

La fin des

La Baie est dans la mire de l'Américaine Target, et l'horizon est plutôt sombre pour les grands magasins canadiens, qui ne suivent plus les tendances du commerce de détail.

PAR LILI MARIN



« Le magasin à grande surface offrant des produits variés tel qu'on le connaissait dans les années 80 va mourir, affirme Jacques Nantel, professeur à HEC Montréal et titulaire de la Chaire de commerce électronique RBC. Oubliez la possibilité de vous procurer au cours de la même visite des serviettes pour la salle de bain, des vêtements pour la rentrée scolaire, des magazines, de l'alimentation et un cadeau pour la tante Charlotte. »

Pour lui, la vente de la Compagnie de la Baie d'Hudson, en tout ou en partie, n'est qu'une question de temps. Ce détaillant a manqué plusieurs virages et n'arrive pas à redresser sa situation financière. Et si l'acheteur n'est pas la chaîne américaine Target (voir l'encadré en page 71), c'en sera un autre. Contrairement aux ventes de l'industrie du commerce de détail qui se portent plutôt bien depuis trois ans, celles de La Baie stagnent, et le détaillant cumule perte sur perte, année après année. « Cela ne peut pas durer indéfiniment », insiste Jacques Nantel.

Moins catégorique, Brian McConnell, vice-président directeur général de Perennial, une firme conseil en commerce de détail, estime plutôt que les grands magasins sont en fin de cycle. « S'ils ne se redéfinissent pas, ils vont disparaître. » Se redéfinir... Mais justement, quelle est l'essence d'un

grand magasin ? Les définitions ne tiennent plus, constate Jacques Nantel. « Depuis 20 ans, même Statistique Canada, qui accomplit un travail remarquable, éprouve de la difficulté à les établir. »

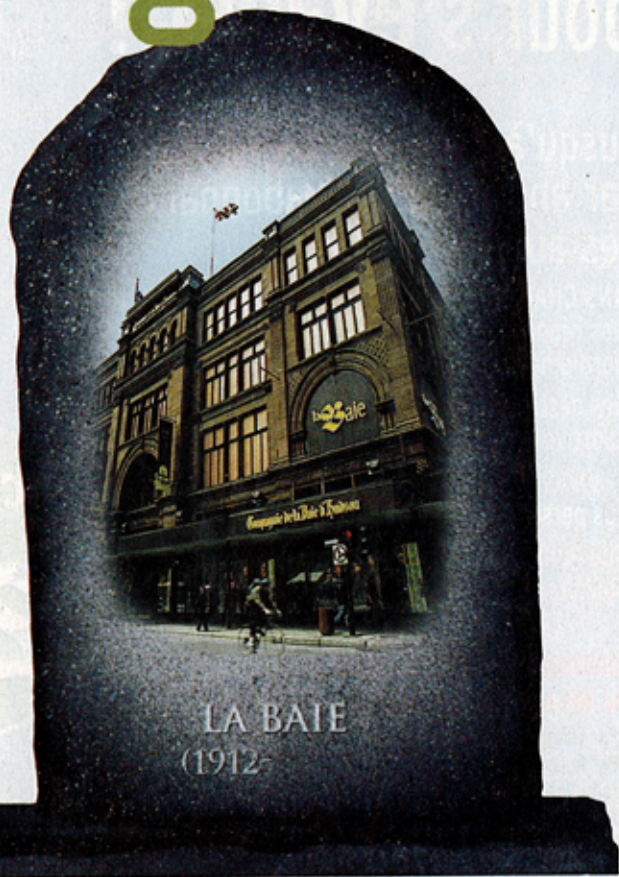
Traditionnellement, les grands magasins avaient deux caractéristiques : grande surface et marchandises variées. Puis, sont apparus les magasins à rabais, les Miracle Mart, Zellers, K-Mart, Wal-Mart et compagnie. Moins de choix, moins de gammes, moins de diversité, moins de service, mais des bas prix. Ces magasins ont par la suite commencé à offrir de très bons produits, ce qui ne répond pas à la définition des magasins à rabais. D'un autre côté, les grands magasins n'offrent plus le service auxquels ils nous avaient habitués. Pour ajouter à la confusion des genres, les croisements se multiplient. Des grandes surfaces spécialisées dans un domaine s'attaquent à d'autres chasses gardées. Maintenant, par exemple, Loblaws, un magasin d'alimentation, vend aussi des tables et des parasols. L'équipe de Perennial fait la distinction entre les magasins dont la raison d'être est le prix (Wal-Mart, Costco, Maxi, etc.), et les autres.

Les magasins à rabais nuisent aux grands magasins. « Quand Winners a ouvert au centre-ville, il a fait 1 million de dollars en une journée et demie, du jamais vu », souligne

grands magasins



EATON
(1869-2002)



LA BAIE
(1912-)

Jordan Le Bel, professeur adjoint de marketing à l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia.

Tandis que les ventes de Wal-Mart frisaient les 260 milliards de dollars américains en 2003, celles des grands magasins déclinaient de 1,9 % en 2002. Brian McConnell ajoute que lorsqu'il était jeune, on disait que le chiffre d'affaires de Sears équivalait à 4 % du PIB américain. « Ce n'est plus le cas. Si vous n'aimez plus aller dans un grand magasin, vous pouvez très bien passer toute votre vie sans y mettre les pieds. »

Toutefois, il n'y a pas que les magasins à rabais à blâmer pour la chute des grands magasins nord-américains. La vision à courte vue des comptables serait elle aussi responsable du désintérêt des consommateurs, croit Michael Tchong, dont la société Trendscape scrute les tendances contemporaines à partir de San Francisco. « En cherchant à diminuer les coûts, ce type de détaillant a progressivement fait disparaître ce qui rendait les grands magasins intéressants. C'est ce qui a permis à Internet de s'imposer beaucoup plus qu'en Europe, où les consommateurs affectionnent encore les magasins

traditionnels où ils peuvent se procurer des vêtements et de la vaisselle. »

Pour Brian McConnell, dont le père était gérant à La Baie, ce détaillant aurait commencé à faire des erreurs au cours des années 70 quand il a acheté Zellers. De l'avis de Jacques Nantel, ce ne sont pourtant pas de mauvais magasins. « Le problème, c'est que leur structure de coûts est beaucoup plus lourde que celle de Wal-Mart, parce qu'il y a une dizaine d'années, ils n'ont pas investi dans l'approvisionnement, la gestion des stocks et l'informatisation de leurs stocks. Target, par exemple, est extrêmement dyna-



Le magasin Eaton, au centre-ville de Montréal, pendant ses belles années

mique sur le plan de l'intégration au Web. Zellers n'est pas en retard d'une guerre, mais de deux. »

Tout comme Eaton à l'époque, La Baie a connu un problème de positionnement, continue Jacques Nantel. « Il est aujourd'hui extrêmement difficile, sinon impossible, d'être un grand magasin haut de gamme qui offre du service, et



Le modèle LAFAYETTE

Les grands magasins sont apparus à Londres avant d'arriver à Paris. Mais c'est dans la Ville lumière que l'on retrouve aujourd'hui la quintessence du genre : Les Galeries Lafayette. Établies en 1893, elles ont toujours su s'adapter à l'air du temps sans jamais déroger à leur esprit : diversité des articles pour séduire une clientèle elle-même très variée.

Lors de la crise de 1929, le fondateur des Galeries Lafayette, Théophile Bader, lance MONOPRIX, inspiré des magasins américains à prix unique. Au cours des années 50, les articles de sport et de plein air, le matériel de camping, les meubles, les électroménagers et les appareils électroniques font leur apparition. Ils sont stockés dans un entrepôt, puis livrés à domicile. Au début des années 60, de jeunes créateurs lancent le prêt-à-porter et investissent un créneau se situant entre haute couture et confection traditionnelle. En 1966, la vente par correspondance et sur catalogue occupe plus de 600 personnes qui expédient 90 000 articles par jour à partir d'un nouvel entrepôt, entièrement géré par ordinateur. En 1969, le magasin ouvre un stationnement souterrain de 1 100 places sur 9 niveaux.

Avec l'arrivée, dans les années 70, des magasins à rabais et des chaînes de magasins spécialisées, notamment dans les secteurs du meuble et de l'électroménager, les Galeries Lafayette passent alors d'une stratégie de prix à une stratégie de produits. L'accent est mis sur les produits haut de gamme et les grandes marques nationales dans les domaines de la mode et de la nouveauté.

Au début des années 90, les Galeries Lafayette absorbent un groupe d'importance égale, la Société Française des Nouvelles Galeries Réunies. Aucune réduction d'effectif n'est nécessaire. Les Galeries Lafayette s'installent ensuite à Moscou, à Tokyo et à Berlin, dans un magasin conçu par l'architecte Jean Nouvel. Deux magasins ouvrent en Chine et un à New York. Les Galeries Lafayette poursuivent aussi leur diversification du côté de l'alimentation et de l'informatique. À ce jour, elles sont citées en exemple pour leur évolution réussie. (L.M.)

de tout pour tout le monde, ce qui correspondait au positionnement des grands magasins jusqu'au début des années 80. » Pour survivre, les grands magasins doivent décider de ce qu'ils veulent être. Ils ne peuvent pas être à la fois dans les électroménagers, dans les meubles, dans les jouets, dans les vêtements, dans les cosmétiques, etc. La chaîne américaine Macy's a diversifié ses magasins entre les meubles et les vêtements. Les Galeries Lafayette, en France, ont su évoluer. Eaton avait constaté ce problème à l'époque, mais trop tard. Quelques années avant de déclarer faillite, la société a bien tenté de lutter contre Wal-Mart et de devenir le plus grand magasin à rabais du Canada. « C'est aberrant, s'indigne Jacques Nantel. Évidemment, ils se sont rendu compte que ce n'était pas si simple, qu'il ne s'agissait pas simplement de baisser les prix ». Eaton s'est donc ravisé pour tenter cette fois d'être le grand magasin canadien de la mode. Très design, dépouillé. « Ce n'était pas une mauvaise idée, mais elle est arrivée trop tard, continue Jacques Nantel. Le temps perdu à aller de droite et de gauche, à revenir sur ses pas, a été fatal. »

L'autre clou dans le cercueil des grands magasins, c'est l'évolution des habitudes de magasinage, soit le mélange des genres. « Un client peut très bien aller aujourd'hui chez Holt Renfrew et demain au magasin à 1 dollar », indique Jordan Le Bel. Et la coûteuse offensive publicitaire que la chaîne a lancée il y a un an et demi aux États-Unis s'est avérée un flop.

Ogilvy, au centre-ville de Montréal, semble mieux s'en tirer. Probablement parce que ce détaillant a compris avant tout le monde l'urgence de se spécialiser. Il a été le premier au Canada à sous-louer ses locaux, à reconnaître que sa force était dans l'emplacement de son magasin et dans l'achalandage qu'il pouvait générer. « Ça a été génial à l'époque, parce qu'il était au bord de la faillite, raconte Jordan Le Bel. Même la fameuse vitrine de Noël ne suffisait plus pour attirer les clients. Ogilvy a profité de l'occasion pour rénover tout le magasin et faire grimper l'anticipation. Tout le monde voulait savoir ce qui se passait, quand il a rouvert, il y avait des queues monstres. »

La chaîne Simons, quant à elle, s'en tire très bien. « Le choix de marques et les soldes continuels suffisent pour attirer les clients une fois par mois et pour décrocher des »

ventes que les concurrents sont incapables de décrocher, parce que, chez eux, les politiques de prix sont établies à Toronto et stipulent que les ventes ont lieu tous les trois mois seulement », commente Jordan Le Bel. C'est aussi le secret du succès des Espagnoles Zara et Mango et de la Scandinave H&M, qui font rouler les stocks six fois plus vite en moyenne que les autres chaînes de vêtements.

Une lourde structure de coûts, une gestion trop conservatrice, et un consommateur qui ne magasine plus comme avant empêchent les grands magasins de jouer leur rôle

d'ancrage dans les centres commerciaux, eux-mêmes mal en point. « Les motivations d'achat changent, assure Jordan Le Bel. On achète davantage pour se gâter et on ne pense pas automatiquement à La Baie pour le faire. » Ni pour économiser. Et c'est là que le bât blesse, car la rentabilité vient désormais de deux extrêmes : la spécialisation. Soit vous misez sur d'importantes marges bénéficiaires, mais avec peu de roulement de produits – comme Harry Rosen –, soit vous exploitez une très grande surface et vous vous contentez de petites marges mais avec de gros volumes. Dans ce cas, tout se joue

dans votre entrepôt plutôt que sur les rayons, est persuadé Jacques Nantel. « Wal-Mart est probablement la place la plus désolante où aller. C'est froid, c'est cru, mais ça fonctionne, 260 milliards de dollars américains, 8 milliards de profits, 3 % de marge nette. Pour réussir ça, il faut qu'il ait de l'envergure, cet animal ! »

Mais tout n'est pas si simple. Le consommateur qui dévalise Wal-Mart, sans tenir compte de l'aménagement et de la décoration, craque aussi pour « l'expérience » en magasin. « Chez Ikea, on a des mini-cuisines toutes montées qui donnent une idée de ce que les articles donneront chez nous, souligne Jordan Le Bel. Dommage que La Baie ne se soit pas inspirée de cette idée pour sa bannière Déco Découvertes. Ce n'est qu'un autre Linen Chest Dépôt où les produits sont placés sur des tablettes. Prenez un magasin comme Caban, qui a bien réussi depuis le début. On n'y vend pas des produits, mais plutôt un mode de vie, chic, urbain, métrosexuel. »

Le mode de vie, voilà la nouvelle obsession des détaillants. On ne segmente plus les clients selon leur âge ou leur sexe, mais selon leur mode de vie. Aux États-Unis, on voit d'ailleurs émerger de nouveaux centres commerciaux basés sur ce concept : les *lifestyle centres*. Ils recréent, généralement en banlieue, une artère commerciale, avec rue piétonnière, boutiques, salles de cinéma ou de spectacles et des restaurants, dont les terrasses donnent non pas sur le stationnement, mais sur un square aménagé. Michael Tchong y voit une occasion pour les grands magasins de redevenir des destinations. Et, qui sait, peut-être verra-t-on un miracle se produire dans la 34^e rue ?

Les affaires une question de détails



Ceux qui disent qu'il ne faut pas s'attarder aux détails sont fausse route.

L'intérêt que vous portez aux détails vous a permis de construire votre entreprise, et c'est votre constante attention à ceux-ci qui en entretient la santé.

Chubb du Canada se préoccupe des détails, car pour nous, gérer un risque c'est éviter d'en ajouter d'autres. C'est la raison pour laquelle nous sommes le chef de file des nombreux secteurs spécialisés de notre industrie qui requièrent plus que des connaissances générales. Nous sommes également le chef de file en assurance de régie d'entreprise.

Notre solidité financière et notre réseau mondial vous offre une protection à la mesure de votre croissance. Notre expertise en prévention des sinistres peut aussi vous faire économiser de l'argent, vous aider à comprendre les problèmes potentiels et à les éviter.

Depuis 120 ans, Chubb connaît bien les risques reliés aux affaires, tout particulièrement à la propriété d'entreprises. Ce n'est réellement qu'une question de détails, vous le savez et nous aussi.

Pour plus de renseignements sur Assurance Chubb, veuillez contacter votre courtier ou visiter notre site Web www.chubbinsurance.com.



Des garanties d'assurance au-delà de vos attentes

Assurance Chubb désigne Chubb du Canada Compagnie d'Assurance.
Les garanties précises sont procurées sous réserve des conditions et exclusions du contrat établi.

Où s'arrêtera la chute des grands magasins?

ENTREPRISE	Ventes (C\$) 2003	Ventes (C\$) 2002	Ventes (C\$) 2001	Ventes (C\$) 2000
Wal-Mart	258 681	231 577	219 812	193 295
Target	48 163	43 917	39 662	36 362
Sears	41 124	41 366	40 990	40 937
Kmart	23 400	30 762	36 151	35 925
JCPenney	17 786	17 633	32 004	31 846
Fed. Dept. Stores	15 264	15 435	5 651	16 638
Dillard's	7 599	7 911	8 155	8 567
Nordstrom	6 492	5 975	5 634	5 529
Saks	6 055	5 911	6 071	6 581

Source: Stores magazine, tous les montants sont en dollars américaines



TARGET

touche la cible

Ressemblant à Wal-Mart, Target se distingue par son marketing d'aspiration. Ces magasins à grande surface s'adressent à la masse, mais en lui proposant des produits plus haut de gamme. Ainsi, ils ont introduit il y a quelques années, une ligne de prêt-à-porter d'un grand designer, Isaac Mizrahi. Depuis, d'autres designers de renom ont accepté de créer des lignes bon marché. Target est donc devenu l'endroit où l'on peut épater la galerie en se procurant des vêtements griffés à vil prix. La chaîne s'est également jointe à une association assez innovatrice avec Amazon il y a un an et demi, affirmant ainsi sa volonté d'être présente sur le front du commerce électronique. ■