stratégies doivent être accompagnées d'une communication efficace avec les clients. Certaines entreprises les appliquent peut-être déjà dans le cadre de leurs activités, mais si elles ne sont pas mises en évidence et communiquées clairement, elles ne contribuent pas à créer de la valeur.

Pour établir une interaction significative avec ses clients, il est essentiel de maîtriser les principes de base. L'importance d'une présence en ligne adéquate ne saurait être sous-estimée. Le premier contact du client avec une entreprise se fera probablement par voie électronique, tout comme les recherches subséquentes sur un produit. Les entreprises doivent par conséquent assurer une présence en ligne et hors ligne aux moyens de plateformes multiples qui fournissent des renseignements exacts et un moyen pratique d'acheter le produit, et qui interpellent les consommateurs en offrant plus que de l'information standard. L'objectif est de faire connaître la valeur du produit par l'intermédiaire des canaux de communication

les plus susceptibles de rejoindre un groupe de clients en particulier. Voici les aspects clés sur lesquels il convient d'insister le plus possible.

- > Le fait que le produit est **fabriqué au Canada** ou localement, ou que d'autres activités de la chaîne de valeur — comme la conception ou la R-D — sont réalisées localement, peut favoriser le positionnement sur le marché.
- > **Les caractéristiques éthiques et écologiques** du processus de production doivent être évaluées de façon concrète et affichées clairement sur les produits. Les consommateurs accordent de plus en plus d'importance à ces aspects et sont prêts à payer davantage pour se procurer des produits éthiques et écologiques.
- > Les avantages d'un produit pour la **santé**, comme une faible toxicité ou des résultats de recherches démontrant les bienfaits sur la santé de ses ingrédients, doivent être clairement mis en évidence, car ils peuvent être d'importants facteurs de différenciation.

NOTES

1. Euromonitor International. Base de données exclusive GMID (août 2013).
2. Ipsos. *Sociologue: Think Small* (2013). 82 % des Canadiens utilisent un téléphone mobile, 66 %, un ordinateur portable, 60 %, un ordinateur de bureau et 17 %, une tablette.
3. Google, Ipsos OTX MediaCT. *Our Mobile Planet: Canada. Understanding the Mobile Consumer* (juillet 2013), page 18. 78 % des propriétaires de téléphone intelligent accèdent aux médias sociaux sur leur appareil; 52 % le font quotidiennement.
4. TNS Global. *Mobile Life* (2012). En 2012, 16 % des utilisateurs mobiles au Canada ont payé des produits ou des services en se servant d'une application de téléphone mobile ou en pointant l'appareil vers un capteur. De plus, 32 % des Canadiens s'intéressent à l'utilisation de cette technologie, comparativement à 28 % des répondants au Royaume-Uni et à 26 % aux États-Unis.
5. Observateur des technologies médias. Outil d'analyse des données disponible sur le site www.mtm-otm.ca (2013). 63 % des internautes se servent de Facebook et 20 %, de Twitter.
6. Analyse exclusive de Deloitte (2013). De nombreuses entreprises établies depuis longtemps ont été acculées à la faillite ou connaissent des difficultés financières, notamment Blockbuster, Circuit City (É.-U.), Borders (É.-U.) ainsi que plusieurs journaux et magazines.
7. Base de données d'Euromonitor (2013) / sondage exclusif BDC-Ipsos (août 2013).
8. Sondage BDC-Ipsos (2013). Les personnes gagnant entre 60 000 et 100 000 \$ (52 %) et les résidents de l'Ontario (50 %) sont les plus grands utilisateurs d'évaluation de produits en ligne.
9. Boston Consulting Group. *The Internet Economy in the G20* (mars 2012), page 15. Cet énoncé se fonde sur l'historique de croissance des ventes sur trois ans de 4 700 PME. Une « forte présence en ligne » signifie que les entreprises utilisent une vaste gamme d'outils Internet pour la mise en marché, la vente, le service à la clientèle, l'interaction avec les fournisseurs et la responsabilisation des employés. Une « faible présence en ligne » signifie que les entreprises n'ont qu'un site Web.
10. Nielsen. *Global Trust in Advertising Report* (avril 2012), page 3. Seules les recommandations personnelles de la part d'amis ou de membres de la famille, à 90 %, sont jugées plus fiables que les sites d'avis de consommateurs. Parmi ces sites, on retrouve Yelp, OpenTable, Trip Advisor, UrbanSpoon, Foodspotting et Zagat.
11. Bright Local. *Local Consumer Review Survey 2013* (juin 2013), page 6. Ce sondage inclut les consommateurs américains, canadiens et britanniques.
12. Nielsen (2012).
13. Google Shopper Marketing Agency Council. *Mobile In-Store Research* (avril 2013), page 9.
14. Sondage BDC-Ipsos (2013). Les autres recherches portent notamment sur les produits de soins de santé (35 %), les aliments et les produits d'entretien ménager (29 %), les produits de soins personnels et de beauté (25 %), les produits pour bébés et enfants (15 %), et l'alcool (6 %).
15. Sondage BDC-Ipsos (2013) pour la proportion de consommateurs, et la base de données GMID exclusive à Euromonitor (2013) pour les montants. Parmi les autres catégories de produits que les consommateurs achètent en ligne, mentionnons les produits de soins personnels et de beauté (21 %; 114 M\$), les produits de soins de santé (19 %; 40 M\$), les produits pour bébés et enfants (14 %; 67 M\$), les assurances et les services financiers (13 %; montant non disponible), les aliments et les produits d'entretien ménager (12 %; 281 M\$), les véhicules (6 %; montant non disponible) et l'alcool (1 %; montant non disponible). Les autres catégories de produits (non mesurées dans le sondage BDC-Ipsos) que les consommateurs achètent en ligne comprennent les appareils électroménagers (284 M\$), les meubles et articles ménagers (128 M\$), les produits de rénovation et de jardinage (2,6 M\$) et d'autres produits vendus en ligne (980 M\$).
16. Sondage BDC-Ipsos (2013).
17. Google-Ipsos OTX MediaCT. (juillet 2013), page 29.
18. Analyse exclusive de Deloitte (2013). Parmi les autres articles dignes de mention dont les prix sont comparés par les consommateurs, mentionnons les produits de soins pour bébé (62 %), d'entretien de la maison (58 %), de soins pour animaux domestiques (51 %) et les articles de soins de santé et de beauté (46 %).
19. Motorola Solutions. *What's driving tomorrow's retail experience?* (2012), page 4.
20. Sondage BDC-Ipsos (2013). Les acheteurs précoces sont les consommateurs âgés de 18 à 34 ans qui visitent les sites de médias sociaux au moins une fois par semaine. Les consommateurs gagnant 100 000 \$ ou plus par année sont plus susceptibles de participer au fretage en magasin (16 %) que ceux gagnant moins de 40 000 \$ (13 %), de 40 000 \$ à 60 000 \$ (9 %) ou de 60 000 \$ à 100 000 \$ (10 %).
21. Analyse exclusive de Deloitte sur l'ensemble de données provenant d'*Our Mobile Planet* de Google (2013); 19 % des consommateurs utilisent un téléphone intelligent pour faire des achats.
22. Google-Nielsen. *Mobile Search Moments* (mars 2013), page 23. Les conversions ont lieu dans les proportions suivantes : en moins d'une heure (55 %), entre une et cinq heures (26 %), entre cinq et douze heures (7 %), entre douze et vingt-quatre heures (8 %) et plus de vingt-quatre heures (4 %).
23. Base de données GMID d'Euromonitor (2013). Les ventes au détail sur Internet ont totalisé 3,37 G\$ CA en 2007, le taux de croissance annuel composé sur cinq ans, jusqu'à 2012, était donc de 9,7 %.
24. Sheldon, Peter et al. *The State Of Canadian Online Retail*. Cambridge (Massachusetts), Forrester Research (2013); 68 % des clients sur Internet affirment avoir magasiné dans une boutique en ligne établie à l'extérieur du Canada. Parmi eux, 72 % disent l'avoir fait parce qu'ils ne pouvaient pas trouver ce qu'ils cherchaient auprès d'un détaillant en ligne canadien et 59 % estiment que les prix plus bas ont influencé leur décision d'acheter à l'étranger.
25. Base de données GMID d'Euromonitor (2013). Les proportions des ventes en ligne des détaillants au Canada sont les suivantes : Amazon.com (23,6 %), Apple Canada (10,1 %), Walmart Canada (7,3 %), Dell (7,2 %), Sears Canada (4,0 %), Bureau en Gros (4,0 %), Future Shop (2,5 %), Costco (1,9 %), Best Buy (1,7 %), Indigo Books and Music (1,5 %), Grocery Gateway (1,0 %), Well.ca (0,7 %), La Baie (0,4 %), Old Navy (0,2 %), Gap (0,2 %), Banana Republic (0,1 %), Canadian Tire (0 %), autres (25,0 %).
26. Base de données GMID d'Euromonitor (2013)/Canadian Grocer. *The man from Grocery Gateway, Canadian Grocer Magazine* (30 juillet 2013). Grocery Gateway est la seule épicerie offrant un service de livraison en ligne qui a réussi au Canada, avec 30 000 utilisateurs actifs. Les données d'Euromonitor indiquent que, à l'échelle mondiale, 8 % de la population fait son épicerie sur Internet au moins une fois par semaine. Ce taux est le plus élevé chez les internautes chinois (16 %). Selon Canadian Grocer (2012), 43 % des détaillants alimentaires canadiens ne songeaient pas à inclure le commerce électronique dans leur future stratégie en 2012, tandis que 57 % menaient des études pour évaluer l'opportunité d'un tel investissement.
27. Analyse exclusive de Deloitte sur la base de données d'Euromonitor (2013). Mentionnons comme exemples well.ca (part de marché de 0,7 % au Canada), shop.ca, SSENSE, Frank and Oak, eLUXE, Beyond the Rack et Canadian Icons.
28. Base de données d'Euromonitor (2013).
29. Nielsen (2012), page 3.
30. Selon le sondage BDC-Ipsos (2013), 31 % des répondants sont prêts à payer plus cher. Les catégories les plus disposées à payer plus cher sont les gens qui mènent une vie active (43 %), qui ont entre 18 et 35 ans (34 %) ou qui ont un diplôme universitaire (36 %).
31. Ibid., page 5.
32. Ibid., page 2.
33. Grant Thornton. *Managing Through Uncertainty: Food and Beverage Industry in Transition*. Toronto (2011), page 10.
34. Business Monitor International. *Canada Food and Drink Report Q4 2012*. Londres (2012), page 35.
35. Lempert, Phil. *Top Ten Food Trends 2013*. www.factsfiguresfuture.com/issues/december-2012/top-ten-food-trends-2013.html.
36. Agence de la santé publique au Canada. *Le diabète au Canada : Perspectives de santé publique sur les faits et chiffres*. 2011, page 5. En 2007-2009, 23,9 % des adultes âgés de 18 ans et plus étaient obèses selon les mesures du poids et de la taille.
37. Base de données d'Euromonitor (2013). La catégorie gestion du poids regroupe les substituts de repas pour maigrir, les suppléments pour la perte de poids, les produits pour l'obésité en vente libre, les thés et autres produits amincissants. Elle exclut les programmes d'alimentation, comme Weight Watchers, Jenny Craig, Nutrisystem ou Slimming World.
38. Markets and Markets. *Global Weight Loss and Diet Management Products and Services Market (2010-15)* (février 2011). Le marché mondial des produits et services pour la perte de poids et la gestion de l'alimentation valait 390,3 G\$ en 2010 et devrait atteindre 671,8 G\$ d'ici 2015 (pour un taux de croissance annuel composé de 11,5 % entre 2010 et 2015).
39. Ibid, page 11. Le marché des appareils et accessoires, estimé à 143 G\$ en 2010, devrait atteindre 247 G\$ d'ici 2015.
40. Analyse exclusive de Deloitte (2013). Parmi les exemples de produits, mentionnons Fitbit One, Jawbone UP, Wahoo Fitness, Weight Watchers ActiveLink, Nike+ FuelBand, Scanadu et uChek.
41. Ibid. Ces caractéristiques sont par exemple les services en ligne qui offrent des tableaux de classement ou des outils de partage et de motivation.
42. Research 2 Guidance. *Mobile Health Market Report 2011-2016 (volume 2)* (2012), page 6. Les revenus à l'échelle mondiale pour les applications mobiles liées à la santé s'élevaient à 104 M\$ en 2010, à 718 M\$ en 2011 et à 1,3 G\$ en 2012.
43. Ibid, page 19. Actuellement, on trouve 97 000 applications pour téléphones intelligents dans les principales boutiques d'applications, dont 42 % appliquent le modèle d'affaires des applications payantes.
44. Ibid, page 8. Les revenus à l'échelle mondiale dans le secteur de la santé assistée par téléphone intelligent devraient atteindre 26 G\$ d'ici 2017.
45. Base de données d'Euromonitor (2013). Le secteur du tourisme pour la santé et le bien-être comprend les spas (hôtel/centre de villégiature, destination, etc.), le tourisme médical et d'autres services de santé et de bien-être.

46. Ibid. Dans le secteur du voyage et du tourisme, le taux de croissance annuel composé des cinq dernières années a été de 3,1 % et a représenté 105 G\$ US à l'échelle mondiale.
47. Ibid. Dans le secteur de l'habillement, les ventes de vêtements ont totalisé 2,97 G\$ et celles des chaussures, 2,44 G\$.
48. Running USA. *2013 Annual Marathon Report (13 mars 2013)*. www.runningusa.org.
49. Wallack, Roy M. *12.5 miles, 12,000 volts, 1 great hug*, The Los Angeles Times (10 mars 2012).
50. Analyse exclusive de Deloitte (2013). Parmi les exemples, mentionnons la Spartan Race, Tough Guy, Tough Mudder et Warrior Dash.
51. Analyse de Deloitte sur la base de données d'Euromonitor (2013). Ces chiffres se fondent sur les dépenses par personne en aliments et en boissons pour la santé et le bien-être, en produits de consommation pour la santé et le bien-être, en services de bien-être ainsi qu'en vêtements et en chaussures de sport.
52. Selon le sondage BDC-Ipsos (2013), 31 % des répondants sont prêts à payer plus cher. Les gens les plus disposés à payer plus cher sont ceux qui mènent une vie active (43 %), qui ont entre 18 et 35 ans (34 %) ou qui ont un diplôme universitaire (36 %).
53. Hu, Winnie. *Mom, Dad, This Playground's for You*, The New York Times (29 juin 2012).
54. Staples Advantage. *Staples Advantage Survey 2011* (février 2011). Selon ce sondage, 86 % des employés de bureau signalent un certain inconfort causé par leur poste de travail; 41 % disent souffrir de douleur au cou.
55. Lomonaco, Carol et Dennis Miller. *Environmental Satisfaction, Personal Control and the Positive Correlation to Increased Productivity* (livre blanc). Johnson Controls (2002).
56. Analyse exclusive de Deloitte (2013). Mentionnons par exemple les produits de Focal Upright Furniture et la chaise de Variér Active.
57. Bennett, Drake. *Kill Your Desk Chair and Start Standing*, Bloomberg Business Week (28 juin 2012).
58. COV signifie « composé organique volatil ».
59. Gibb, Rhys. *Retirement in Canada: Is It a Bust or a Boom? Public Affairs Thought Starter*. Ipsos Public Affairs (juillet 2013). Voyager (80 %) arrive au quatrième rang des activités les plus populaires à la retraite, après surfer sur Internet (97 %), socialiser avec les amis (93 %) et cuisiner (83 %).
60. Euromonitor, Global Survey Database (2012). Ce sondage a été mené auprès de 16 000 consommateurs en ligne âgés de 15 à plus de 65 ans provenant de huit grands marchés : Allemagne, Brésil, Chine, États-Unis, France, Inde, Japon et Royaume-Uni.
61. Abacus Data. *Ethical Consumerism and Canadians* (Corporate and Community Social Responsibility Research Series – Part II) (2011), page 5. Un consommateur éthique est « une personne achetant des produits ou des services qui, selon elle, ont été faits de façon éthique (c.-à-d. en réduisant au minimum le niveau de nuisance ou d'exploitation des humains, des animaux ou de l'environnement) »; 42 % des répondants ne se considèrent pas comme des consommateurs éthiques. Les femmes (64 %), les Canadiens âgés de 45 à 59 ans (60 %) et les Canadiens âgés de 60 ans et plus (70 %) sont les plus susceptibles de se considérer comme des clients éthiques.
62. Ibid., page 8. La question portait sur un article hypothétique de 100 \$ (ainsi, trois répondants sur dix seraient prêts à payer 115 \$ pour un article de 100 \$).
63. Selon le sondage BDC-Ipsos (2013), 35 % des répondants n'ont fait aucun effort particulier pour acheter de tels produits; 30 % se disent prêts à payer plus pour acheter un produit fabriqué localement.
64. Ipsos. Sondage effectué aux États-Unis pour RetailMeNot.com auprès de 1 016 panélistes (4-6 avril 2012). Pour 34 % des répondants, cela ne fait aucune différence qu'un produit soit écologique ou non.
65. Synovate. Sondage sur les tendances mondiales mené auprès d'environ 22 000 personnes dans 28 pays (avril 2011).
66. Sondage d'Ipsos pour RetailMeNot (2012); 59 % des répondants ne sont pas prêts à payer plus cher.
67. Analyse exclusive de Deloitte sur le sondage d'Ipsos InnoQuest (février 2013). À l'échelle mondiale, les consommateurs étaient prêts à payer plus cher pour des emballages ayant les caractéristiques suivantes : pouvant conserver la nourriture fraîche plus longtemps (55 %), écologiques (55 %), réutilisables (42 %), faciles à utiliser (39 %), pouvant prévenir les gâchis ou les fuites (34 %), pouvant conserver les aliments et les boissons à la bonne température (33 %) et permettant de manger et de boire plus facilement sur le pouce (31 %). Les Sud-Africains, les Malaisiens et les Indiens étaient les plus enclins à répondre qu'ils paieraient davantage pour un emballage qui conserve les aliments frais plus longtemps; les Mexicains, les Sud-Africains et les Indonésiens étaient les plus enclins à dire qu'ils paieraient davantage pour un emballage écologique.
68. Sondage BDC-Ipsos (août 2013).
69. BMO Groupe financier-Pollara. *Sondage de BMO sur l'alimentation* (troisième édition annuelle) (14-17 juin 2013).
70. Pringle, Anthony. *The Power of Purchasing: The Economic Impacts of Local Procurement*. Columbia Institute, LOCO BC et ISIS Research Centre (mai 2013), page 5. Les résultats de cette étude montrent que l'entreprise de fournitures de bureau Mills Basics, établie en Colombie-Britannique et appartenant à des intérêts locaux, réinjecte directement 33,1 % de ses revenus dans les résidents et les entreprises de la province, comparativement à une proportion de 16,6 à 18,7 % pour les multinationales du même secteur (OfficeMax et Bureau en Gros).
71. Civic Economics et CUPE-BC. *Independent B.C.: Small Businesses and the British Columbia Economy* (février 2013), page 20.
72. Sondage BDC-Ipsos (2013). Les Québécois sont parmi les Canadiens les plus susceptibles d'acheter des produits locaux, mais ils sont les moins susceptibles d'acheter des produits faits au Canada (39 %), avec les habitants de la Saskatchewan et du Manitoba (38 %). Ceux qui sont le plus portés à acheter des produits faits au Canada vivent dans les provinces de l'Atlantique (57 %), en Alberta (48 %), en Ontario (46 %) et en Colombie-Britannique (45 %).
73. Ibid. Les statistiques complètes sont les suivantes : Colombie-Britannique (63 %), Alberta (65 %), Saskatchewan et Manitoba (51 %), Ontario (62 %), Québec (73 %) et Atlantique (72 %). Les consommateurs de 55 ans et plus (74 %) sont plus enclins à acheter des produits locaux ou faits au Canada que les consommateurs âgés de 35 à 54 ans (65 %) ou ceux de 18 à 34 ans (55 %).
74. Analyse exclusive de Deloitte (2013). Parmi ces incidents, mentionnons l'écllosion de la bactérie E. coli dans les produits de XL Foods (2012), l'apparition de la listériose dans une usine de Maple Leaf (2009), la détection de traces de viande de cheval dans les produits du bœuf en Europe (2012), le débat sur la « glu rose » (« pink slime ») aux États-Unis (2012), la fraude sur les œufs biologiques en Allemagne (2013); le bœuf radioactif au Japon (2011) et une série de scandales en Chine : viande de rat, nourriture pour bébés contaminée, miel artificiel et présence de chlore dans le Coca-Cola.
75. Abacus Data (2011), page 7.
76. Ipsos Canada. *Food Safety Survey for Postmedia News and Global Television* (octobre 2012).
77. Analyse de Deloitte sur la base de données 2011 du sondage mondial auprès des consommateurs mené par Euromonitor (2013).
78. Sondage BDC-Ipsos (2013). Les consommateurs de 55 ans et plus (52 %) sont les plus susceptibles de considérer la provenance locale d'un produit comme un facteur important dans leurs décisions d'achat.
79. Abacus Data (2011), page 7; 31 % se disent prêts à payer au moins 15 % de plus, tandis que 64 % paieraient au moins 5 % de plus.
80. Ibid., page 6.
81. Ibid., page 4; 69 % des Canadiens se disent prêts à payer plus cher pour un repas dans un restaurant si tous les ingrédients sont produits localement. Page 6; un répondant sur quatre affirme qu'il paierait un supplément de moins de 5 \$, tandis que 31 % d'entre eux paieraient un supplément de 5 \$ à 10 \$. La moyenne globale est de 6,98 \$.
82. Étude de Cone Communications-Echo. *2013 Global CSR Study* (2013), page 35. À l'échelle mondiale, 62 % des consommateurs utilisent les médias sociaux pour communiquer avec les entreprises, 34 % d'entre eux ont partagé des informations positives sur des questions touchant l'entreprise avec les personnes de leur réseau, 26 % ont partagé des informations négatives sur des entreprises et des questions qui les touchent avec leur réseau et 16 % ont communiqué directement avec les entreprises en utilisant les médias sociaux.
83. Ibid., pages 24-25.
84. Theuws, Martje et al. *Fatal Fashion. Analysis of recent factory fires in Pakistan and Bangladesh: a call to protect and respect garment workers' lives*. Clean Clothes Campaign-SOMO (mars 2013), page 11. Après la Chine, le Bangladesh est le plus important producteur de vêtements au monde, avec ses exportations annuelles de 17 G\$ et ses 5 000 usines. Sur les trois millions de travailleurs du vêtement, 80 % sont des jeunes femmes qui gagnent en moyenne 37 \$ par mois et qui travaillent de 12 à 16 heures par jour, six jours par semaine.
85. International Labor Rights Forum. *Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh* (13 mai 2013).
86. Taylor, Lesley. *Joe Fresh customers vow boycott after factory collapse*, The Toronto Star (25 avril 2013).
87. PR Newswire. *More Canadians would pay extra for products free of child labour, shows poll* (10 juin 2013). Basé sur un sondage Vision Mondiale-Ipsos effectué entre le 10 et le 17 mai 2013.
88. Ibid. Plus précisément, 10 % sont maintenant disposés à dépenser au moins 50 % de plus sur ces produits, comparativement à seulement 2 % en 2012. Et seuls 11 % des répondants (en baisse par rapport à 32 % en 2012) continuent d'affirmer ne pas vouloir payer plus cher pour des produits offrant la garantie que des enfants n'ont pas été exploités durant la production.
89. Euromonitor. Global Survey Database (2012).
90. CBC News. *10 worst household products for green-washing*, site Web de CBC News (14 septembre 2012).
91. Stephenson, Correy. *Washington Plaintiffs suing over 'all natural' claims on the rise*, The Daily Record Newswire. LegalNews.com (9 avril 2012).
92. Étude de Cone Communications-Echo (2013), pages 24-25.
93. Ibid., page 32.
94. Ibid, page 31; 63 % des Canadiens affirment ne pas savoir où trouver l'information sur les efforts et les résultats d'une entreprise en matière de RSE.
95. Datamonitor Group. *Personalization Trends in Personal Care* (13 juillet 2011), page 11.
96. *The tyranny of choice*, The Economist (16 décembre 2010). Tropicana a vu ses ventes augmenter de 23 % après avoir fait passer sa gamme de jus de six à 20 produits.
97. Food Marketing Institute. *Supermarket Facts: Industry Overview 2011-12* (2012). www.fmi.org
98. Manyika, James et al. *Manufacturing the future: The next era of global growth and innovation*. McKinsey Global Institute (novembre 2012), page 73.

99. Gladwell, Malcolm. *What The Dog Saw*. Little, Brown and Company (2009), page 432. Cette approche à l'égard de la diversification des produits a d'abord gagné en popularité dans les années 1980 grâce aux recherches menées par Howard Maskowitz, qui avait été engagé par Campbell Soup pour stimuler les ventes stagnantes de sa sauce pour pâtes Prego. Ses recherches ont révélé que le produit parfait, capable de satisfaire tous les consommateurs, n'existe pas. Selon lui, les entreprises devraient plutôt essayer de regrouper leurs clients dans le but de déterminer les caractéristiques qui satisfont chaque groupe pour ensuite concevoir une variante de leur produit qui répondra à leurs attentes. Par la suite, les entreprises ont progressivement commencé à élargir leurs gammes de produits pour satisfaire divers groupes de clients.
100. Wilson, T.D., J.W. Schooler. *Thinking too much: introspection can reduce the quality of preferences and decisions*, *Journal of Personality and Social Psychology*. University of Virginia, Charlottesville (février 1991).
101. Gottfredson, Mark. *Cutting through complexity*. Bain & Company Insights (27 mars 2006).
102. Iyengar, Sheena. *The Art of Choosing*. New York: Twelve (2011), chapitre 3.
103. Fits.me Virtual Fitting Room. *Les retours de vêtements et la mode en ligne : Des causes évitables, quel impact sur l'entreprise et une solution simple*. Fits.me Internet Shoppers Survey (février 2012), page 2. Dans le secteur des ventes de vêtements en ligne, 70 % des clients retournent les vêtements parce qu'ils ne leur vont pas.
104. Analyse exclusive de Deloitte (2013). Par exemple, Embodee and fits.me permettent aux entreprises de créer des représentations 3D réalistes de leurs vêtements sur des corps numériques entièrement personnalisables. Les constructeurs automobiles offrent souvent des outils de personnalisation 3D grâce auxquels les utilisateurs peuvent voir un aperçu du véhicule qu'ils songent à acheter.
105. Hogue, David. *Mass Customisation Made Easy – and Profitable*, www.multichannelmerchant.com (2 octobre 2012).
106. Franke, Nikolaus et al. The "I Designed It Myself" Effect in Mass Customization, *Management Science* (16 octobre 2009).
107. O'Boyle, Ed. *Creating Impact in B2B Relationship*, *Gallup Business Journal* (27 mars 2012).
108. Unity Marketing. *Wealth Wave: The Millennials & Their Luxury Aspirations* (septembre 2012).
109. Sondage BDC-Ipsos (2013). Les proportions de personnes qui estiment que la marque est un facteur important à prendre en compte pour faire un achat sont les suivantes : véhicules (48 %), appareils technologiques (46 %), produits alimentaires et d'entretien ménager (39 %), vêtements (28 %), produits d'hygiène personnelle (27 %), produits de santé (27 %), assurances et services financiers (25 %), tourisme et voyage (25 %), alcool (22 %) et articles pour bébés et pour enfants (10 %). Pour 18 % de la population, la marque n'est en aucun cas prise en compte dans le processus décisionnel.
110. cyLEDGE. *Configurator Database Report 2013* (juillet 2013). Les principales catégories de produits, par nombre de configurateurs disponibles, se répartissent comme suit : vêtements (60), chemises (41), voitures (34), t-shirts (32), cadeaux (30), sacs (27), articles de photographie (27), bicyclettes (25), chaussures (22), livres (19), bijoux (17), ordinateurs (14), meubles (11), chocolat (11), montres (11), céréales (9), balles de golf (7), bagues (7) et produits 3D (7).
111. Analyse exclusive de Deloitte (2013). Voici quelques exemples : Reebok, Puma Factory, NIKEiD, miadidas, New Balance, Timberland, Converse, Prada et L.L.Bean.
112. Ibid. Les exemples cités sont les suivants : Sur les sites youbars.com et elementbars.com, les clients peuvent choisir les ingrédients de leurs barres nutritionnelles. Sur brewtopia.com.au, les clients peuvent créer leur propre boisson ainsi qu'une étiquette personnalisée. Sur uk.mymuesli.com, les clients peuvent créer leur propre mélange de céréales à partir d'une variété d'ingrédients. Sur chocomize.com et createmychocolate.com, les clients peuvent créer leur propre barre de chocolat. Sur mybeans.com, les clients peuvent créer leur propre mélange de café. Sur 1154lill.com et laudividni.com, les clients peuvent entièrement configurer les caractéristiques de leur sac à main. Sur clodaydoor.com, les clients peuvent choisir toutes les caractéristiques de leur porte de garage, des fenêtres aux finitions. Sur bitboard.ch, les clients peuvent personnaliser la taille et l'apparence de leur planche à découper. Sur cicoil.com/cables/configurator.asp, les clients peuvent créer un câble qui combine diverses caractéristiques précises. Sur montech.com, les clients peuvent personnaliser entièrement les caractéristiques des courroies transporteuses. Sur ruukki.com/designpalette, les clients peuvent personnaliser les revêtements de façade et visualiser le résultat. Sur linde-gase.de/produkte/spezialgase/konfigurator.html, les clients peuvent configurer leurs commandes de gaz industriels. Sur conetools.com/content/Start.aspx, les clients peuvent créer un fichier CAO qui correspond exactement aux caractéristiques techniques de leur double réducteur de vitesse à engrenage à vis sans fin. Enfin, sur gluecksgeschenk.de, les utilisateurs peuvent créer un fer à cheval porte-bonheur personnalisé.
113. cyLEDGE (2013). Pour chaque tranche de 100 000 commandes de céréales, seules 42 sont identiques.
114. Le terme « furetage en magasin » fait référence à la pratique qui consiste à se rendre dans les magasins de vente au détail afin de voir et d'examiner le produit, comme s'il s'agissait de visiter une salle d'exposition, pour ensuite l'acheter en ligne, un comportement de plus en plus courant chez les consommateurs.
115. Campbell, Alex. *The peril of 'showrooming'*, *BBC News* (20 avril 2013). Les frais sont déduits de la facture si le client achète quelque chose.
116. Fox, Michael. *Net Promoter Score*, blogue en ligne 22 michaels (11 juin 2013). 83 % des clients qui achètent des produits de Shoes of Prey donnent à l'entreprise une note de 9 sur 10 ou de 10 sur 10.
117. Lapowsky, Issie. *How Warby Parker Reinvented Retail*, www.inc.com (décembre 2012). La plupart des salles d'exposition ont une superficie de 600 à 1 500 pieds carrés (56 à 140 mètres carrés).
118. Lacy, Sarah. *Nice pants: Bonobos raises \$30m off of strong growth and Nordstrom deal*, www.pandodaily.com (13 mars 2013). La salle d'exposition de 600 pieds carrés (56 mètres carrés) à New York a généré 2,5 M\$ en 2012.
119. *US Retailers Benchmark Report 2012*, www.retailsails.com (novembre 2012). Les principales chaînes de détaillants, selon les ventes par pied carré par année, sont les suivantes : Apple (6 050 \$), Tiffany (3 017 \$) et Lululemon (1 936 \$).
120. Les utilisateurs paient 99 \$ pour soumettre leur idée. Quirky utilise ensuite une approche de développement fondée sur la participation de la communauté pour évaluer la demande pour le produit. Si le produit suscite une demande jugée suffisante, un prototype est créé, puis le produit est fabriqué en série.
121. *Manufacturing: The third industrial revolution*, *The Economist* (édition en ligne) (21 avril 2012).
122. McKenna, Regis. *Real time marketing*, *Harvard Business Review* (juillet 1995), et Graeml, A.R. *Customization in the manufacturing industry*, *Journal of Information Systems and Technology Management* (vol. 6, n° 3) (2009).
123. Wilson and Schooler (1991). Un nombre accru de clients se sont arrêtés devant l'étalage offrant 24 variétés de confitures, mais au moment d'acheter, 30 % de ceux qui s'étaient arrêtés à la table présentant six variétés de confitures ont acheté un pot, alors qu'à peine 3 % des clients à qui une sélection de 24 produits était offerte ont procédé à un achat. Des observations similaires ont été faites dans des études subséquentes portant sur d'autres produits de consommation.
124. Booz & Company. *Smart Customization Profitable Growth through Tailored Business Streams* (2003). En moyenne, les entreprises qui adoptent une personnalisation judicieuse sont deux fois plus susceptibles d'enregistrer des taux de croissance et des marges bénéficiaires supérieures à ceux de l'industrie. À l'inverse, les entreprises qui adoptent une personnalisation simple sont cinq fois plus susceptibles d'enregistrer des taux de croissance et des marges bénéficiaires inférieurs à ceux de l'industrie, car le désengagement des clients associé à la complexité excessive des produits nuit à leur succès. Note : les entreprises qui adoptent une personnalisation judicieuse offrent des options pour améliorer les aspects fonctionnels de leurs produits et s'abstiennent d'embarrasser les utilisateurs d'options inutiles. Les entreprises qui adoptent une personnalisation simple ou standard proposent des options offrant peu de valeur fonctionnelle.
125. Sondage BDC-Ipsos (2013). Le groupe des 35 à 54 ans semble être celui qui a le plus modifié ses habitudes de consommation depuis la dernière récession et dépense maintenant avec plus de circonspection. Plus de la moitié des personnes de ce groupe affirment faire davantage le tour des magasins pour trouver les meilleures affaires, tandis que deux consommateurs sur cinq achètent moins de produits et services ou choisissent ceux qui coûtent le moins cher. À l'inverse, le groupe des 18 à 34 ans a été le moins touché par la récession, 23 % d'entre eux ayant indiqué qu'elle n'a eu aucune incidence sur leurs habitudes de consommation.
126. Analyse de Deloitte sur la base de données GMID d'Euromonitor (2013). Le revenu a été ajusté pour tenir compte de l'inflation.
127. Statistique Canada. *Comptes du bilan national et des flux financiers* (premier trimestre de 2013).
128. Sauvé, Roger. *L'état actuel du budget de la famille canadienne – rapport 2011-2012*. L'Institut Vanier de la famille (mars 2012), page 24. Le ratio du prix moyen des maisons au revenu disponible était de 3,2 pour 1 en 2000. En 2011, il était de 5,1 pour 1. Par exemple, il peut maintenant falloir jusqu'à 15 ans à une personne âgée de 25 à 34 ans afin d'économiser la mise de fonds de 20 % nécessaire pour être admissible à un prêt hypothécaire sur une maison moyenne en Colombie-Britannique, alors qu'il lui aurait fallu cinq ans en 1976.
129. Analyse de Deloitte sur la base de données GMID d'Euromonitor (2013). L'extraction de liquidités de l'avoir propre foncier est devenue l'une des principales sources de l'endettement des ménages. Elle compte maintenant pour plus de 10 % de l'endettement total des consommateurs, et représente 13 % des prêts bancaires au Canada. Même si l'on exclut la dette hypothécaire de cette équation, l'endettement des consommateurs canadiens a augmenté de près de 25 % par habitant entre 2007 et 2012, passant de 11 286 \$ CA à 14 024 \$ CA par Canadien. Pendant la même période, le contraire s'est produit aux États-Unis, où l'endettement autre qu'hypothécaire des consommateurs est passé de 12 165 \$ US par habitant en 2007 à 11 840 \$ US par habitant en 2012, soit un recul 2,6 %. Ces chiffres correspondent au crédit à la consommation, c'est-à-dire le crédit autre qu'immobilier consenti aux particuliers à des fins personnelles ou domestiques, y compris les prêts remboursables par versements et les cartes de crédit. Les prêts automobiles, les prêts sur cartes de crédit, les prêts pour achat de biens durables, les prêts étudiants, les prêts sur valeur domiciliaire et les autres prêts personnels sont des exemples de crédit à la consommation.
130. Sondage BDC-Ipsos (2013).
131. Ibid.
132. Allison, Carman. *La marque privée canadienne : La solution de rechange : la valeur 2011*. Nielsen (2011). Page 2. Malgré des ventes de 11,6 G\$ et une pénétration du marché de près de 100 %, les produits de marques privées canadiennes affichaient une croissance inférieure à celle du marché total en date du mois d'août 2011.
133. Cloos, Putney et al. *Healthy, wealthy and (maybe) wise: The emerging trillion-dollar market for health and wellness*, *Consumer and Shopper Insights*. McKinsey & Company (mai 2012), page 2. 93 % des consommateurs ont choisi des produits de marque de distributeur, 75 % ont déclaré ne plus préférer les marques plus chères et 55 % ont affirmé que la marque la moins chère était meilleure que ce qu'ils croyaient.

134. Groupon Investor Relations. *Groupon Announces Fourth Quarter and Fiscal Year 2012 Results* (février 2013).
135. Synovate Canada. [eNation survey report](#) (septembre 2011). La notoriété était la plus élevée en Ontario et la plus faible au Québec. Note 2 : La catégorie de la nourriture et des boissons est la plus populaire; 44 % des coupons achetés sur un site d'achat groupé entraînent en effet dans cette catégorie. La catégorie des soins esthétiques et thérapeutiques (21 %) arrive au deuxième rang, suivie de celles des sports et des loisirs (16 %) et des arts et spectacles (15 %). Les hommes ont été plus nombreux à acheter des coupons dans les catégories de la nourriture et des boissons et des sports et loisirs, tandis que les femmes ont préféré les offres de la catégorie des soins esthétiques et thérapeutiques.
136. Ipsos, [Canadian Inter@ctive Reid Report](#) (septembre 2011).
137. Analyse exclusive de Deloitte (2013). Voici quelques exemples : RelayRides, Sidecar, Parking Panda, iamExec, DogVacay, Rentoid, SnapGoods, ScootNetworks, Timerepublik, WeWork, ParkatmyHouse, spinlister, getaround, peers.org et collaborativeconsumption.com.
138. Ipsos. [Public Affairs Survey US](#) (mai 2013).
139. Synovate. [eNation survey](#) (2011).
140. Analyse de Deloitte (2013). L'analyse de données peut aider les petites et les moyennes entreprises à mieux comprendre les facteurs qui incitent les consommateurs à acheter. Savoir comment les clients ont trouvé l'entreprise, pourquoi certains reviennent et d'autres, non, et qui achète quels produits et à quel moment peut leur permettre d'élaborer des stratégies d'affaires pour diminuer les coûts et les aider à attirer et à fidéliser des nouveaux clients. Bien que la plupart des outils d'analyse soient destinés aux grandes entreprises, de plus en plus de nouvelles solutions sont offertes aux petites entreprises, comme Canopy Labs, Rinku.co et Google Analytics (pour les ventes en ligne).

bdc.ca

