



NOUVEAUX HORIZONS DU COMMERCE DE DÉTAIL

Analyse des tendances et pratiques dans les ressources humaines

NOVEMBRE 2009

PRÉSENTÉ EN PARTENARIAT



Canada 



À propos du Conseil canadien du commerce de détail

Le Conseil canadien du commerce de détail (CCCD) est la Voix des Marchands au Canada depuis 1963. Nous représentons une industrie qui accompagne dans leur vie quotidienne les Canadiens de tous les coins du pays en procurant des emplois, des carrières, et en investissant dans les collectivités que nous desservons.

Le CCCD est une organisation sans but lucratif financée par l'industrie regroupée en association et qui représente plus de 40 000 « vitrines sur rue » de toutes tailles à travers le Canada, tel que les magasins à rayons, les boutiques spécialisées, les aubaineries, les magasins indépendants et les marchands en ligne.

www.retailcouncil.org



Ce projet est financé par le Gouvernement du Canada par l'entremise du Programme des conseils sectoriels. Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Message de la présidence



Les professionnels des ressources humaines sont des joueurs-clés dans la dynamique des entreprises florissantes, dans l'orientation des stratégies de recrutement, la planification des politiques d'entreprise et des procédures administratives, et dans l'élaboration des structures de rémunération qui sont cruciales dans l'évaluation des niveaux de satisfaction chez les employés.

Il est essentiel de comprendre l'industrie dans laquelle ils opèrent aux fins de la planification et du développement de stratégies d'affaire robustes et efficaces. Ainsi, plus l'information qu'ils reçoivent est substantielle et précise, mieux ils peuvent servir et faire profiter les organisations de détail qui les emploient.

Tel est le motif de l'initiative du Conseil canadien du commerce de détail (CCCD) mis en oeuvre en partenariat avec Développement des ressources humaines Canada (DRHC) afin de procéder à une analyse de l'industrie canadienne du détail. Cet effort est consenti non seulement pour mieux comprendre le secteur et son évolution au cours de la dernière décennie, mais aussi pour tenter de déterminer où l'industrie est susceptible de s'orienter.

Ce rapport d'analyse est le premier du genre à prendre en compte les données des dix dernières années et il s'avère d'une importance capitale car il vient valider les mesures que nous, de l'industrie, savions exister et qui procurent aux professionnels des ressources humaines des repères permettant d'orienter nos destinées.

Le présent rapport d'analyse entend poser les socles de la recherche à venir dans notre secteur et soutenir les professionnels des ressources humaines dans la création d'une stratégie efficace dorénavant fondée.

À titre de président du Comité directeur, il me fait plaisir de présenter ce rapport à l'industrie du détail et j'anticipe le plaisir de reconnaître le bien-fondé de ses résultats dans le succès de l'industrie canadienne du commerce de détail.

Alan Ward

Vice-Président aux ressources humaines,
Bureau en Gros Ltée, président du Comité directeur

Message de la direction



Il existe un lien très étroit entre l'éducation, la formation et les ressources humaines. Ce lien se manifeste particulièrement dans l'influence que des recherches importantes et leurs conclusions peuvent exercer sur l'identification des écarts entre, d'une part, les politiques et d'autre part les risques et les avantages pour l'organisation globalement.

Ce rapport sur les tendances en matière de ressources humaines a été élaboré et conçu dans cet esprit ; il assure une analyse approfondie des résultats et justifie des actions congruentes par le gouvernement, les détaillants et d'autres intervenants de premier plan.

Je désire remercier toutes les personnes qui ont participé à l'une ou l'autre des phases de la recherche sur laquelle repose ce rapport, et plus particulièrement les membres du Comité directeur qui a piloté le projet jusqu'à son aboutissement :

Deborah Miller, Société Canadian Tire ; Joanne Taylor, Golf Town ; Jennifer Pierce, Compagnie de la Baie d'Hudson ; Sheryn Beattie, Humber College – Business School ; Stephanie Becerra, Laura Secord (Ryerson University) ; Ann Yurek, Pier 1 Imports Inc. ; Laurie Weller, The Stitch It Group Canada's Tailor Inc. ; Stephanie Bellehumeur, Trove ; Brett Abram, Sleep Country ; Connie Chrysoulakis, Comark.

Le président du Comité directeur, monsieur Alan Ward, mérite également notre reconnaissance pour son engagement et sa détermination qui ont assuré l'orientation et le parachèvement de ce projet si important pour la croissance des entreprises du détail.

Nous soulignons avec appréciation le travail effectué par Jacobson Consulting Inc. et par Innovative Research Group, Inc. qui furent les instruments de la cueillette et du décryptage des données statistiques et de l'information contenues dans ce rapport.

Theresa Rowsell

Directrice, formation, éducation et prévention des pertes,
Conseil canadien du commerce de détail

À propos de cette étude

À compter de la fin de 2008, Innovative Research Group Inc. et Jacobson Consulting Inc. ont mené une analyse approfondie de la situation qui a procuré au Conseil canadien du commerce de détail (CCCD) et aux intervenants de premier plan du secteur du détail au Canada une mine de renseignements à jour et pertinents sur le marché de l'emploi, au bénéfice du secteur concerné. Les principales rubriques comprenaient :

- des renseignements à jour du marché du travail sur les occupations dans le secteur du détail
- les tendances nationales en matière de formation et de conditions de travail, et
- un examen de la structure de l'industrie.

Au poste de pilotage de l'étude, un comité directeur représentant toutes les branches du détail fut mis sur pied et incluait des membres du CCCD, des non membres, ainsi que des universitaires. En premier lieu, les membres du comité directeur ont tenu une réunion préliminaire afin d'identifier les champs d'intérêt couverts par le programme de recherche ; il s'agissait de cerner les intrants.

Un examen des données de source indirecte fut réalisé, qui a fait l'objet d'un rapport initial remis au comité directeur et qui incluait les suivis accomplis afin d'approfondir certains thèmes d'intérêt particulier. La session a également fait émerger un ensemble initial de tendances possibles dans le secteur. Dans un premier temps, ces sujets furent approfondis dans une douzaine d'interviews individuelles avec des leaders de l'industrie et des experts, puis ils ont fait l'objet de huit entrevues de groupe auprès d'employés et de gestionnaires à travers le pays.

Finalement, un sondage en ligne à la grandeur du pays auprès des gestionnaires et des employés du détail fut effectué afin de compenser les zones grises dans les données de source indirecte, à savoir l'image que l'on se fait du détail, la perception des emplois dans le domaine, la formation et la satisfaction en général.

Ce rapport présente un sommaire des principales conclusions à partir des quatre éléments du projet. Pour chacun des éléments, les résultats détaillés sont disponibles en annexe de ce rapport principal. Pour chaque conclusion principale, nous commençons par énoncer ce que nous savons – les faits identifiés dans les données de sources directes et indirectes. Lorsque possible, nous avons également identifié ce que nous pensons – les implications de ces résultats pour le secteur du commerce de détail.

Cette enquête intéresse l'industrie canadienne du détail. Toutefois, il est important de noter qu'elle se concentre d'abord sur le commerce avec pignon sur rue et le soutien afférent, et qu'elle n'englobe pas tous les aspects de l'industrie du détail. Il faut envisager les conclusions de cette enquête comme le reflet d'un segment particulier de l'industrie du détail.

Table des matières

Table des matières	5
Table des figures	6
1.0 Principales conclusions	7
1.1 Le détail en contexte	
1.1.1 Les emplois dans le détail sont définis par finalité et non par activité	7
1.1.2 Le secteur du détail procure un huitième (1/8) des emplois au Canada	9
1.1.3 Ce sont surtout les grands magasins qui croissent	9
1.1.4 Le secteur du détail est similaire à d'autres sous bien des rapports	11
1.1.5 La proportion de canadiens de souche diminue au sein de la population active	12
1.1.6 La main-d'oeuvre du secteur du détail vieillit autant que dans les autres industries	13
1.1.7 À l'instar des autres industries, le secteur du détail devient de plus en plus multiculturel	15
1.2 Recrutement et promotion	
1.2.1 Pour de nombreux travailleurs, le secteur du détail est un choix de carrière délibéré	16
1.2.2 Recrutement : efforts de recrutement multicanal	18
1.2.3 Employés et gestionnaires s'entendent sur les façons d'obtenir de l'avancement	19
1.3 Scolarisation et formation	
1.3.1 Les employés sont satisfaits de la formation qu'ils reçoivent et en redemandent	19
1.3.2 Les formations utiliseront et porteront plus sur la technologie, mais le taux de satisfaction des formations à base technologique est inférieur à la moyenne	20
1.3.3 Le chaînon manquant : une formation sur le travail en équipe	21
1.3.4 Écart entre employés et gestionnaires à propos de formation structurée (ou théorique)	22
1.4 La perception de marque du commerce de détail	
1.4.1 Forces et faiblesses de l'industrie du détail	23
1.4.2 Les salaires demeurent une faiblesse	24
1.4.3 Les employés au sommet de l'échelle de salaire dans le secteur du détail reçoivent une rémunération nettement au dessus de la moyenne	25
1.4.4 L'image de marque du secteur du commerce de détail repose sur trois piliers	26
1.4.5 La plupart des travailleurs du secteur du détail aiment ce qu'ils font	27
1.4.6 Les perceptions d'avancement sont la clé de la satisfaction des employés	28
1.4.7 L'image de marque du secteur de détail est meilleure que la rétroaction initiale l'indiquait	28
1.4.8 Les croyances à propos des facteurs d'entraînement sur l'image de marque et non des comparaisons inter-industries ni des mesures sur la situation d'emploi actuelle	30
2.0 Conclusion : un secteur compétitif dans un monde concurrentiel	
2.1 Le changement est déjà amorcé et ne peut que s'accélérer	31
2.2 Bonne position concurrentielle, mais il y a place à l'amélioration	32
2.3 Et maintenant, à quoi devraient songer les compagnies ?	33
2.4 Comment le secteur peut-il venir en aide aux compagnies ?	33
3.0 Remerciements	35

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Distribution des occupations dans le secteur du détail par secteur	8
Figure 2 : Composition des emplois dans le secteur du détail (selon l'EPA).....	8
Figure 3 : Parts de l'emploi total par secteur d'industrie (sélection).....	9
Figure 4 : Emplois dans les établissements de détail selon leur taille (nombre d'employés)	10
Figure 5 : Satisfaction générale des employés selon la taille du détaillant (nombre de magasins)	10
Figure 6 : Taux de roulement du personnel par région	11
Figure 7 : Proportion d'enfants et de personnes âgées par tranche de 100 personnes en âge de travailler.....	12
Figure 8 : Âge médian observé (1981 à 2005) et projeté (2006 à 2056) selon six scénarios, Canada.....	13
Figure 9 : Part des groupes d'âge dans la main-d'oeuvre au Canada.....	13
Figure 10 : Composition de la main-d'oeuvre selon l'âge dans diverses industries.....	14
Figure 11 : Suivi de la distribution de l'emploi chez les 55+ (industries diverses)	14
Figure 12 : Part de l'emploi détenue par les immigrants.....	15
Figure 13 : Employés et gestionnaires à la recherche d'un emploi dans le secteur du détail	16
Figure 14 : Employés et gestionnaires qui poursuivent une carrière dans le secteur du détail	17
Figure 15 : Canaux de recrutement utilisés par les gestionnaires	18
Figure 16 : Facteurs qui interviennent dans le mérite pour l'avancement.....	19
Figure 17 : Satisfaction par rapport à l'utilité d'une formation (par thème de formation)	20
Figure 18 : Utilité des formations tel que rapporté par les prestataires de ces formations.....	20
Figure 19 : Besoins potentiels de formation selon les thèmes de formation.....	21
Figure 20 : Intérêt pour une éducation formelle au secteur du détail.....	22
Figure 21 : Comparaison du secteur du détail avec d'autres industries	23
Figure 22 : Croyances ayant cours à propos du secteur du détail.....	24
Figure 23 : Revenus d'emploi pour certaines occupations dans le secteur du détail.....	24
Figure 24 : Probabilité de recommandation du secteur du détail en fonction de la perception des salaires	25
Figure 25 : Salaires hebdomadaires moyens, occupations de vente en première ligne	25
Figure 26 : Satisfaction en emploi des employés et perception des gestionnaires	28
Figure 27 : Probabilités de recommander le détail comme plateforme de carrière	29
Figure 28 : Employés et gestionnaires poursuivant une carrière dans le secteur du détail.....	29

1.0 PRINCIPALES CONCLUSIONS

1.1 Le détail en contexte

1.1.1 Les emplois dans le détail sont définis par finalité et non par activité

Ce que nous savons

Bien qu'en majorité les emplois dans le secteur du détail occupent la première ligne des ventes —et ceci inclut les gestionnaires, les superviseurs et le personnel aux caisses— d'autres occupations du détail doivent être prises en compte dans la proposition d'une définition des travailleurs du détail, ou d'une révision de cette définition. Ce qui définit un emploi dans le secteur du détail n'est pas l'activité dans laquelle l'employé est engagé mais la finalité de cet emploi : la vente de biens et de services à l'acheteur-consommateur (ou consommateur final).

Certaines occupations sont propres au détail ; elles incluent par exemple le design de mode, le design de magasin, le personnel aux approvisionnements globalement, les équipes de développement des produits, les acheteurs, etc. Toutefois, une vaste gamme d'autres occupations doivent figurer dans le secteur du détail pour inclure les ressources humaines, les gestionnaires des achats, les vérificateurs et les comptables, le personnel de réception et d'expédition, les ingénieurs et les inspecteurs, les dentistes, les optométristes, les libraires, les chefs et les barmen, les bouchers et les boulangers, les menuisiers et les ébénistes, les spécialistes de l'isolation de bâtiment et les électriciens.

Ceci étant dit, la plupart des emplois du secteur du détail intéressent la catégorie des ventes et des services. Cette prédominance du personnel de première ligne (ventes, préposés, caissiers) est perceptible dans les sous-secteurs du vêtement, du mobilier, de l'électronique et des petits commerces où les travailleurs de première ligne symbolisent le modèle d'affaire.

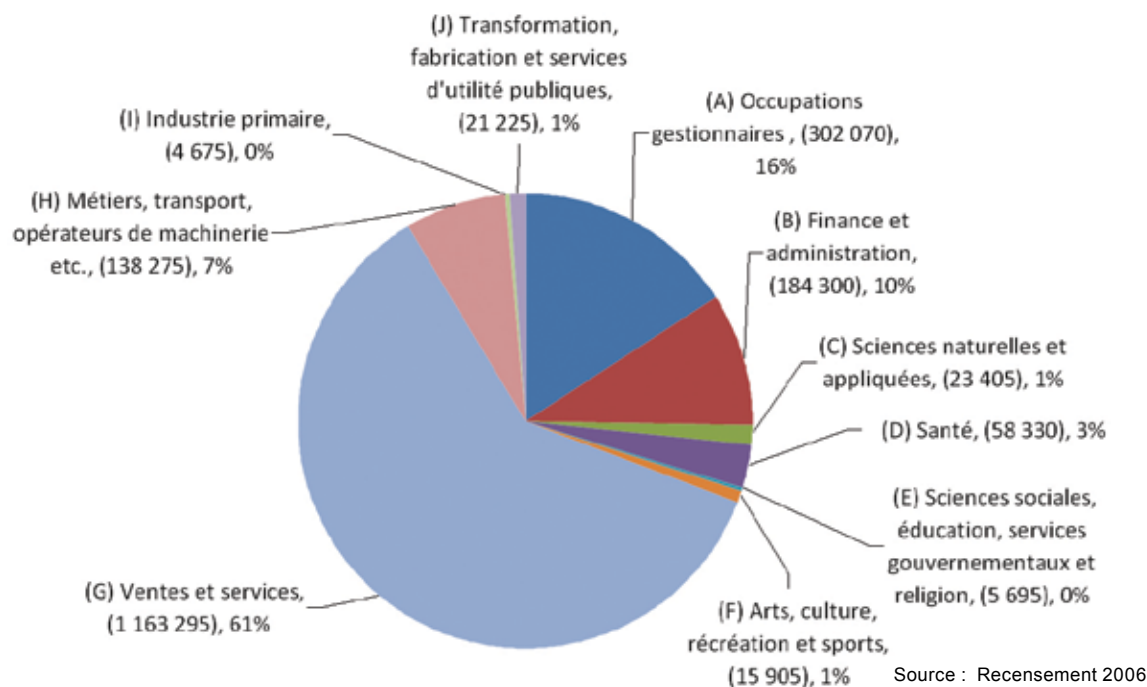


FIGURE 1 : DISTRIBUTION DES OCCUPATIONS DANS LE SECTEUR DU DÉTAIL PAR SECTEUR

Les postes aux ventes et aux caisses s'avèrent attirants et nécessaires, en particulier pour les jeunes personnes qui apprécient ce modèle de travail à temps partiel. Les associés aux ventes et le personnel des caisses détiennent moins de formation et reçoivent une faible rémunération, mais il y a apparence de retours à l'éducation supérieure.

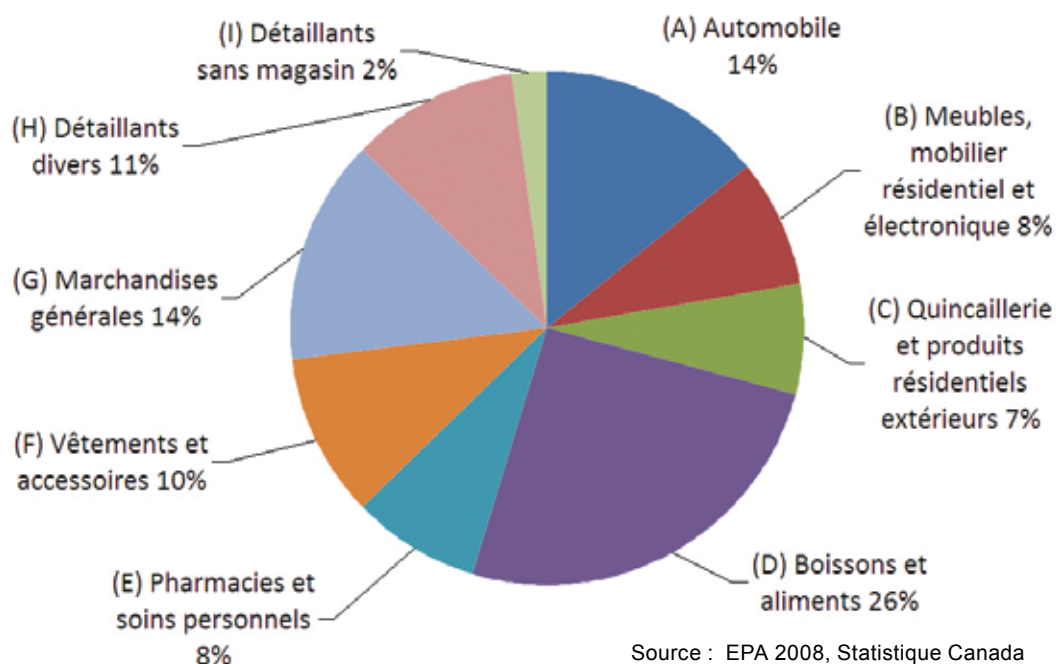


FIGURE 2 : COMPOSITION DES EMPLOIS DANS LE SECTEUR DU DÉTAIL (SELON L'EPA)

Ce que nous pensons

La diversité occupationnelle dans le secteur à l'étude entraîne le besoin de formuler une définition plus large des travailleurs du détail ; cette définition inclurait non seulement les employés et les gestionnaires de première ligne, mais aussi les emplois de soutien aux opérations du détail.

Le Comité directeur de l'Analyse de situation du secteur du détail a réexaminé la définition présentement en vigueur dans le SCIAN pour le secteur industriel du commerce au détail. Le Comité est convaincu que l'insistance sur les « biens » évacue la réalité d'aujourd'hui en vertu de laquelle plusieurs établissements de détail dispensent indistinctement des « biens et des services » à titre de proposition d'affaire principale à leurs clientèles.

Le Comité est également persuadé que ce qui définit l'activité du commerce de détail est plutôt sa finalité. Selon le modèle d'affaire de l'entreprise de détail, le travail du personnel de première ligne s'inscrit dans une pyramide d'efforts variés qui incluent la construction et l'entretien, les designers et les gestionnaires de la production, les recruteurs et les formateurs des ressources humaines, les spécialistes des technologies de l'information, ainsi que la gamme complète des métiers spécialisés. C'est la somme de tous ces efforts qui constitue la valeur perçue et reçue par le consommateur. Si un architecte paysagiste se rend à son travail un matin pour chercher et trouver une façon de rendre les points de vente au détail plus attrayants pour les consommateurs, ce concepteur appartient au secteur du détail. Lorsqu'un gestionnaire en logistique consacre sa journée à élaborer une façon plus rapide et conviviale de livrer un produit au consommateur-acheteur, ce gestionnaire occupe une case dans le secteur du détail.

Finalement, un très grand nombre d'opérations de détail transigent de petites commandes, mais le Comité a conclu que la taille des transactions ne s'avère pas une caractéristique définitoire. On pense plutôt que l'ultime élément d'une définition de la « transaction » doit incorporer la vente d'un produit ou la prestation d'un service au consommateur final.

Au terme de cette analyse, le Comité directeur de l'Analyse de situation du secteur du détail a convenu des trois recommandations ci-après énoncées eu égard à la définition :

Recommandation 1

Dans sa définition, le détail doit être défini en fonction de sa finalité et non de ses activités.

Recommandation 2

Le détail concerne autant les « services » que les « biens ». Pour plusieurs magasins au détail sinon la plupart, le service fait partie intégrante de la valeur livrée aux consommateurs.

Recommandation 3

Afin de rendre la définition plus inclusive au bénéfice des détaillants qui desservent les entreprises, la nomenclature du « consommateur-acheteur » (consommateur final) doit être préférée à l'expression « grand public ».

Ces trois recommandations sont synthétisées dans l'énoncé suivant :

Le secteur du détail inclut ces entreprises et occupations qui ont pour finalité de vendre des produits et de dispenser des services au client-acheteur.

Parmi les avantages possibles d'une conscientisation à cette diversité, on compte la valorisation des carrières du détail, c'est-à-dire l'identité de marque de ces occupations, afin que les employés potentiels réalisent qu'existe une plus large gamme d'options d'avancement ou de promotion qu'on ne l'imagine généralement.

Dans sa tentative d'évaluer la portée d'une définition du secteur du détail et de déterminer comment la définition actuelle serait trop étroite ou trop générale, le Comité a compris que l'information disponible est présentement insuffisante pour déterminer comment les réalités et les besoins des sous-secteurs du détail varient les uns par rapport aux autres. Avant de parvenir à une conclusion plus ferme à cet égard, des travaux plus poussés doivent encore porter sur les dynamiques des sous-secteurs et sur ces autres dimensions inscrites au delà des opérations en magasin et de la gestion.

1.1.2 Le secteur du détail procure un huitième (1/8) des emplois au Canada

Ce que nous savons

À la différence de certains secteurs, comme l'industrie manufacturière, qui ont connu un déclin sur le plan de l'emploi, le secteur du commerce au détail continue de soutenir sa part dans le marché de l'emploi au Canada. C'est ainsi qu'au cours des vingt dernières années le secteur du détail procure aux canadiens environ un emploi sur huit (1/8) ; de son côté, la part de l'emploi du secteur manufacturier a chuté de presque 17 % pour être dépassée par le secteur du détail en 2007 ; avec la récession, les graves pertes d'emploi se poursuivent.

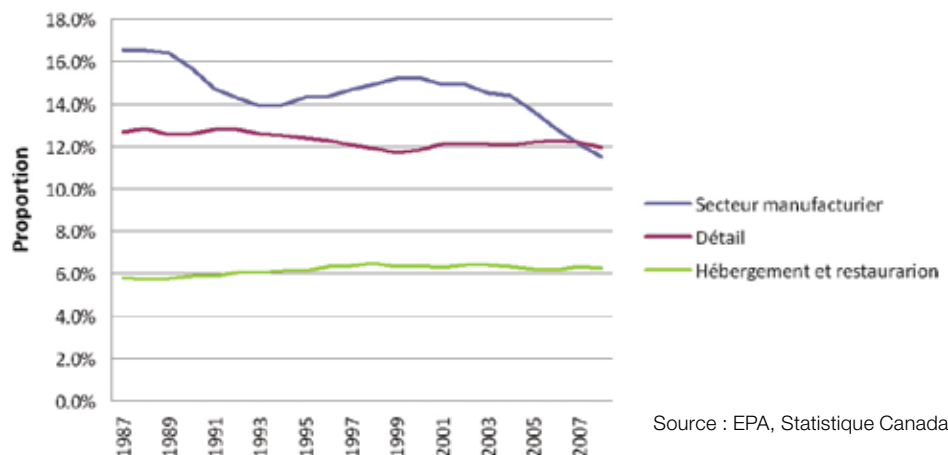


FIGURE 3 : PARTS DE L'EMPLOI TOTAL PAR SECTEUR D'INDUSTRIE (SÉLECTION)

Ce que nous pensons

Cette tendance a des implications claires – aussi longtemps que nous aurons besoin d'acheter des biens et des services, les emplois du secteur du commerce de détail seront là à demeure.

1.1.3 Ce sont surtout les grands magasins qui croissent

Ce que nous savons

Une des conclusions récurrentes concernant l'industrie intéresse la croissance qui a caractérisé les grandes chaînes. Le tableau ci-dessous démontre qu'au cours des onze dernières années, le nombre d'employés chez les petits détaillants est demeuré stable. Toutefois, la croissance globale dans le secteur (surtout dans les plus grands magasins et les chaînes) implique que la part de l'emploi total chez les petits détaillants est en décroissance.

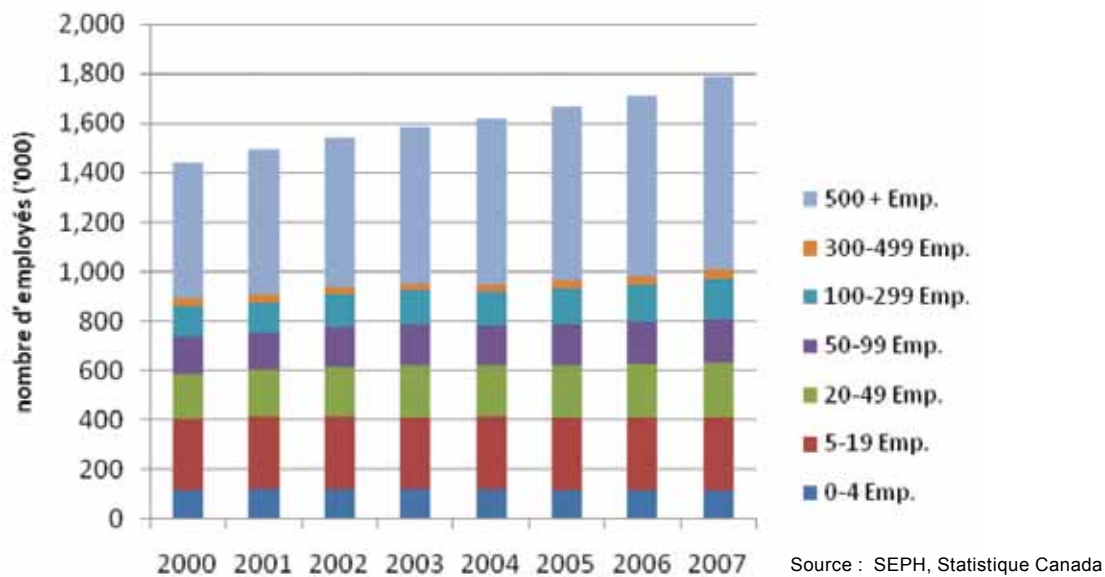


FIGURE 4 : EMPLOIS DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE DÉTAIL SELON LEUR TAILLE

Le tableau qui suit montre comment la satisfaction des employés peut varier en fonction du nombre de magasins opérés par l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

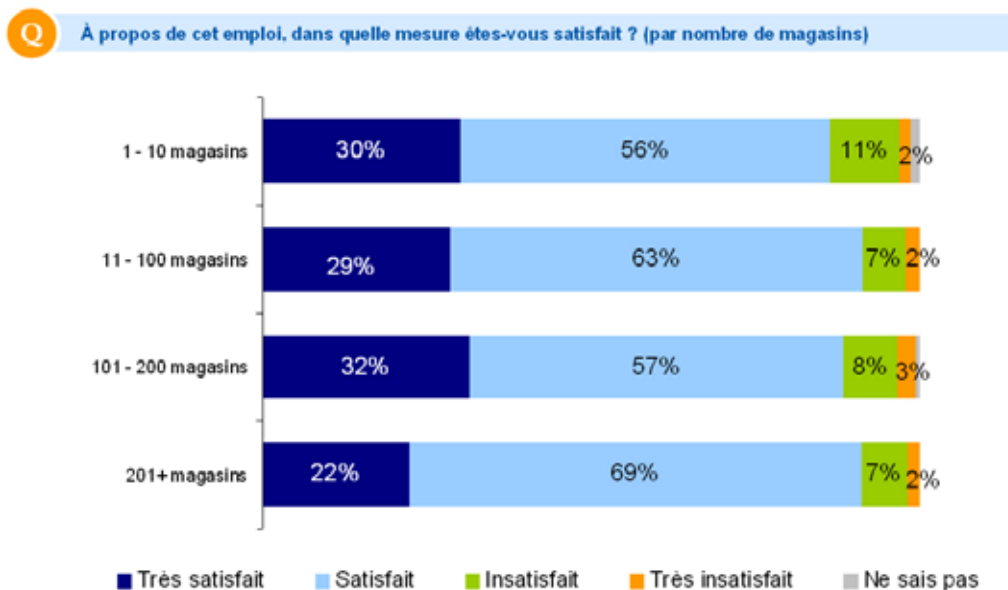


FIGURE 5 : SATISFACTION GÉNÉRALE DES EMPLOYÉS SELON LA TAILLE DU DÉTAILLANT (NOMBRE DE MAGASINS)

De façon générale, la satisfaction des employés est uniforme dans le secteur, mais une baisse marquée est observable chez les employés dans les chaînes qui comptent plus de 200 magasins. Dans le cadre du présent projet, il n'a pas été possible de mesurer l'impact qu'avait sur un employé la taille du magasin où travaille un employé, pas plus qu'il a été possible de quantifier les différences, s'il y en a, entre travailler dans un magasin de marchandises générales et un magasin de marchandises spécialisées. Ces deux aspects mériteraient d'être étudiés séparément.

Ce que nous pensons

Un impact possible de la croissance d'une entreprise se manifeste parfois dans l'érosion du rapport que perçoivent certains employés entre leurs intérêts personnels et leur emploi. Au cours d'interviews de groupes, nous avons constaté que bon nombre d'employés chez des petits détaillants spécialisés travaillaient en fait dans un domaine qui

les intéresse personnellement, par exemple des amateurs d'escalade travaillant dans un magasin d'équipement de sport ou des personnes aimant les animaux qui travaillent dans une animalerie.

Ceci permet non seulement à ces personnes d'avoir accès à des rabais sur des produits qui touchent à leurs intérêts personnels, mais leur permet en plus de travailler avec des gens qui partagent leur passion et de communiquer cette passion aux clients qu'ils servent. Il n'a pas été possible de documenter de façon exhaustive l'étendue de ce phénomène, mais il s'agit clairement d'un sujet qui mériterait une étude plus approfondie. En présumant que les données qualitatives sont corroborées par des données quantitatives, il ressort que les grandes chaînes bénéficieraient du fait qu'elles peuvent orienter leurs employés actuels et potentiels en fonction de leurs catégories de produits et de leurs succursales.

Il est également ressorti de notre étude que les petits détaillants bénéficient d'un niveau d'emploi stable, mais qu'ils ne participent pas directement à la croissance du secteur. La présente recherche n'a pas examiné les raisons qui permettraient d'expliquer comment les petits détaillants ne croissent pas au même rythme que les plus gros détaillants ; le sujet devra être traité ultérieurement.

1.1.4 Le secteur du détail est similaire à d'autres sous bien des rapports

Ce que nous savons

Au sens large et contrairement à ce que l'on pourrait croire, les conditions de travail dans le secteur du commerce de détail ne s'écartent pas tellement des grandes tendances manifestées dans l'économie en général.

La plupart des différences s'expliquent par l'accentuation du travail à temps partiel, des lieux de travail plus petits, et le niveau de scolarisation moins avancé imputable à l'augmentation du taux de jeunes travailleurs en voie de compléter leur éducation. Avec les ajustements en fonction de ces facteurs, il s'avère que la formation, les avantages marginaux et la rémunération n'y sont pas particulièrement différents des autres secteurs d'emploi. À titre d'illustration des similitudes entre le secteur du détail et les autres industries, le graphique ci-après montre comment les taux de roulement de personnel se comparent d'une industrie à l'autre et d'une province à l'autre.

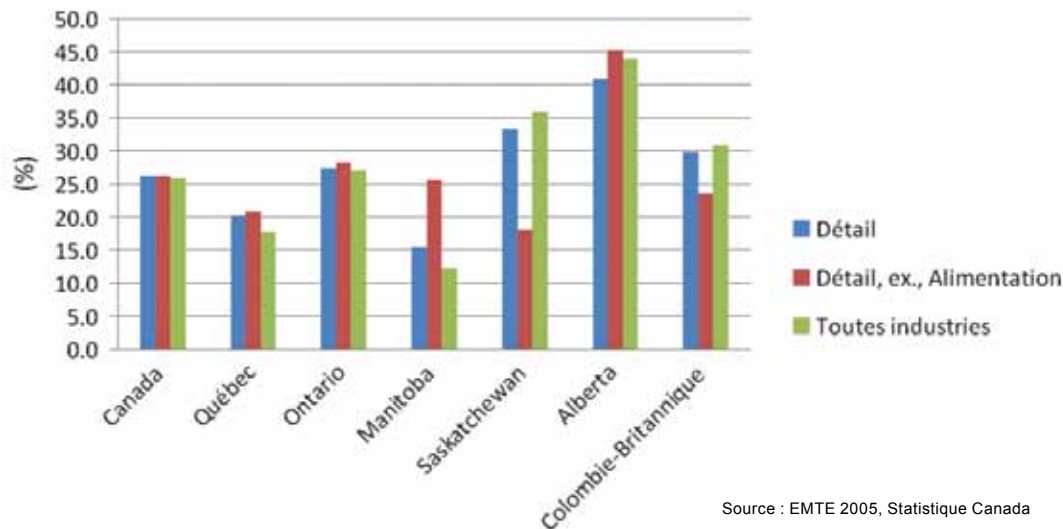


FIGURE 6 : TAUX DE ROULEMENT DU PERSONNEL PAR RÉGION

En termes généraux, les conditions de travail des gestionnaires et des superviseurs du secteur du détail, des vendeurs et caissiers, sont relativement semblables dans tous les sous-secteurs de l'industrie. Toutefois, dans certains sous-secteurs bien précis, le poids relatif des occupations peut s'avérer très différent. À titre d'exemple, le secteur de l'épicerie occupe quantité de caissiers à temps partiel alors que les commerces de vêtements masculins réservent un rôle prépondérant aux travailleurs de la vente en première ligne. Ces différences signifient que les perspectives de rémunération par sous-secteur et la perception du marché du travail peuvent s'avérer bien différentes. Il n'en demeure pas moins, pour conclure de manière générale, que les perspectives d'ensemble du marché du travail dans le secteur du détail ressemblent passablement aux aperçus généraux applicables aux autres secteurs.

Ce que nous pensons

Il appert par conséquent que l'industrie du détail aurait besoin de répondre aux mêmes défis que le reste des industries canadiennes, et au premier chef le rétrécissement de la tranche de population en âge de travailler, le vieillissement de la population, et l'augmentation du taux d'immigrants au sein de la population active.

1.1.5 La proportion de canadiens de souche diminue au sein de la population active

Ce que nous savons

Au fur et à mesure du vieillissement de la population chez les baby-boomers et de leur retrait du marché du travail, la documentation révèle clairement comment la taille de la main-d'oeuvre canadienne rétrécira graduellement par rapport à la population, c'est-à-dire proportionnellement.

Le graphique ci-après affiche les projections de Statistique Canada sur la proportion de personnes à charge au sein des familles (ratio de dépendance) en vertu de différents scénarios de croissance. Eu égard à n'importe lequel des scénarios pris en compte, il appert qu'au cours des vingt prochaines années, le Canada passera de pays où l'on compte au moins une personne au travail pour chaque personne à charge, à un pays où chaque travailleur doit subvenir à deux personnes dépendantes. La courbe de dépendance ci-après indique comment moins de travailleurs auront à subvenir aux besoins de chaque canadien. Ainsi, avec la diminution des travailleurs disponibles toutes industries confondues, les coûts de main-d'oeuvre sont susceptibles d'augmenter.

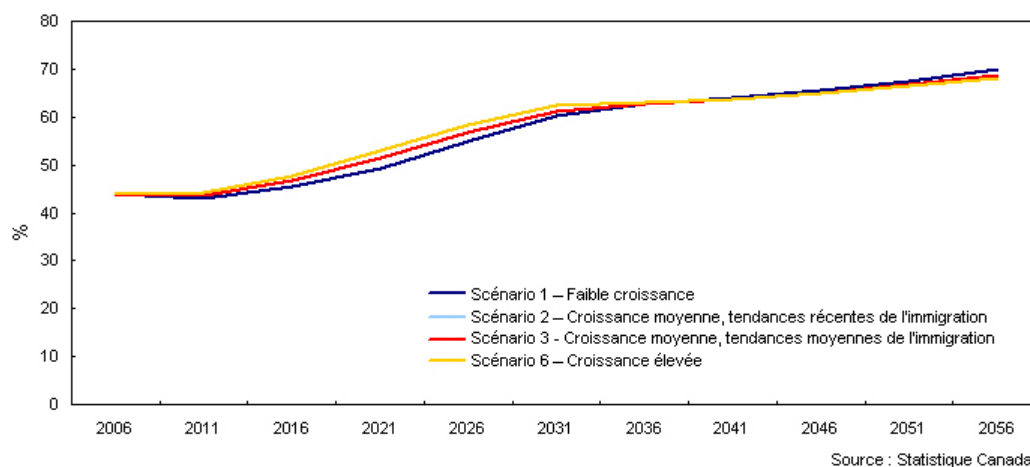


FIGURE 7 : PROPORTION D'ENFANTS ET DE PERSONNES ÂGÉES PAR TRANCHE DE 100 PERSONNES EN ÂGE DE TRAVAILLER

Il y a tout de même une donnée encourageante issue de la présente récession ; les établissements de détail ont bénéficié d'une augmentation des travailleurs disponibles, mais ceci ne durera pas. D'ici une vingtaine d'années et probablement plus tôt, on ressentira partout au Canada une disette de main-d'oeuvre comme en a connue l'Occident juste avant la présente récession.

Ce que nous pensons

L'inévitable course aux talents pour satisfaire les besoins en main-d'oeuvre risque de s'avérer rude. À l'instar d'autres dynamiques, il s'ensuivra une augmentation des coûts de main-d'oeuvre. Le secteur devra éventuellement revoir ses besoins en main-d'oeuvre et s'adapter. Ceci entraîne des conséquences pour toutes les industries incluant le secteur du commerce de détail.

Dans le cadre d'une dynamique concurrentielle de la main-d'oeuvre, les entreprises de détail doivent revoir leur modèle d'affaire à la recherche de façons de faire aptes à satisfaire les besoins de leurs clientèles. Là où la main-d'oeuvre s'avère un facteur critique, le secteur du détail doit assurer un positionnement tel qu'on le considère comme un agrégat d'employeurs attractifs s'adressant à une main-d'oeuvre caractérisée par la rareté. Nous reviendrons en détail sur cette question plus loin dans ce rapport.

1.1.6 La main-d'oeuvre du secteur du détail vieillit autant que dans les autres industries

Ce que nous savons

Non seulement la population du Canada est-elle vieillissante dans son ensemble, avec pour corolaire la diminution du nombre de personnes en âge de travailler, mais les personnes qui travaillent encore aujourd'hui seront plus âgées que la population active présentement au travail. Tout le monde sait que la population canadienne vieillira substantiellement au cours des trente prochaines années, et à cet effet il est instructif de consulter les chiffres de la figure 8 ci-après.

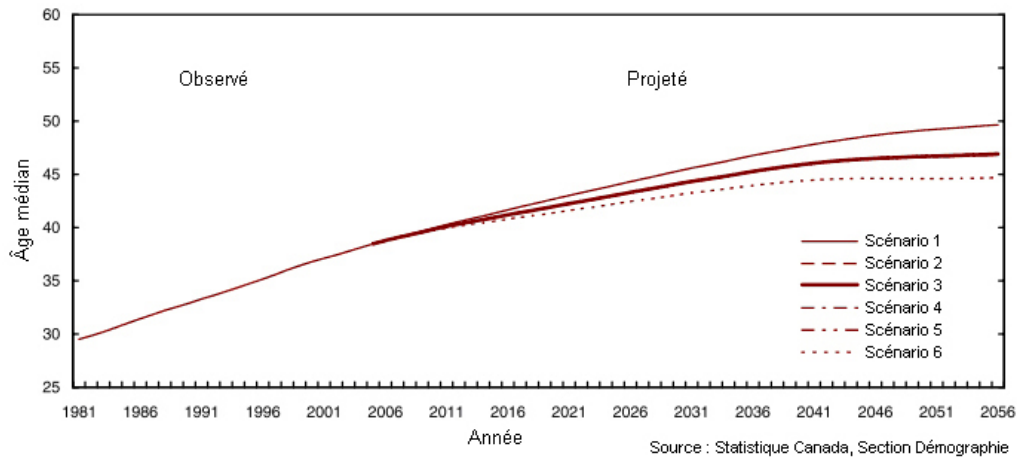


FIGURE 8 : ÂGE MÉDIAN OBSERVÉ (1981 À 2005) ET PROJETÉ (2006 À 2056)

L'impact de cette tendance au vieillissement est déjà perceptible au sein de la main-d'oeuvre. Le graphique ci-après montre comment l'âge moyen de la population active n'a cessé de s'élever depuis 1976. La tendance a connu une intensification au cours de la présente décennie alors que la part de la main-d'oeuvre enrégistrée au cours des 8 dernières années une croissance égale à toute la croissance enregistrée dans les 24 années précédentes.

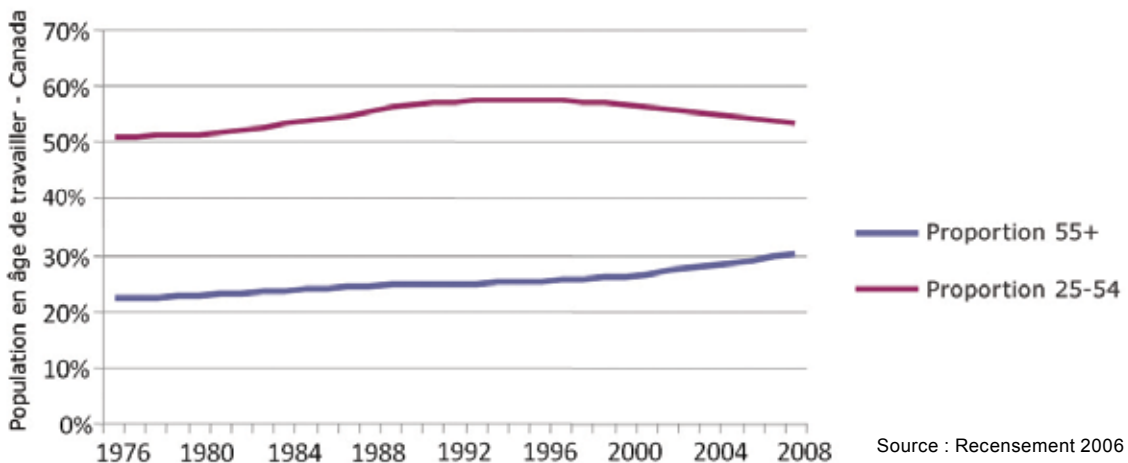


FIGURE 9 : PART DES GROUPES D'ÂGE DANS LA MAIN-D'OEUVRE AU CANADA

Il est vrai que la main-d'oeuvre du secteur du détail est relativement jeune comparativement à d'autres secteurs, mais on y observe déjà cette tendance au vieillissement. La caractéristique jeunesse, typique de la main-d'oeuvre du secteur du détail, s'observe particulièrement dans des sous-secteurs comme l'automobile, l'alimentation et les stations-service où les caissiers (l'emploi au détail où la moyenne d'âge est la plus basse) représentent une plus grande proportion de la main-d'oeuvre. Néanmoins, le tableau qui suit montre que même si le secteur du détail rassemble un plus grand nombre de jeunes employés que la plupart des autres secteurs (sauf pour l'hôtellerie), on y compte déjà 4 travailleurs sur 10 qui seraient âgés de plus de 45 ans.

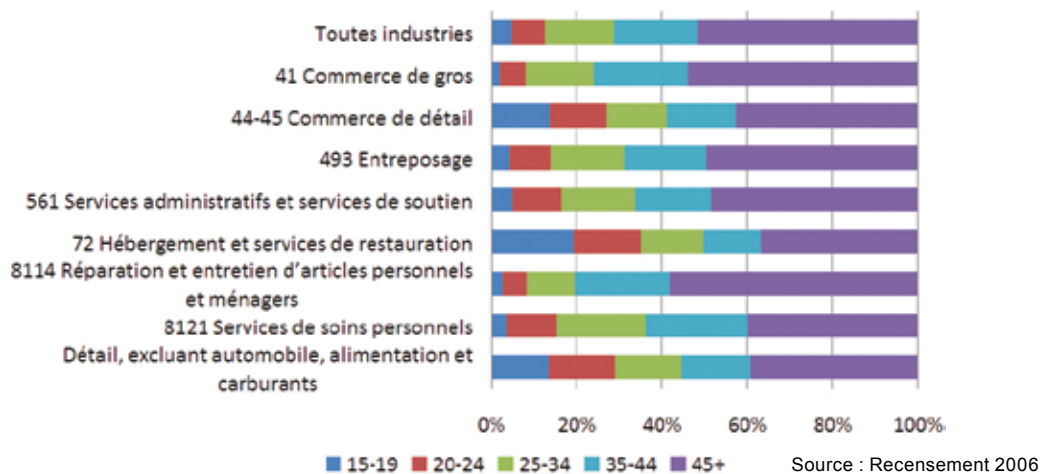


FIGURE 10 : COMPOSITION DE LA MAIN-D'OEUVRE SELON L'AGE DANS DIVERSES INDUSTRIES

La proportion des travailleurs plus âgés a déjà augmenté de façon remarquable. La part des emplois détenus par des travailleurs du secteur du détail âgés de 55+ a commencé à croître rapidement au tournant du siècle et elle a presque doublé au cours de la période 1997-2007. Contrairement au secteur de l'hôtellerie, qui embauche une main-d'oeuvre relativement jeune comparativement à l'ensemble des secteurs économiques, les travailleurs plus âgés dans le secteur du détail sont de plus en plus nombreux, aussi bien dans les emplois à temps plein que dans les emplois à temps partiel, tandis que la main-d'oeuvre à temps partiel dans le secteur de l'hôtellerie a résisté à cette tendance.

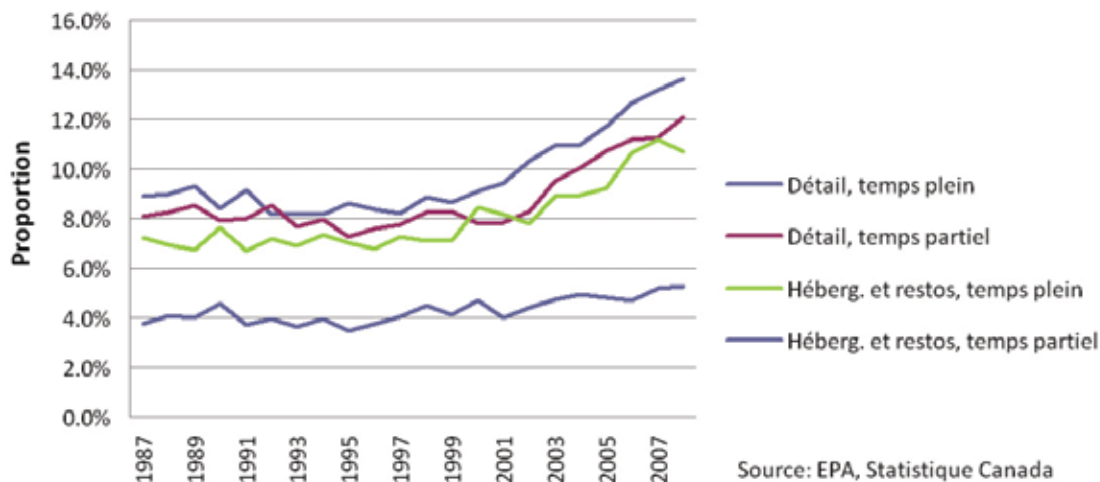


FIGURE 11 : SUIVI DE LA DISTRIBUTION DE L'EMPLOI CHEZ LES 55+ (INDUSTRIES DIVERSES)

Ce que nous pensons

Comme tous les autres secteurs, celui du commerce de détail devra s'adapter à une main-d'oeuvre vieillissante.

Il y a un aspect positif à cela ; le secteur du détail aurait maintenant accès à un bassin de travailleurs expérimentés qui n'ont pas oeuvré dans le domaine de la vente au détail toute leur vie. Les travailleurs plus âgés offrent un fort potentiel en tant que travailleurs engagés lorsqu'on leur donne l'opportunité de travailler près de leur domicile dans un environnement de travail convivial ; ils prennent plaisir à suivre des formations et apprécient les rabais sur des produits qu'ils affectionnent.

Prenons l'exemple d'un ingénieur à la retraite qui travaille à temps partiel dans un centre de rénovation : il a droit à des rabais sur des produits et matériaux qu'il utilise pour ses propres projets, il suit des formations sur les nouveaux produits et profite pleinement de l'opportunité qui lui est offerte de demeurer actif au sein d'une équipe. Le potentiel que représente cet ingénieur en termes de valeur ajoutée pour son équipe et les clients de l'entreprise est considérable.

Mais au fur et à mesure que les travailleurs plus âgés prendront de l'importance en tant que bassin d'embauche, de nouveaux défis se présenteront à l'industrie du détail en ce qui a trait à la formation. Dans le secteur du détail, une des problématiques révélées par notre étude loge dans un relatif mécontentement des travailleurs plus âgés présentement actifs dans le secteur. Nous savons que les travailleurs plus jeunes ont plus tendance à être fervents du secteur du détail (75 % des 18-35 ans recommanderaient cette catégorie de carrière contre 53 % des 55+). Ce que nous ne savons pas, c'est pourquoi les travailleurs plus âgés sont moins enthousiasmés par le secteur du détail que leurs collègues moins âgés. Il se pourrait que l'attrait du secteur du détail soit en lien avec des valeurs qui diffèrent selon les groupes d'âge ; ou que la nouvelle génération aime travailler avec le public plus que la génération précédente. Il se pourrait encore que la différence s'explique par une question de cycle de vie : les jeunes travailleurs sont dans une phase d'accumulation dans leur vie et ils accordent par conséquent plus d'importance à des bénéfices comme les rabais d'employés.

Une autre problématique résiderait dans les besoins en formation et les attentes des travailleurs plus âgés ; ces besoins seraient très différents de ceux des travailleurs moins âgés. De nombreux travailleurs d'un certain âge arrivent dans un nouvel emploi avec un important bagage d'expérience qui rend caduques certaines formations destinées aux nouveaux employés. En contrepartie, les travailleurs de la jeune génération sont plus susceptibles d'être familiers avec les plus récentes technologies là où les travailleurs plus âgés nécessitent une formation de base.

Il existe également le potentiel de chocs générationnels lorsqu'un employé plus âgé se retrouve sous la supervision d'une personne plus jeune. La formation des employés et des superviseurs devra être adaptée en fonction de ces nouvelles différences générationnelles. Il pourrait également devenir nécessaire d'offrir des incitatifs différents. Il deviendra crucial de mieux comprendre les besoins et les motivations de tous les groupes d'âge et des cheminements dans les cycles de vie pour que le secteur du détail s'assure de pouvoir demeurer compétitif face aux autres secteurs.

Il sera décisif pour le secteur du détail de comprendre en profondeur les sources de satisfaction et de mécontentement des différents groupes d'âge afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque génération.

1.1.7 À l'instar des autres industries, le secteur du détail devient de plus en plus multiculturel

Ce que nous savons

Comme toutes les industries, le secteur du détail devient un peu plus multiculturel chaque jour et devra s'adapter à cette diversité croissante en proposant un environnement de travail accueillant. Le nombre d'immigrants au Canada est passé de 17,4 % en 1996 à 18,4 % en 2001, et à 19,8 % en 2006.

Au sein de la population active, la proportion d'immigrants est encore plus élevée et en pleine croissance. En 2001, les immigrants constituaient 19,7 % de la population active au Canada, et en 2006, elle atteignait 21,0 %. La proportion d'immigrants dans la main-d'oeuvre du secteur du détail a crû encore plus rapidement, passant de 16,9 % en 2001 à 18,8 % en 2006.

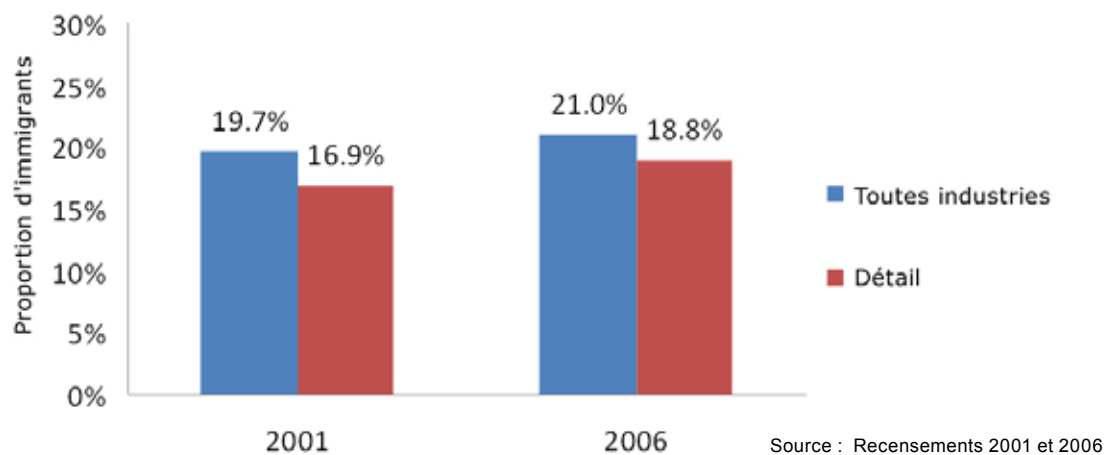


FIGURE 12 : PART DE L'EMPLOI DÉTENUE PAR LES IMMIGRANTS

Comme le démontre le tableau ci-dessus, le secteur du détail se rapproche de la moyenne pour ce qui a trait à la proportion d'immigrants dans sa main-d'oeuvre. Toutefois, certains seront sûrement surpris de constater que le secteur du détail se situe en fait sous la moyenne. De nombreux observateurs consultés lors des premières étapes de cette recherche prévoient que le secteur du détail serait plus multiculturel que les autres. La présente étude ne permet pas de dessiner quelles barrières expliqueraient précisément cette différence, bien que l'obstacle de la langue vienne tout naturellement à l'esprit ; cet objet devrait faire partie des objectifs d'études subséquentes.

Ce que nous pensons

Comme le démontre le tableau ci-dessus, le secteur du détail se rapproche de la moyenne pour ce qui a trait à la proportion d'immigrants dans sa main-d'oeuvre. Toutefois, certains seront sûrement surpris de constater que le secteur du détail se situe en fait sous la moyenne. De nombreux observateurs consultés lors des premières étapes de cette recherche prévoient que le secteur du détail serait plus multiculturel que les autres. La présente étude ne permet pas de dessiner quelles barrières expliqueraient précisément cette différence, bien que l'obstacle de la langue vienne tout naturellement à l'esprit ; cet objet devrait faire partie des objectifs d'études subséquentes.

Par ailleurs, le caractère multiculturel de cette main-d'oeuvre constitue aussi pour les employeurs la possibilité de mieux représenter —par leur personnel— le milieu dans lequel ils évoluent. Lors d'une entrevue en face à face, un participant nous expliquait qu'il « embauchait beaucoup de gens dans le magasin du quartier chinois parce que nous voulons pouvoir les servir mieux, dans leur langue ».

1.2 Recrutement et promotion

1.2.1 Pour de nombreux travailleurs, le secteur du détail est un choix de carrière délibéré

Ce que nous savons

Il semble que la croyance répandue voulant qu'un emploi dans le secteur du détail soit une « carrière accidentelle » ne corresponde pas à la réalité pour une importante portion de la main-d'oeuvre. Plus de la moitié des employés (54 %) et presque les deux tiers des gestionnaires (60 %) recherchaient délibérément un emploi dans le secteur du détail lorsqu'ils ont décroché leur emploi actuel.

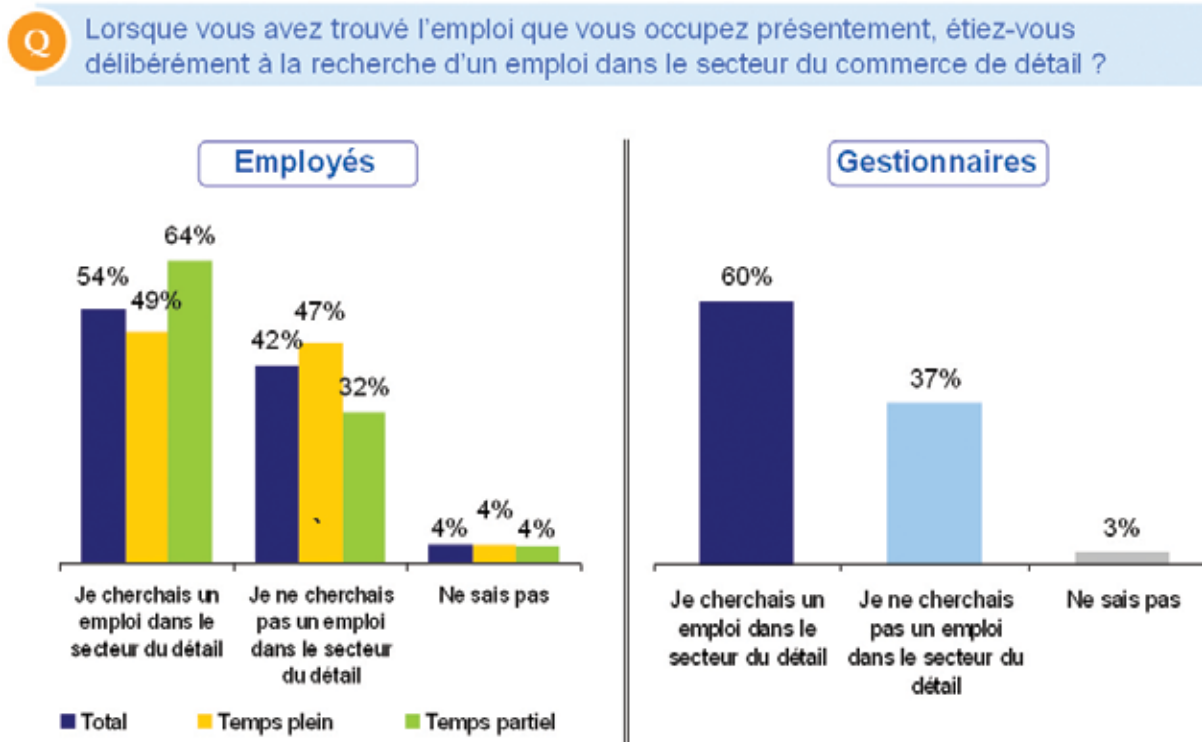


FIGURE 13 : EMPLOYÉS ET GESTIONNAIRES À LA RECHERCHE D'UN EMPLOI DANS LE SECTEUR DU DÉTAIL

En fait, comme le montre le tableau suivant, de nombreux employés et la plupart des gestionnaires sont dans le secteur du détail pour de bon. Environ la moitié des employés (47 %) et la plupart des gestionnaires (85 %) affirment « poursuivre une carrière » dans l'industrie du commerce de détail. Ces données portent à croire que les employés du secteur y sont beaucoup moins par hasard qu'on aurait pu le croire, tandis que les gestionnaires, majoritairement, semblent avoir fait le choix délibéré de travailler dans l'industrie du détail.

Q Est-ce que vous poursuivez une carrière dans le secteur du détail (oui ou non) ?

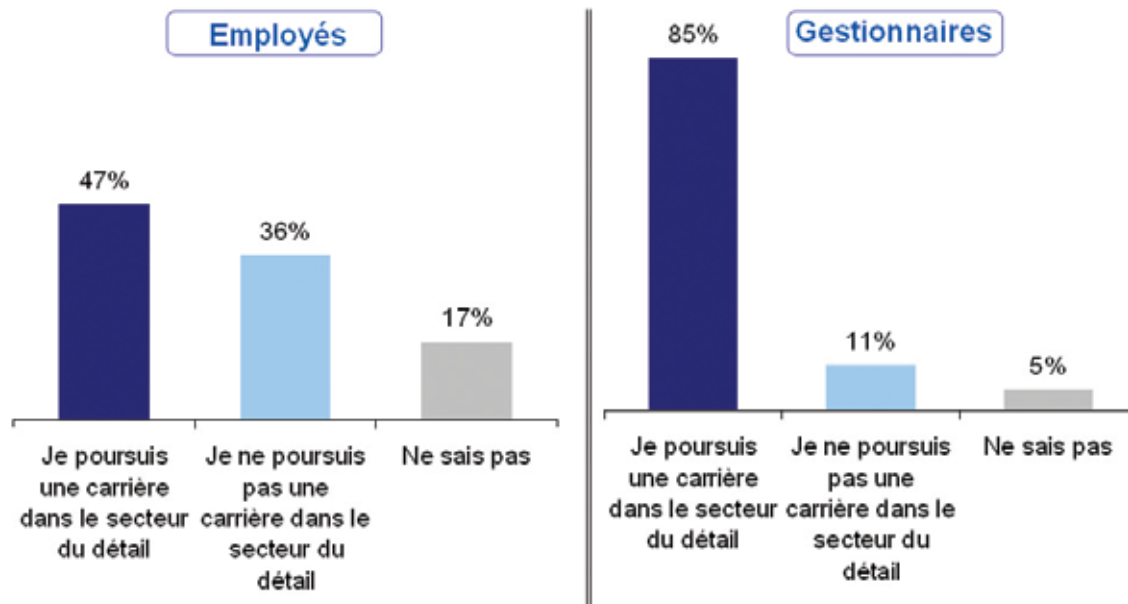


FIGURE 14 : EMPLOYÉS ET GESTIONNAIRES POURSUIVANT UNE CARRIÈRE DANS LE SECTEUR DU DÉTAIL

Ce que nous pensons

Il apparaît clairement, à la lumière des tableaux précédents, que le désir de demeurer au sein de l'industrie du détail est très présent chez les gestionnaires, mais qu'il l'est moins chez les employés. Ceci suppose que les gestionnaires trouvent leur compte dans le secteur du détail, mais pas les employés, sinon dans une moindre mesure.

Des études plus approfondies sur la satisfaction des employés et les valeurs personnelles se rattachant au travail devront être menées pour mieux comprendre en quoi les employés diffèrent des gestionnaires lorsqu'il est question de la satisfaction qu'ils retirent de leur travail.

Par ailleurs, nous examinerons plus loin, dans le cadre de notre discussion sur l'image de marque du secteur de détail, quels facteurs sont susceptibles d'agir sur la rétention du personnel. Néanmoins, lorsque nous portons notre attention sur la question de la rétention des employés dans le secteur du détail, nous devons nous questionner sur le rapport coût-bénéfice de nos tentatives d'amélioration de l'attrait du secteur aux yeux des employés. Il est important que le secteur du détail ne se méprenne pas quant aux niveaux actuels de disponibilité de main-d'oeuvre imputable au ralentissement économique ; il est fort peu probable que cet état de fait perdure sur de longues années. Dans un avenir rapproché, les tendances qui se manifestent créeront sans aucun doute un marché de l'emploi très compétitif : le secteur du commerce de détail n'a pas les moyens de se permettre un niveau de rétention aussi faible.

1.2.2 Recrutement : efforts de recrutement multicanal

Ce que nous savons

L'enquête nous démontre que les gestionnaires considèrent que les canaux traditionnels de recrutement fonctionnent bien.

Q D'après vous, quels outils de recrutement fonctionnent le mieux pour attirer les employés dont vous avez besoin ? (Dimension de l'échantillon = 621)

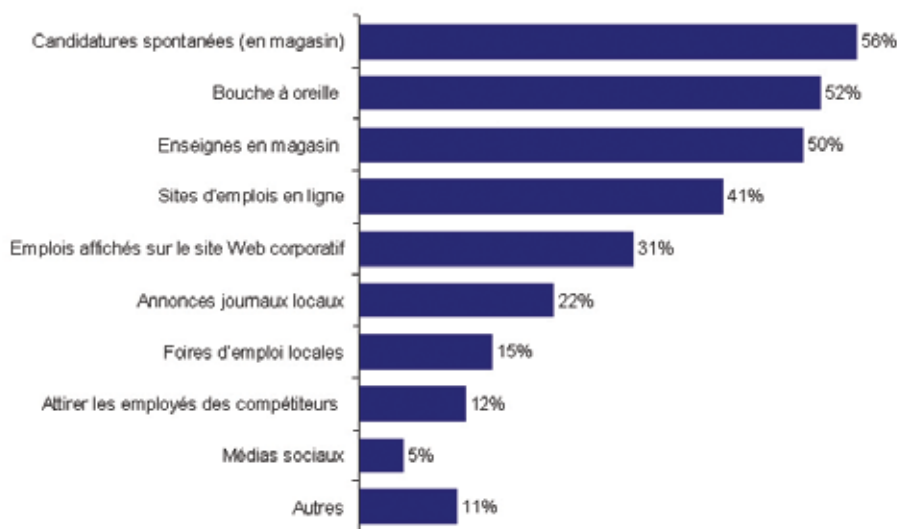


FIGURE 15 : CANAUX DE RECRUTEMENT UTILISÉS PAR LES GESTIONNAIRES

Environ la moitié des gestionnaires participant à notre enquête ont affirmé avoir des postes à combler, la plupart dans le domaine de la vente. Les trois quarts des gestionnaires ont affirmé qu'au moyen de ces outils, ils réussissent à pourvoir leurs postes ouverts relativement rapidement. Les magasins indépendants sont ceux qui éprouvent les plus grandes difficultés à trouver des employés pour occuper les postes vacants.

Toutefois, au cours des entrevues de groupe, nous avons remarqué d'importantes exceptions à l'approche selon laquelle les outils traditionnels de recrutement fonctionnent ; les employés furent nombreux à expliquer leur tendance à postuler à un emploi dans les magasins qu'ils visitent souvent et qu'ils aiment. Il est donc très probable qu'à l'aide d'annonces en magasin, un détaillant aura plus de chances d'embaucher un employé déjà intéressé par le genre de commerce dont il s'agit, ce qui préfigurerait une meilleure satisfaction au travail.

Ce que nous pensons

Bien que les outils de recrutement les plus utilisés par les gestionnaires appartiennent aux méthodes traditionnelles, les outils en ligne sont en pleine émergence. Deux gestionnaires sur cinq (41 %) considèrent que les sites consacrés à l'emploi sont les meilleurs outils de recrutement, tandis que le tiers d'entre eux (31 %) mentionnent également les offres d'emploi en ligne. Parmi les acteurs du secteur du détail qui risquent de faire face à des problèmes de recrutement, on pense aux détaillants hautement spécialisés qui doivent compter sur un bassin limité d'employés potentiels ; les chaînes en expansion qui doivent recruter dans des environnements peu habituels ; les détaillants qui emploient des vendeurs plus jeunes qui sont, par définition, plus difficiles à rejoindre par des méthodes traditionnelles ; ou encore les détaillants qui n'ont pas pignon sur rue. Dans certains de ces cas mentionnés à titre d'exemples, certaines stratégies gagnantes de recrutement incluaient le recours intensif aux réseaux sociaux, ce qui a permis un effort de recrutement efficace et sa traduction en un système de référence régional.

1.2.3 Employés et gestionnaires s'entendent sur les façons d'obtenir de l'avancement

Ce que nous savons

Lorsqu'on les interroge sur les facteurs les plus importants pour obtenir de l'avancement dans le secteur du détail, les employés et les gestionnaires s'entendent tous deux pour dire que les promotions sont fonction des performances et de la propension au travail en équipe. Cette tendance au leadership est mentionnée par 39 % des employés et 60 % des gestionnaires, devant d'autres facteurs comme l'ancienneté, les programmes de formation ou les concours.

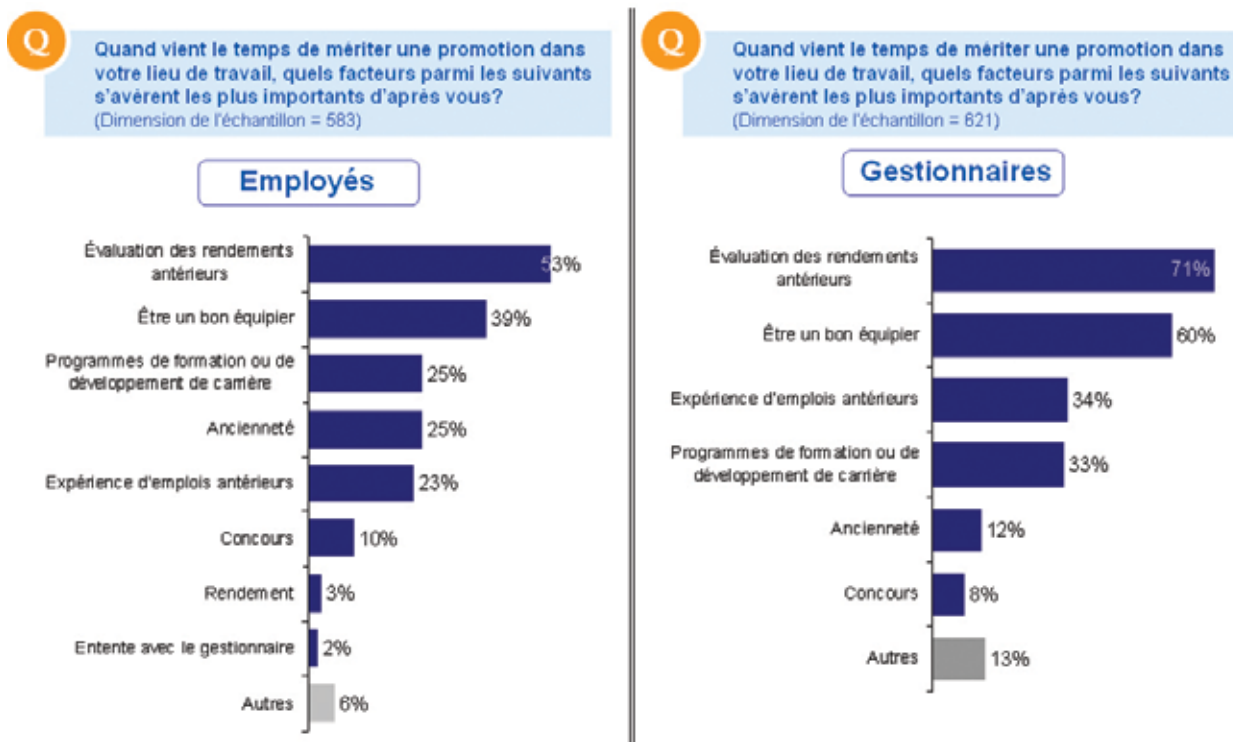


FIGURE 16 : FACTEURS QUI INTERVIENNENT DANS LE MÉRITE POUR L'AVANCEMENT

Ce que nous pensons

Il est heureux que les employés et les gestionnaires s'accordent sur ce qui est nécessaire pour obtenir de l'avancement, car cela réduit les risques de conflits. Nous reviendrons toutefois sur cette conclusion lorsque nous examinerons le taux de succès des efforts de formation par rapport aux besoins dans le secteur du détail.

1.3 Scolarisation et formation

1.3.1 Les employés sont satisfaits de la formation qu'ils reçoivent et en redemandent

Ce que nous savons

La plupart des employés (67 %) qui ont pris part à cette étude avaient reçu une formation au cours de l'année précédente et ils en furent généralement satisfaits (95 % ont affirmé que la formation leur avait servi). Parmi les sujets de formation les plus fréquents, on retrouve la connaissance des produits (55 %), le service à clientèle (45 %), les techniques de vente (41 %) et les formations en santé et sécurité au travail (38 %).

Le tableau suivant affiche le taux de satisfaction pour chaque type de formation. De manière générale, aucun des programmes de formation ne semble problématique, puisqu'ils ont tous été qualifiés de très utiles par la moitié des participants au moins.



Q Selon vous, quelle fut l'utilité des sessions de formation?
[pourcentage des employés ayant convenu que les formations furent utiles ou très utiles]

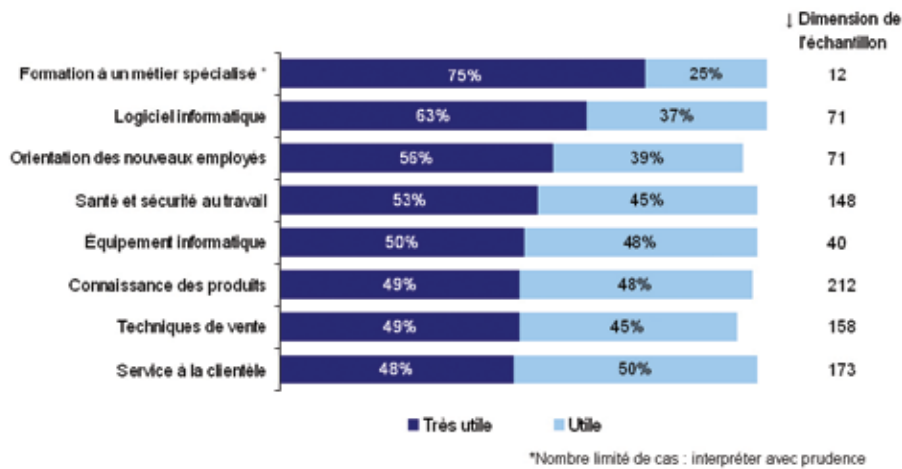


FIGURE 17 : SATISFACTION PAR RAPPORT À L'UTILITÉ D'UNE FORMATION (PAR THÈME DE FORMATION)

1.3.2 Les formations utiliseront et porteront plus sur la technologie, mais le taux de satisfaction des formations à base technologique est inférieur à la moyenne

Ce que nous savons

Alors que le secteur du détail commence à réagir aux changements de dynamique occasionnés par le vieillissement de la main-d'œuvre, il utilisera probablement de plus en plus la technologie, autant pour ses opérations que pour les formations offertes. De plus en plus, la formation sera dispensée sur le Web et dans d'autres nouvelles applications technologiques. Mais pour l'instant, cela pourrait contribuer à réduire le taux de satisfaction global envers les formations.

Le tableau ci-dessous montre comment le taux de satisfaction des participants à une formation est susceptible de varier selon la façon dont elle est dispensée. Les employés considèrent que les formations les plus utiles sont offertes par des formateurs professionnels, qu'ils soient de l'extérieur de l'entreprise (58 % l'ont trouvée très utile) ou de l'intérieur de l'entreprise (55 % l'ont trouvée très utile), suivi de très près par les formations offertes par un supérieur (52 % l'ont trouvée très utile). Toutefois, les méthodes autodidactes, incluant les méthodes technologiques, se classent bonnes dernières alors que seulement 43 % des participants l'ont trouvée très utile.



Q Dans quelle mesure la session de formation s'est-elle avérée utile selon vous ?
[pourcentage des employés ayant répondu « très utile » ou « utile » pour chaque source de formation]

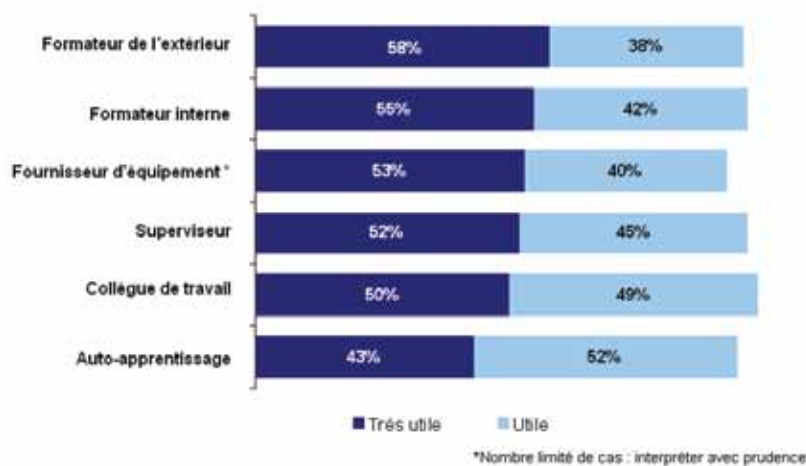


FIGURE 18 : UTILITÉ DES FORMATIONS TEL QUE RAPPORTÉ PAR LES PRESTATAIRES DE CES FORMATIONS

Ce que nous pensons

Bien que la satisfaction rapportée au sujet des méthodes autodidactes soit élevée selon la plupart des évaluations, elle demeure remarquablement basse par rapport aux autres méthodes de formation. Le secteur du détail devra mieux étudier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas lorsqu'il est question d'auto-formation à l'aide des technologies.

1.3.3 Le chaînon manquant : une formation sur le travail en équipe

Ce que nous savons

L'une des questions posées aux employés demandait « quel genre de formation auriez-vous aimé recevoir et que vous n'avez pas reçue ». Les employés ont fréquemment évoqué les thèmes ayant trait aux promotions et à l'avancement : le travail d'équipe, le leadership et la communication (38 %). Cela constituait d'ailleurs un des sujets sur lesquels les gestionnaires auraient aimé voir leurs employés recevoir une formation (52 %).

Les employés et les gestionnaires partagent les mêmes priorités en ce qui concerne les domaines nécessitant plus de formation. Par exemple, une formation sur la connaissance des produits se classe en troisième position chez les employés et en deuxième position chez les gestionnaires. Une formation sur les techniques de vente se classait quant à elle au quatrième rang chez les employés, mais au troisième rang chez les gestionnaires.

Il existe toutefois deux différences majeures entre les employés et les gestionnaires. Les employés sont beaucoup plus enclins à considérer qu'ils ont besoin de formation en informatique que leurs gestionnaires, tandis que les gestionnaires ont plus fréquemment l'impression que ces derniers auraient besoin d'une formation en service à la clientèle.

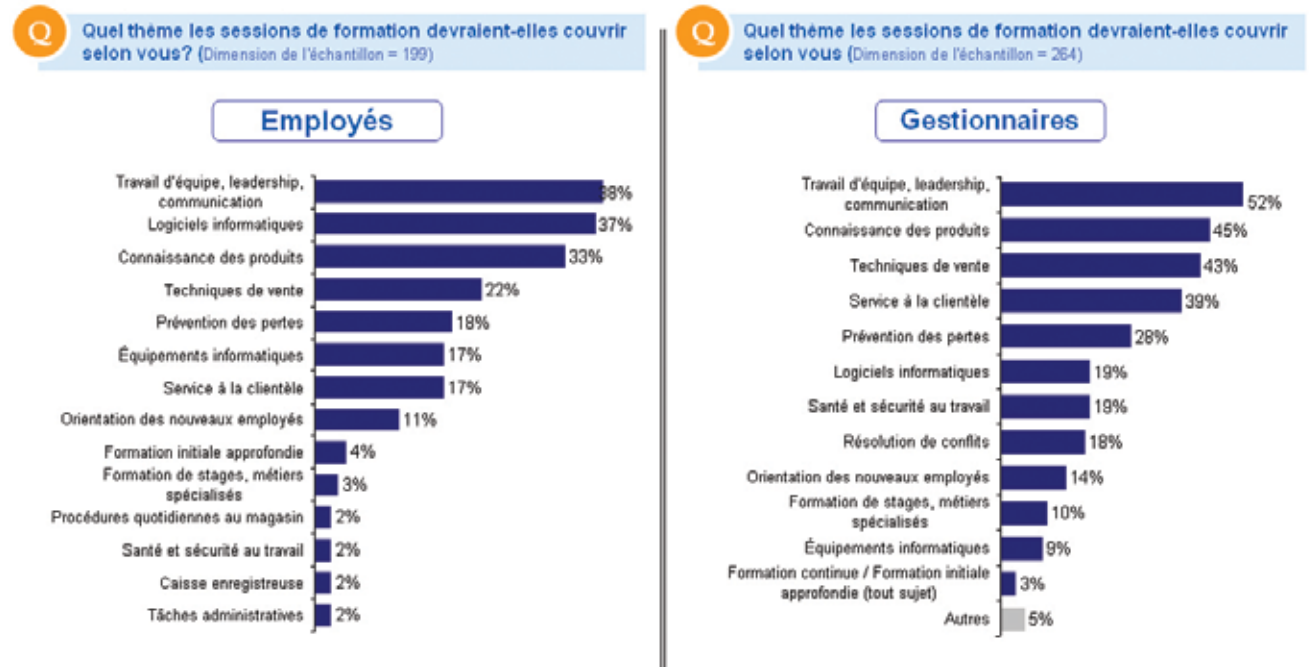


FIGURE 19 : BESOINS POTENTIELS DE FORMATION SELON LES THEMES DE FORMATION

Ce que nous pensons

Deux priorités ressortent de ces données. Premièrement, il existe un consensus eu égard à la priorité à accorder au leadership et la promotion du travail d'équipe. Deuxièmement, l'industrie du détail doit se pencher sur l'écart observé entre les employés et les gestionnaires en ce qui a trait à l'informatique et au service à la clientèle.

Une des questions auxquelles nous n'avons pu répondre précisément dans le cadre de cette étude concerne les employés et le sentiment qu'ils éprouvent à propos de leur maîtrise de certaines habiletés. Lorsqu'on examine le besoin de formations en informatique ressenti par les employés —les gestionnaires y sont moins sensibles— il est de mise de se demander si cela reflète un écart de perception : les gestionnaires attendent-ils de leurs employés qu'ils connaissent et maîtrisent des outils informatiques avec lesquels ces derniers ne sont pas fondamentalement à l'aise ?

Si c'est le cas, deux conclusions s'imposent d'elles-mêmes : premièrement, l'inconfort des employés face aux outils informatiques pourrait devenir un facteur de roulement ; deuxièmement, si ces employés n'utilisent pas les outils informatiques de façon optimale, les gestionnaires pourraient se baser sur des données erronées pour gérer leur entreprise, ou encore ils doivent assumer des coûts inutiles pour corriger ces données erronées.

1.3.4 Écart entre employés et gestionnaires à propos de formation structurée (ou théorique)

Ce que nous savons

Il existe chez les employés un niveau d'intérêt très mitigé pour les formations structurées (15 % se disent très intéressés, et seulement 46 % au total seraient intéressés), mais une majorité de gestionnaires (52 %) croient que ce type de formation rendrait leurs employés plus performants (noter que cette conclusion est quelque peu contradictoire par rapport aux critiques que nous avons entendues concernant les formations durant la phase qualitative de l'étude).

Par contre, lorsqu'on explique aux employés qu'une formation pourrait être liée à une compensation (79 % d'intéressés) ou à du recrutement (60 % d'intéressés), un plus grand nombre d'employés disent souhaiter suivre la formation.

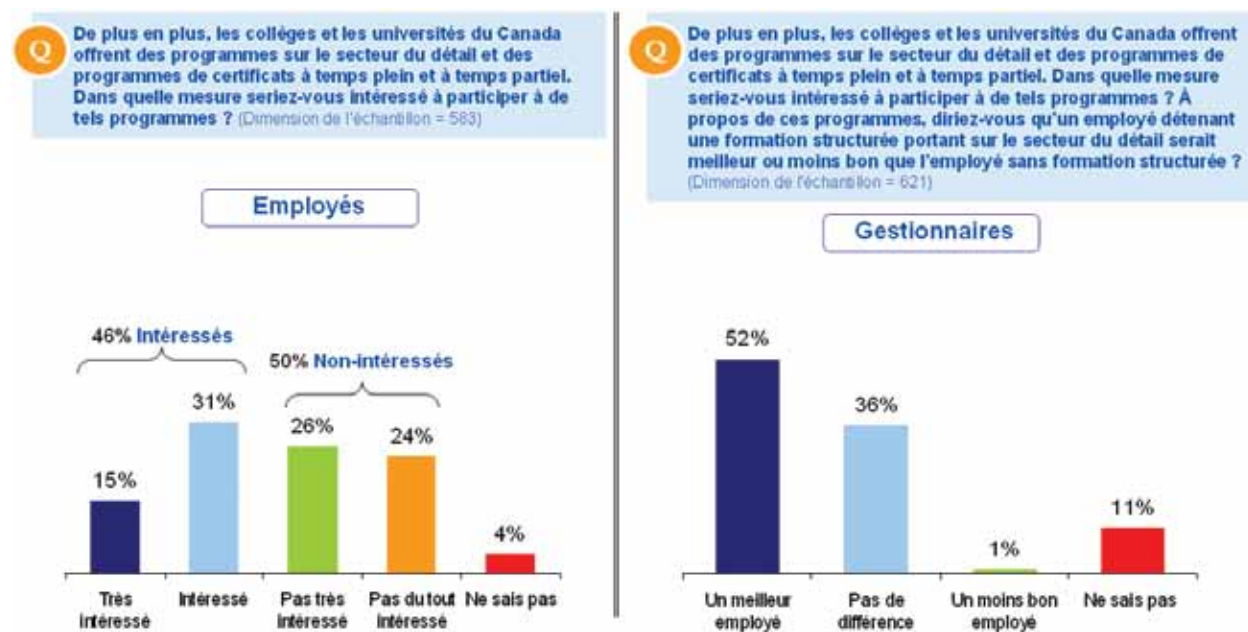


FIGURE 20 : INTÉRÊT POUR UNE ÉDUCATION FORMELLE AU SECTEUR DU DÉTAIL

Ce que nous pensons

Ici, les implications sont assez évidentes.

Premièrement, les gestionnaires du secteur qui croient en l'importance d'une formation structurée centrée sur l'industrie du détail doivent véhiculer ce message de façon claire et cela implique deux choses : l'éducation postsecondaire doit être un critère d'embauche visible, et ce critère doit être mentionné dans les offres d'emploi affichées.

Deuxièmement, les institutions d'enseignement postsecondaire ont un travail à accomplir : 36 % des gestionnaires affirment que l'éducation ne fait aucune différence et 11 % affirment de pas le savoir. Les institutions d'enseignement postsecondaire doivent convaincre les sceptiques qu'ils retireraient un net avantage de l'embauche de diplômés formés aux disciplines du secteur du détail, et de mieux payer ou promouvoir plus rapidement ces diplômés. Mais pour que cela puisse se produire, les institutions d'enseignement postsecondaire se doivent d'offrir des programmes d'enseignement qui se traduiront par de réels avantages sur le plancher des commerces de détail. Il serait dans l'intérêt des institutions d'enseignement postsecondaire de se préparer en conséquence et de mettre ces sceptiques au défi afin de s'assurer qu'elles ont bien anticipé leur point de résistance et qu'elles l'ont surmonté.

Il est important de noter que certains gestionnaires, surtout qui œuvrent dans les établissements de commerce au détail de plus petite taille, ont des raisons bien personnelles de ne pas chercher à embaucher des employés possédant

une éducation postsecondaire. Pour eux, l'avantage de pouvoir profiter d'employés dont les connaissances sont parfaitement à jour est contrebalancé par leur capacité limitée de les payer, de mettre en place les changements suggérés, ou encore de leur offrir des opportunités d'avancement à la hauteur de leur formation.

1.4 La perception de marque du commerce de détail

1.4.1 Forces et faiblesses de l'industrie du détail

Ce que nous savons

Nous avons mis à jour les forces et les faiblesses du secteur à deux niveaux :

1. Nous avons apprécié dans quelle mesure le secteur du détail semblait accueillant ou moins accueillant que d'autres industries sur une série de dimensions.
2. Nous avons vérifié le niveau de cohérence entre diverses croyances négatives et positives qui ont émergé à propos du secteur de détail au cours de la recherche exploratoire.

Eu égard à la façon dont les employés comparent le secteur du détail à d'autres industries, certains attributs se démarquent à titre de forces spécifiques au secteur à l'étude. Les raisons principales tiennent au fait (i) que l'emploi est plus près du domicile (31 % des employés affirment que le secteur du détail est vraiment meilleur) ; (ii) qu'il leur offre des rabais (23 % disent que c'est vraiment meilleur) et (iii) que le calendrier de travail correspond à leur style de vie (18 % disent que c'est vraiment meilleur). Les gestionnaires conviennent que ces trois dimensions s'inscrivent au rang des forces du secteur, et ils y ajoutent les chances d'avancement (14 % disent que le secteur du détail est vraiment meilleur).

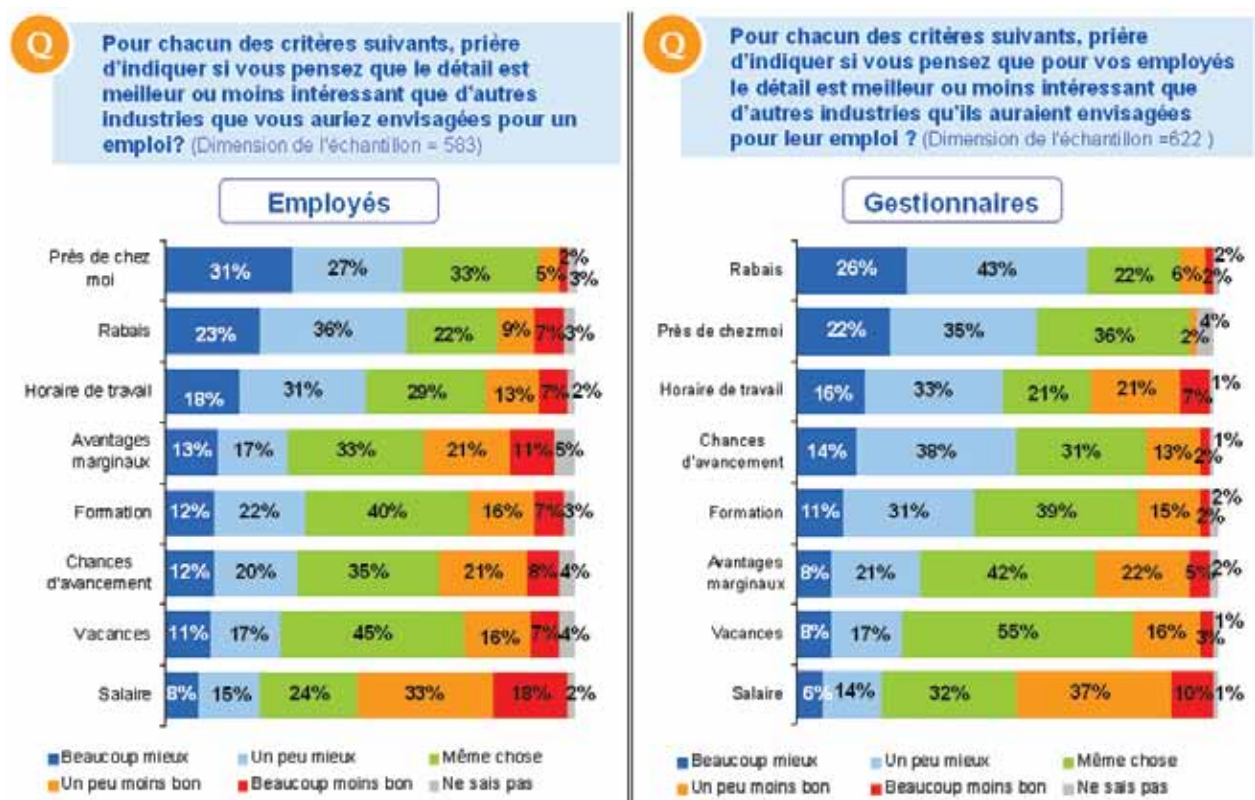


FIGURE 21 : COMPARAISON DU SECTEUR DU DÉTAIL AVEC D'AUTRES INDUSTRIES

Dans le tableau suivant, les forces et les faiblesses du secteur du détail sont formulées plus précisément eu égard aux croyances ou opinions entretenues par les gestionnaires et les employés

Q Voici une série d'énoncés à propos de l'industrie du détail. Pour chacun des énoncés, prière d'indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord.

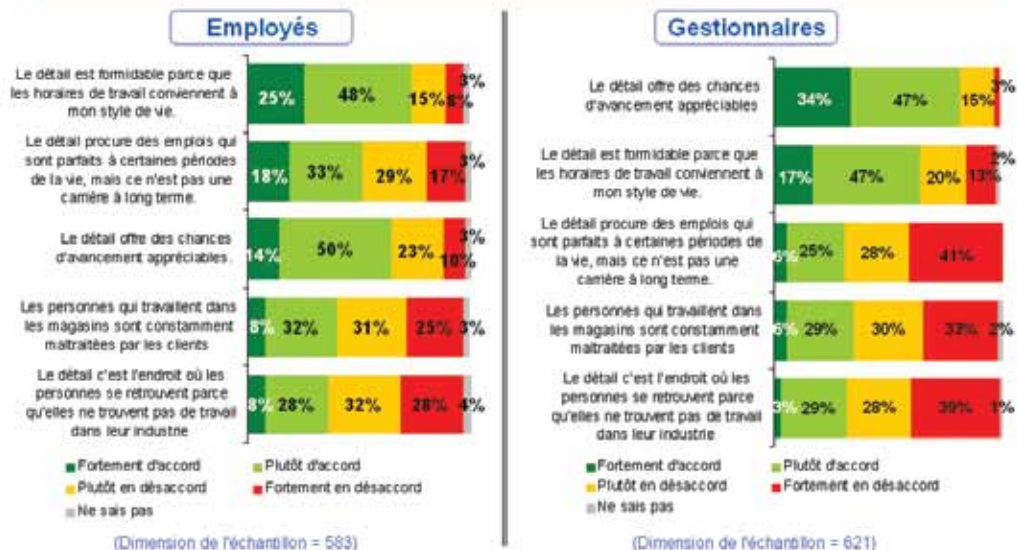


FIGURE 22 : CROYANCES AYANT COURS À PROPOS DU SECTEUR DU DÉTAIL

Pour les employés, l'attribut le plus positif du secteur du détail est compris dans l'expression voulant que **les horaires de travail du détail conviennent à mon style de vie** (25 % sont fortement d'accord). Toutefois, 51 % des répondants disent que **le détail procure des emplois qui conviennent à certaines périodes de la vie mais n'offre pas de carrières à long terme**. Les gestionnaires conviennent également que les horaires de travail offerts par le secteur du détail sont appréciés (64 % sont d'accord) ; mais pour eux le trait dominant demeure le fait que le secteur du détail offre des chances d'avancement remarquables (81 % sont d'accord).

1.4.2 Les salaires demeurent une faiblesse

Ce que nous savons

On s'y attendait de la rétroaction du Comité et des experts externes : les salaires constituent une faiblesse du secteur du commerce de détail. On le voit aussi bien dans les perceptions que dans la réalité. Lorsque nous avons demandé comment le détail se compare aux autres industries sur une série de dimensions, le salaire s'inscrit au dernier rang autant chez les gestionnaires que chez les employés. Une majorité de répondants indiquent que le salaire est « un peu moins bon » ou « beaucoup moins bon » que dans d'autres industries.

Les données statistiques du recensement de 2006 confirment également que les salaires versés dans le secteur du commerce de détail, pour certaines occupations particulières, sont inférieurs au salaire moyen toutes occupations confondues.

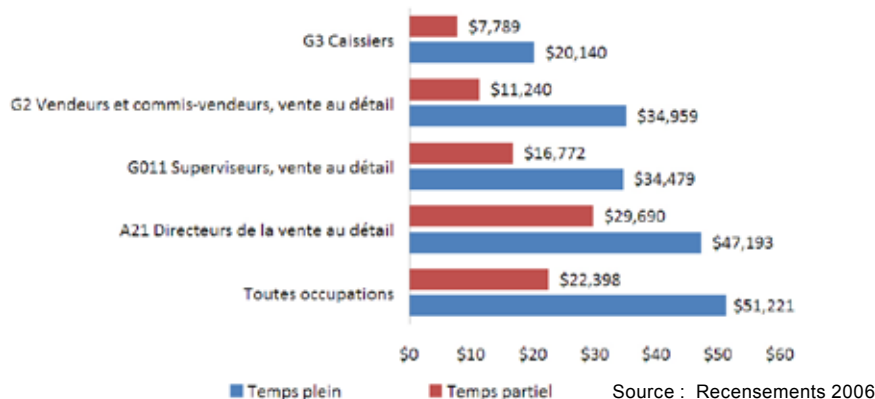


FIGURE 23 : REVENUS D'EMPLOI POUR CERTAINES OCCUPATIONS DANS LE SECTEUR DU DÉTAIL

Un autre indicateur s'impose à l'effet que le salaire s'avère un sujet potentiel de préoccupation ; les employés qui perçoivent être payés moins par leur magasin en comparaison avec l'industrie en général semblent moins enclins à recommander une carrière dans le secteur du détail.

Q Pourriez-vous recommander le secteur du détail à titre de carrière à un membre de votre famille ou à des amis proches qui manifesteraient de l'intérêt pour le détail ? Selon vous, les personnes dans votre environnement de travail reçoivent-elles un meilleur salaire, un salaire égal ou un salaire inférieur que dans d'autres magasins comparables de l'industrie ? (Dimension de l'échantillon = 583)

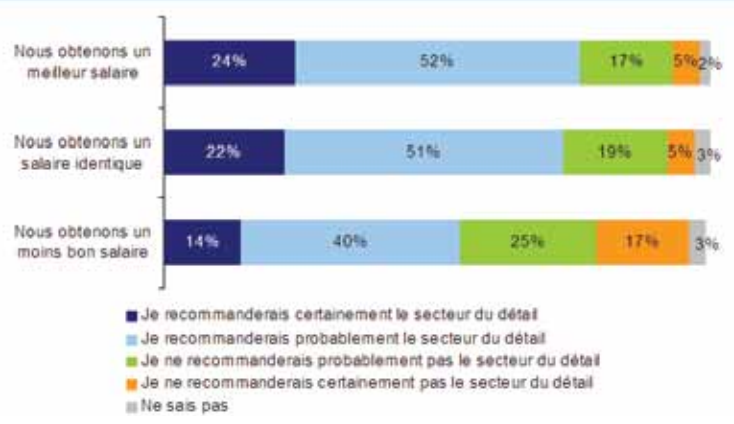


FIGURE 24 : PROBABILITÉ DE RECOMMANDATION DU SECTEUR DU DÉTAIL EN FONCTION DE LA PERCEPTION DES SALAIRES

Ce que nous pensons

À propos de la rémunération, ces résultats nous informent que les salaires ne sont vraisemblablement pas un facteur majeur pour ce qui a trait à la rétention des employés pour le moment car ces employés ont déjà pris ce facteur en compte lorsqu'ils ont opté pour le secteur du commerce de détail. Il semblerait toutefois que les salaires dans le secteur du détail seraient possiblement un des facteurs influençant les efforts de recrutement des détaillants. Pour vérifier la justesse de cet énoncé, il faudrait étendre la recherche à un échantillon plus large de la population générale.

1.4.3 Les employés au sommet de l'échelle de salaire dans le secteur du détail reçoivent une rémunération nettement au dessus de la moyenne

Ce que nous savons

Alors que le salaire moyen d'un emploi dans le secteur du détail s'avère relativement bas, cette moyenne vient dissimuler le fait que les employés les mieux payés du secteur peuvent retirer des revenus substantiels.

Le tableau ci-après montre la distribution des salaires hebdomadaires perçus par des personnes occupant des postes précis en première ligne dans le commerce de détail pour 1998, 2002 et pour l'an dernier en 2008.

	Temps plein			Temps partiel		
	1998	2002	2008	1998	2002	2008
Employés (total)	418.5	531.1	566.3	377.8	448.5	485.3
Moins de 100 \$	0	0	0	111.8	120.6	87.8
100 - 199 \$	13.6	7.9	0	206.6	240.5	241.1
200 - 299 \$	136.7	135.2	59.4	44.7	68	119.1
300 - 399 \$	91.5	130.8	145.8	10.6	15.1	25.7
400 - 499 \$	65.4	79	107.7	3.3	3	6.9
500 - 599 \$	35.3	55.9	67.3	0	0	3.4
600 - 699 \$	25.2	44.9	59.9	0	0	0
700 - 799 \$	18.5	23.7	38.4	0	0	0
800 - 899 \$	10.7	16.7	29	0	0	0
900 - 999 \$	8.8	10.9	19.3	0	0	0
1 000 - 1 199 \$	8	13.4	18	0	0	0
1 200 - 1 499 \$	3.6	7.4	11	0	0	0
1 500 \$ ou plus	0	2.6	9.8	0	0	0

Source : EPA

FIGURE 25 : SALAIRES HEBDOMADAIRES MOYENS, OCCUPATIONS DE VENTE EN PREMIÈRE LIGNE (VENTE AU DÉTAIL, CAISSIERS ET SUPERVISEURS)

Le tableau nous indique trois tendances :

- Le nombre absolu d'emplois dans le secteur du détail est en croissance
- La moyenne salariale est abaissée à cause du grand nombre de personnes retirant une rémunération pour des emplois à temps partiel
- Il y a beaucoup plus de personnes que jamais qui retirent une rémunération élevée (dans ce tableau 70 000 \$ ou plus par année).

En fait, pas moins de 10 000 personnes ont gagné plus de 70 000 \$ dans un emploi de première ligne du secteur du commerce de détail. Plus de 20 000 ont gagné entre 50 000 \$ et 70 000 \$ par année. Ceci n'inclut pas ces emplois dont le salaire à l'entrée est plus élevé, par exemple les gérants ou les métiers spécialisés. Bien que l'attention se porte généralement sur la masse des emplois à faible salaire du secteur du détail, il n'en demeure pas moins que le secteur offre des possibilités de salaires plus élevés.

1.4.4 L'image de marque du secteur du commerce de détail repose sur trois piliers

Ce que nous savons

À partir de notre compilation des huit attributs et des cinq énoncés d'opinion à propos d'une carrière dans le secteur du détail, nous avons eu recours à l'analyse factorielle afin de déterminer s'il y avait des dimensions sous-jacentes susceptibles d'infléchir les perceptions du secteur du détail chez les employés et les gestionnaires. Nous avons identifié trois dimensions sous-jacentes qui dominent les perceptions du secteur du détail et nous les avons résumées dans trois index séparés.

1. **Index de la rémunération totale.** Autant pour les employés que pour les gestionnaires, ce facteur inclut les perceptions selon lesquelles le secteur du détail se classe mieux eu égard aux avantages, aux salaires, aux vacances, à la formation et aux chances d'avancement.
2. **Index des possibilités de carrière dans le secteur du détail.** Autant pour les employés que pour les gestionnaires, ce facteur inclut des énoncés comme « *le secteur du détail procure des emplois satisfaisants à certaines étapes de la vie mais il ne s'agit pas de carrières à long terme* », « *le secteur du détail est l'endroit où aboutissent ceux qui ne peuvent trouver d'emploi dans leur industrie* », et « *les personnes qui travaillent dans le secteur du détail sont constamment maltraitées par les clients* ». Ce facteur — mais pour les employés seulement — inclut de plus l'énoncé selon lequel « *le secteur du détail offre d'excellentes chances d'avancement* ».
3. **Index de commodité d'emploi.** Ce dernier facteur inclut les perceptions d'après lesquelles le secteur du détail se classe mieux eu égard aux rabais et à la proximité du lieu de travail, et aussi pour la croyance d'opinion selon laquelle « *le secteur du détail est apprécié parce qu'il propose des horaires de travail qui conviennent à mon style de vie* ». Pour les employés, ce facteur inclut également la perception selon laquelle le secteur du détail est plus souple en termes d'horaires de travail. L'inclusion des rabais n'est pas sans évoquer la notion d'« *avantage* » à titre de facteur, mais pour assurer que l'on s'en tienne à la localisation et à la question des horaires, nous avons résolu de recourir à la rubrique générale « *commodité* ».

Ce que nous pensons

Quand vient le temps de discuter de l'image de marque du secteur du commerce de détail, il est utile de comprendre que l'image du secteur dans la société se résume à trois dimensions relativement simples.

De toute évidence, la **commodité des emplois** s'avère la plus grande force du secteur du commerce de détail ; souplesse et localisation caractérisent les emplois rattachés au secteur. L'on peut trouver un emploi dans le secteur du détail qui permet de vivre là où on le désire et de travailler comme on le veut. Nous croyons qu'il est important de noter que la question de la flexibilité est reconnue dans le secteur, mais le facteur de localisation ne fut pas souvent évoqué au cours de la phase exploratoire du projet de recherche.

Le facteur de la localisation s'inscrit au soutien d'au moins deux arguments importants. Il signifie premièrement qu'une carrière dans le secteur du détail possède une caractéristique de mobilité. Où que l'on déménage, le secteur du détail s'y trouvera également. Cette caractéristique n'est pas l'apanage de beaucoup d'autres secteurs d'activité. Deuxièmement, le facteur de localisation signifie que les carrières dans le secteur du détail permettent, aux personnes pour qui cela importe, de diminuer les déplacements pendulaires (ou navettage). Les déplacements s'avèrent une des afflictions de la vie moderne. D'après une étude de Statistique Canada en 2005, le canadien moyen passait 63 minutes par jour à se déplacer pour son travail. La même étude démontrait de plus que 25 % des navetteurs consacraient plus de 90 minutes à leurs déplacements journaliers. Si l'industrie devait s'engager dans l'étude plus approfondie du potentiel d'amélioration de la position ou de la qualité sociale du secteur du détail auprès des travailleurs des autres secteurs, il serait utile de mettre à l'épreuve l'intérêt spécifique de cette considération concernant la localisation de l'emploi.

Le thème des **possibilités de carrière** dans le secteur du commerce de détail s'avère plutôt un défi porteur de deux dimensions, l'une positive (le secteur du détail offre de formidables chances d'avancement) et l'autre négative (les emplois dans le secteur du détail intéressent uniquement certaines étapes de la vie ; le secteur du détail est disponible pour ceux qui ne parviennent pas à se placer là où ils le voudraient vraiment). Les gestionnaires sont plus susceptibles d'appuyer fortement cet énoncé positif et de formuler leur désaccord avec les aspects négatifs.

L'index de la rémunération totale s'avère un autre défi pour le secteur du commerce de détail. Heureusement, les employés ne considèrent pas seulement le salaire dans la rubrique de la rémunération totale. Ils considèrent également les vacances, les avantages et les rabais. Au chapitre des rabais, le secteur du détail est apprécié ; les réponses sont partagées pour ce qui a trait aux vacances et aux avantages, et la question des salaires demeure son point faible. La présente étude n'a pas examiné ce sujet sous l'angle de la rémunération totale ; de prochaines études devraient obtenir des répondants leur appréciation du secteur du commerce de détail eu égard à la rémunération totale.

Ceci étant dit, il appert que même si plusieurs emplois comportent des salaires inférieurs à la moyenne, l'on est quand même justifié de souligner le fait que certains emplois du secteur sont particulièrement bien rémunérés, incluant sur le plancher des magasins.

Entre ces trois dimensions, les implications communicationnelles sont variables.

Généralement, la question de la **commodité d'emploi** constitue un acquis. À cet égard, il n'est pas nécessaire de tenter de convaincre les répondants mais il y a tout de même lieu de leur servir des rappels. Ceci requiert des efforts d'amorçage au moment où les choix sont imminents.

La question de l'**engagement de carrière** s'avère un champ de bataille. En général, les gestionnaires adoptent un point de vue positif sur les énoncés proposés, mais les employés sont divisés et ont besoin d'être convaincus. Ceci requiert un effort continu de persuasion.

Eu égard à la **rémunération totale**, les intéressés entretiennent des attitudes mixtes ; ils sont positifs pour ce qui a trait aux rabais, négatifs pour le salaire, et ils sont divisés à propos des vacances et des avantages. Deux approches s'imposent : la première exige que la rémunération soit entendue en termes de rémunération totale, pas uniquement salariale ; la deuxième approche ouvre sur un effort de persuasion pour conscientiser le personnel sur les emplois de haut niveau dans une variété d'occupations offertes dans le secteur du commerce de détail.

1.4.5 La plupart des travailleurs du secteur du détail aiment ce qu'ils font

Ce que nous savons

En grande majorité, les employés du secteur du détail se disent satisfaits de l'emploi qu'ils détiennent dans le secteur (89 % des employés), et dans une proportion de un sur quatre ils se disent très satisfaits de leur emploi. Bien que les gestionnaires paraissent quelque peu optimistes à propos du sentiment de satisfaction de leurs employés envers leurs emplois (96 % des gestionnaires pensent que leurs employés sont satisfaits de leur emploi), leur perception dans l'ensemble n'est pas éloignée de la réalité.

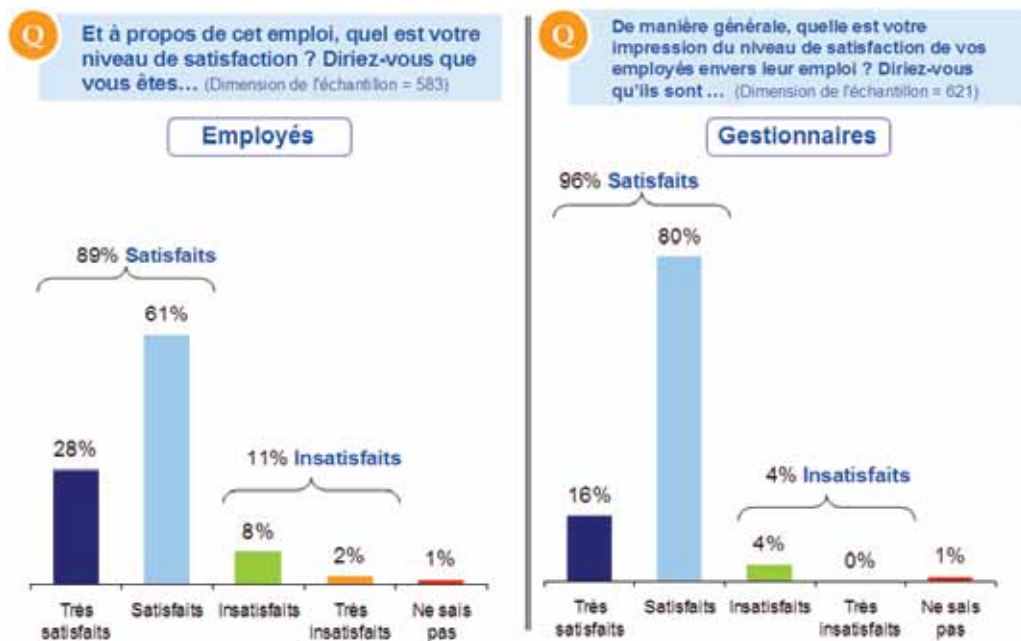


FIGURE 26 : SATISFACTION EN EMPLOI DES EMPLOYÉS ET PERCEPTION DES GESTIONNAIRES

Ces résultats ne sont pas exclusifs à la présente recherche. Déjà en 2003 et 2005, Statistique Canada affichait des données similaires pour le secteur du détail qui démontraient comment la satisfaction au travail dans le secteur du commerce de détail s'avère à tous fins utiles identique à la moyenne, tous secteurs confondus.

Ce que nous pensons

Lorsqu'il est question de la satisfaction en emploi, les travailleurs du secteur du détail sont aussi satisfaits que ceux des autres secteurs. Compte tenu des taux de roulement de personnel évoqués plus haut, le secteur du détail procure aux travailleurs entrant dans l'industrie un environnement stable et positif.

1.4.6 Les perceptions d'avancement sont la clé de la satisfaction des employés

Ce que nous savons

Au moyen d'analyses de régression, nous avons identifié les facteurs les plus importants qui entraînent la satisfaction des employés au travail. Chez les employés, les facteurs d'entraînement qui agissent le plus puissamment sur le niveau de satisfaction au travail s'avèrent, par ordre d'importance :

Facteur d'entraînement # 1 : **Satisfaction des chances d'avancement**

Facteur d'entraînement # 2 : **L'index des possibilités de carrière**

Facteur d'entraînement # 3 : **L'index de commodité d'emploi.**

Ce que nous pensons

Ces régressions renforcent les résultats et les conclusions des analyses qui suivent à propos de l'image de marque globale du secteur du commerce de détail.

1.4.7 L'image de marque du secteur de détail est meilleure que la rétroaction initiale l'indiquait

Ce que nous savons

Bien que la portée du problème d'image du secteur ne soit pas si profonde que certains de l'industrie l'auraient cru au départ —on ne parle pas ici des employés et des gestionnaires qui œuvrent dans le secteur présentement— l'impact n'en est pas moins majeur. La plupart des employés et des gestionnaires pensent beaucoup de bien du secteur du détail sous plusieurs rapports, mais beaucoup d'autres personnes entretiennent un avis différent.

Nous avons évalué l'image de marque de deux façons. Premièrement, nous avons demandé aux répondants s'ils recommanderaient le secteur du détail comme plateforme de carrière à un membre de leurs familles ou à leurs amis

proches qui auraient manifesté de l'intérêt pour le secteur du détail. L'énoncé « manifesteraient de l'intérêt pour le secteur du détail » est important car il anticipe une barrière assez commune à l'encontre de la question portant sur la « recommandation » ; on évite ainsi la réponse « cela dépend de la personne ».

Une grande majorité d'employés (69 %) et de gestionnaires (81 %) recommanderaient le secteur du commerce de détail comme plateforme de carrière à un membre de la famille ou à un ami proche qui manifesterait de l'intérêt pour cette industrie.

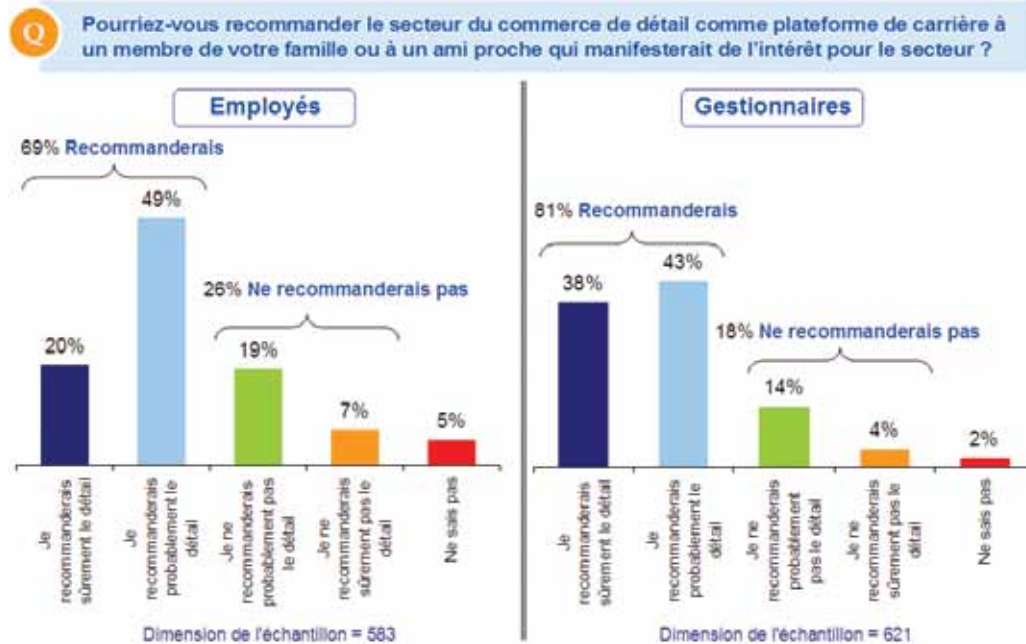


FIGURE 27 : PROBABILITÉS DE RECOMMANDER LE DÉTAIL COMME PLATEFORME DE CARRIÈRE

Notre deuxième mise à l'épreuve de l'image de marque du secteur du commerce de détail a consisté à interroger les employés et les gestionnaires sur leurs propres penchants pour une carrière dans le secteur du détail. Cette évaluation n'est pas une aussi bonne mesure de marque que la précédente parce que nous ne pouvons pas représenter la part distincte de l'intérêt personnel. À titre d'exemple, un étudiant en biologie qui travaillerait à temps partiel avec l'ambition de devenir médecin pourrait penser que le secteur du commerce de détail est tout à fait approprié pour autrui mais pas pour lui ou elle.

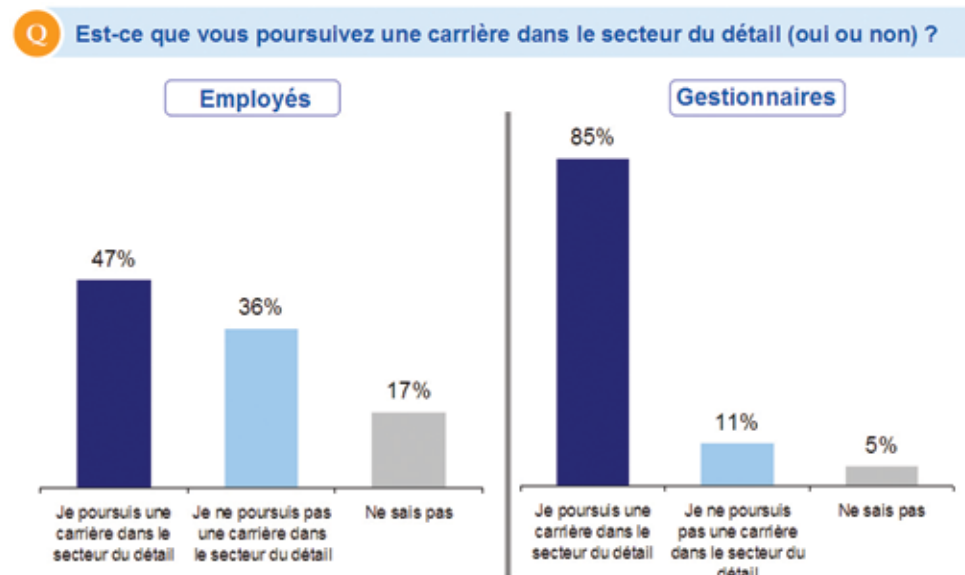


FIGURE 28 : EMPLOYÉS ET GESTIONNAIRES POURSUIVANT UNE CARRIÈRE DANS LE SECTEUR DU DÉTAIL

Néanmoins, on constate une nette différence entre les employés et les gestionnaires sur ces mesures. Globalement, les gestionnaires se joignent à l'industrie pour y demeurer alors qu'une petite moitié des employés partagent le même engagement envers l'industrie.

1.4.8 Les croyances à propos des facteurs d'entraînement sur l'image de marque et non des comparaisons inter-industries ni des mesures sur la situation d'emploi actuelle

Ce que nous savons

Dans le cadre de notre analyse, nous avons eu recours à des régressions pour déterminer lesquels parmi les attributs et les croyances s'avéraient des facteurs d'entraînement pour l'image de marque du secteur du détail globalement.

Chez les employés, nous avons trouvé que les principaux facteurs d'entraînement condensés ou exprimés dans l'expression « recommander le détail à autrui » sont :

Facteur d'entraînement # 1 : **L'index des possibilités de carrière.**

Facteur d'entraînement # 2, **pour le groupe d'âge des 18-35** : en principe, par ailleurs, les personnes appartenant à cette génération sont plus susceptibles que d'autres de recommander une carrière dans le secteur du détail.

Facteur d'entraînement # 3 : **L'index de commodité d'emploi.**

Facteur d'entraînement # 4 : **Satisfaction des chances d'avancement qui se présentent.**

Facteur d'entraînement # 5 : **L'index de rémunération totale.**

Chez les gestionnaires, les mêmes variables de base interviennent, mais à deux exceptions près :

Facteur d'entraînement # 1 : **L'index des possibilités de carrière.**

Facteur d'entraînement # 2 : **L'accord avec l'énoncé selon lequel le secteur du détail offre d'excellentes chances d'avancement.**

Facteur d'entraînement # 3 : **La perception de la satisfaction des employés envers leurs salaires.**

Facteur d'entraînement # 4 : **L'index de rémunération totale.**

Facteur d'entraînement # 5 : **L'index de commodité d'emploi.**

Alors que les salaires importent pour les employés, ce semble être moins le cas chez les gestionnaires. Néanmoins, la rémunération totale importe pour les deux groupes de sorte que la satisfaction des gestionnaires envers leur salaire s'inscrit au rang de facteur d'entraînement distinct dans l'analyse portant sur les gestionnaires.

Si l'on se tourne maintenant vers l'image de marque du secteur du détail tel que mesuré par la probabilité de demeurer individuellement dans le secteur, on obtient un portrait fort différent. Chez les employés, les facteurs d'entraînement incluent :

Facteur d'entraînement # 1 : **L'index des possibilités de carrière.**

Facteur d'entraînement # 2 : **Le travail à temps plein dans le secteur du détail.**

Facteur d'entraînement # 3 : **Retirer des revenus qui ne soient pas inférieurs à 20 000 \$.**

Facteur d'entraînement # 4 : **Ne pas retirer des revenus supérieurs à 60 000 \$.**

Facteur d'entraînement # 5 : **Satisfaction générale en emploi.**

Encore une fois, c'est la perception des possibilités de carrière qui s'avère le principal facteur d'entraînement. Toutefois, les autres facteurs d'entraînement sont tous fonction des emplois détenus couramment par les répondants, qu'ils soient à temps plein ou non, qu'ils en retirent des revenus de niveau moyen et quel que soit leur niveau de satisfaction dans leur emploi actuel. Reste la question épineuse de savoir pourquoi les employés recevant les meilleurs salaires sont moins susceptibles de vouloir demeurer dans le secteur du commerce de détail.

Chez les gestionnaires, il est quasi impossible d'effectuer une analyse de régression sur la probabilité de demeurer dans le secteur du détail. Cela s'explique par le fait qu'ils entendent massivement rester dans ce secteur de sorte qu'il n'y a pas tellement d'écarts à expliquer. Ceci étant dit, notre analyse montre que chez les gestionnaires un jeu de facteurs d'entraînement très différent émerge :

Facteur d'entraînement # 1 : **Le fait de ne pas travailler dans un magasin indépendant**

Facteur d'entraînement # 2 : **Le fait de ne pas retirer des revenus inférieurs à 20 000 \$.**

Facteur d'entraînement # 3 : **L'index des possibilités de carrière.**

Facteur d'entraînement # 4 : **La question du genre (masculin).**

Même ici les emplois détenus présentement interviennent dans les réponses, et dans le cas des gestionnaires le fait d'œuvrer dans une chaîne de magasins et d'en retirer des revenus raisonnables intervient. Nous voyons également que les perceptions sur les possibilités de carrière occupent une place importante. La question suscite une intéressante question à propos du genre ; pour une raison indéterminée, les femmes gestionnaires sont moins susceptibles que les hommes de poursuivre une carrière soutenue dans le secteur du commerce de détail.

Ce que nous pensons

Il est indispensable que le secteur du commerce de détail procède à une prise de conscience à propos des possibilités d'avancement dans ce secteur. Les perceptions mises à jour s'avèrent des facteurs d'entraînement dynamiques dans chacune des quatre mesures de l'image de marque du secteur produite par cette étude ; il en va de même pour l'analyse de régression sur la satisfaction des employés.

La question de la commodité d'emploi et celle portant sur la rémunération comptent également, mais principalement lorsque ces questions sont abordées avec autrui. Il semble plutôt que les personnes qui détiennent déjà un emploi dans le secteur du détail ont trouvé du travail qui satisfait leurs besoins en revenus, incluant les avantages de la commodité, de sorte que leur ambition personnelle de demeurer dans le secteur du détail focalise sur une seule dimension – la possibilité d'améliorer leur destinée.

2.0 CONCLUSION : UN SECTEUR COMPÉTITIF DANS UN MONDE CONCURRENTIEL

2.1 Le changement est déjà amorcé et ne peut que s'accélérer

Les forces qui agissent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du secteur du commerce de détail font en sorte de changer complètement le visage de ce secteur. Le changement n'est pas une occurrence qui intervient un jour quelconque ; le changement est en cours présentement.

Le secteur du détail a longtemps été reconnu comme une industrie axée sur les jeunes ; mais le vieillissement de la main-d'œuvre est maintenant visible dans la distribution des emplois occupés par les employés à temps plein et à temps partiel détenus par des personnes de plus de 55 ans. Le secteur du détail devra ré-imaginer ses programmes de formation et d'incitatifs s'il veut demeurer dans la course auprès du bassin en expansion des travailleurs plus âgés.

La croissance de la nature multiculturelle de la main-d'œuvre du secteur de détail se présente sous forme de défis et de possibilités. Encore une fois, le défi consiste à satisfaire les besoins des travailleurs qui ne correspondent pas nécessairement au portrait établi d'un travailleur du secteur du détail. Cela peut faire intervenir des barrières de langue et de culture. Toutefois, bien que la langue et la culture posent des défis aux systèmes internes du secteur de détail, elles créent des opportunités pour les établissements de détail qui entendent nouer des liens avec de nouveaux marchés.

Un autre changement est en voie de se produire. La décroissance de la main-d'œuvre suscitera une course aux talents qui forcera le secteur du détail à intensifier son recours aux technologies et à réduire sa demande pour une main-d'œuvre de plus en plus rare. Ce changement ne se sera pas marginal ou progressif. On peut s'attendre qu'il entraîne une transition assez radicale sur une période relativement courte. Au Canada, nous passerons en vingt ans d'un travailleur pour chaque personne à charge à une situation où il y aura un travailleur pour deux personnes à charge. L'impact sur les salaires et la disponibilité des travailleurs n'en sera que plus saisissant. La récession a masqué cette tendance, mais celle-ci demeure. Les détaillants qui se démarqueront auront trouvé des façons d'améliorer leur productivité et de tirer profit des technologies.

Le secteur lui-même est en voie de transformation. Bien que les petits détaillants parviennent à se tirer d'affaire eu

égard à l'emploi, ils ne connaissent pas une croissance égale à la moyenne du secteur de détail. Il en résulte une perte proportionnelle de leur part d'emplois alors que la part d'emplois des commerces de plus grande taille s'accroît plus vite. Ce changement continue d'être mû par la demande accrue de capitaux pour stimuler la productivité et exploiter les technologies.

Ce qui ne change pas, par ailleurs, c'est le besoin auquel répond le secteur du commerce de détail. La part de main-d'œuvre du secteur est demeurée stable malgré que certaines nouvelles industries comme le cinéma et la télévision de même que l'informatique aient enregistré une croissance aux dépens des industries manufacturières et des ressources naturelles en déclin. Le besoin durable de ce secteur commercial, le détail, est reflété et manifesté dans l'engagement indéfectible des gestionnaires y œuvrant, sans égard au fait que leur engagement fut l'objet d'une décision ou un effet du destin.

2.2 Bonne position concurrentielle, mais il y a place à l'amélioration

À l'examen des points de vue entretenus par les personnes œuvrant présentement dans le secteur du commerce de détail, il appert que celui-ci est en bonne position concurrentielle dans son propre marché eu égard aux gestionnaires de magasins, mais il y aurait place à de l'amélioration du côté des employés.

Pour commencer, neuf employés sur dix (9/10) du secteur du détail sont satisfaits de leur emploi. La satisfaction au travail est un état de fait que l'on retrouve chez les travailleurs dans l'économie en général, et le roulement de personnel n'est ni mieux ni pire que la moyenne, toutes industries confondues.

Les carrières dans le secteur du détail, en particulier chez les gestionnaires, s'avèrent des choix délibérés. Quand à savoir si le secteur du commerce de détail convient aux répondants de notre enquête, une majorité de gestionnaires recherchaient un emploi dans le secteur lorsqu'ils ont trouvé leur occupation actuelle, et qui plus est, ils planifient de demeurer dans le secteur du détail maintenant qu'ils y ont trouvé leur voie. Une fois qu'ils y ont eu accès et s'y sont insérés, les gestionnaires apprécient ce qu'ils trouvent dans le secteur du détail.

Les employés sont plus divisés. Presque la moitié des employés qui ont participé à l'enquête planifient de faire carrière dans le secteur du détail, soit sept points de pourcentage de moins que celles et ceux qui cherchaient du travail dans ce secteur avant de trouver leur emploi actuel. La question de savoir si les employés n'aiment pas ce qu'ils ont trouvé après avoir intégré le secteur demeure ouverte, ou s'ils ont toujours pensé utiliser le secteur du détail comme tremplin vers les objectifs à long terme d'une autre carrière.

En ce qui a trait à la question de savoir si le secteur du détail s'avère adéquat pour d'autres personnes, le secteur fait mieux. En majorité, aussi bien les employés que les gestionnaires recommanderaient le secteur du détail à quelqu'un qui s'intéresserait à ce secteur, bien que les gestionnaires soient disposés à recommander le secteur plus chaudement que les employés ne le feraient.

Enfin, eu égard à l'image du secteur du commerce de détail, les employés et les gestionnaires identifient trois dimensions à son image de marque :

1. *L'index de la rémunération totale.* La rémunération est vue comme étant plus que le salaire en soi. Elle inclut les perceptions du secteur en fonction des avantages, des vacances, de la formation et des chances d'avancement.
2. *L'index des possibilités de carrière.* Autant pour les employés que pour les gestionnaires, cette dimension inclut les énoncés selon lesquels « le détail procure des emplois adaptés à certaines périodes de la vie mais ne saurait constituer une carrière à long terme », « le détail est l'endroit qui accueille ceux qui ne trouvent pas à se placer dans leur industrie », et « les personnes qui travaillent dans le secteur du détail sont constamment maltraitées par les clients ». Pour les employés seulement, c'est-à-dire à l'exclusion des gestionnaires, ce facteur inclut aussi « le détail offre d'excellentes chances d'avancement ».
3. *L'index de commodité d'emploi.* Ce facteur inclut les perceptions selon lesquelles le secteur du détail fait mieux sous le rapport des rabais et de la proximité ; cela se traduit dans l'énoncé selon lequel « le détail est particulièrement satisfaisant parce que les horaires conviennent à mon style de vie ».

Parmi ces trois dimensions, la commodité d'emploi (incluant les rabais) s'avère un motif concurrentiel de premier plan en faveur du secteur du détail. Les opinions sont plus partagées eu égard à la rémunération et aux possibilités de carrière.

Au chapitre des mesures globales intéressant l'image de marque du secteur, les gestionnaires entretiennent une opinion plus favorable que celle des employés. Bien que le roulement du personnel ne soit pas plus soutenu que dans la plupart des autres secteurs de l'activité économique, cette caractéristique entraîne néanmoins des dépenses substantielles pour le recrutement et la formation.

2.3 Et maintenant, à quoi devraient songer les compagnies ?

Les outils de recrutement présentement à la disposition du secteur du commerce de détail s'avèrent encore efficaces. Il en va de même pour la plupart des modalités de formation. Toutefois, chaque compagnie pourrait envisager trois tactiques immédiatement disponibles.

Premièrement, mettre l'accent sur la commodité de l'emploi dans les processus de recrutement et les programmes de rétention des employés. Il est important de maintenir cette dimension à l'avant-plan des préoccupations des employés actuels et potentiels.

Deuxièmement, lorsqu'il est question de rémunération, s'assurer d'inclure tous les aspects de la rémunération sans oublier les chances d'avancement ; ne pas laisser la discussion explorer uniquement la question salariale.

Troisièmement, les employeurs peuvent atténuer les faiblesses apparentes dans la perception des possibilités de carrière offertes dans le secteur du commerce de détail en incluant plus de formation sur le travail en équipe et le leadership. Les employés autant que les gestionnaires savent que le sentiment d'appartenance à une équipe est vital pour l'avancement de carrière et les deux groupes conviennent que les employés ont besoin de plus de formation à cet égard.

Il est également suggéré que les compagnies ajoutent deux autres initiatives stratégiques à leurs considérations.

Les détaillants auraient avantage à revoir leur modèle d'affaire et se demander, à la lumière de leur actuelle dotation en personnel, comment les dynamiques d'une main-d'œuvre vieillissante et d'une concurrence accrue dans le recrutement d'une main-d'œuvre de plus en plus dispendieuse sont susceptibles de les affecter.

Les détaillants devraient également réfléchir à l'impact éventuel de ces dynamiques sur leurs programmes de formation et d'incitatifs, sur leurs pratiques RH, de même que sur leur besoin de recruter de nouveaux canadiens ainsi que des travailleurs plus âgés.

2.4 Comment le secteur peut-il venir en aide aux compagnies ?

Il existe clairement un rôle que les organisations de secteur peuvent remplir pour venir en aide ou offrir du soutien aux détaillants dans le sillage des changements qui ont déjà commencé à se manifester. Cela signifie le partage des meilleures pratiques aux fins de :

- Voir à l'amélioration de la productivité du travail
- Cerner, identifier et satisfaire les besoins des nouveaux travailleurs canadiens, et
- Cerner, identifier et satisfaire les besoins des travailleurs plus âgés.

Un autre rôle important est dévolu aux organisations de secteur : construire l'image de marque du commerce de détail. En particulier, le secteur aurait avantage à améliorer les perceptions à propos des possibilités d'avancement qu'il offre et à combattre le mythe selon lequel le secteur du détail s'avère un choix de deuxième ordre lorsqu'un premier choix n'est pas accessible ; ou le mythe selon lequel les emplois du secteur du détail sont adéquats seulement pour certaines périodes de la vie ; ou le mythe selon lequel le secteur du commerce de détail n'offre pas de carrières à long terme.

Cette enquête n'a pas analysé les messages transmis dans les communications sociétales, mais elle a néanmoins identifié certains arguments qu'il serait bon d'explorer à ce titre afin d'améliorer l'image de marque du secteur. Ces arguments incluent des énoncés comme ci-après formulés :

- Le secteur du commerce de détail offre une large gamme de carrières qui contribuent à créer de la valeur dans le secteur, bien au-delà des emplois aux caisses et aux ventes comme on le croit habituellement

- Certaines personnes dont les tâches incluent la caisse et les ventes obtiennent une rémunération plus grande qu'on pourrait l'imaginer parfois
- Les gestionnaires qui s'investissent dans le secteur du détail deviennent vite convaincus de la justesse de leur choix.

Il est clair que si les détaillants pouvaient ne changer qu'une chose pour améliorer leurs chances (i) de retenir les personnes qui sont présentement à leur emploi dans le secteur du commerce de détail et (ii) d'encourager d'autres candidats à se joindre aux premiers, ils travailleraient à renforcer l'opinion selon laquelle le secteur du commerce de détail s'avère un environnement de travail où l'on peut réussir dans la vie.

3.0 REMERCIEMENTS

Le Conseil canadien du commerce de détail tient à remercier les détaillants et les organismes suivants de leur participation dans le processus de recherche. Le Conseil remercie aussi tout spécialement les membres du comité directeur pour leur contribution et leurs commentaires inestimables au fil des mois.

8TH STREET BOOKS & COMICS INC.	CB MUSIC CENTRE	GLENTEL INC.
A WOMENS RETAILER	CD PLUS	GLOBAL SPORTS
ADM SPORT	CENTRE DE RÉNOVATION GERVAIS ROCH	GOLDEN HOME HARDWARE & BUILDING CENTRE
ALGONQUIN COLLEGE	CENTRE DU RASOIR	GOLF TOWN
ALIMENTATION COUCHE-TARD INC.	CENTRE SPORTS	GONE QUILTING! INC.
ALLEN'S HOME BUILDING CENTRE	CHAPTERS	GOODWILL INDUSTRIES
AMBASSADOR DUTY FREE STORE	CHARM DIAMOND CENTRES	GOODWILL INDUSTRIES ONTARIO GREAT LAKES
AMOS PEWTER	CHARMED GIFTS AND ACCESSORIES	GRAND & TOY LIMITED
ANDREW PELLER LIMITED	CHAUSSURES PITT LTEE	GRAND RIVER HOME HARDWARE
ANIMAL HOUSE PETS AND SUPPLIES	CITY TELECOM	GREEN'S SHOES
ARITZIA LP	CLEO	GREICHE & SCAFF
ATHLETES WORLD	CLIC KLAK FASHION STUDIO	GROUND WAVES
AU COIN DES PETITS	CLUB PISCINE SUPER FITNESS	GROUPE DYNAMITE INC.
AULD PHILLIPS LTD	CLUB VOYAGES [VACANCES TRANSAT]	GROUPE JEAN COUTU (PJC) INC. (LE)
AUSTRALIAN BOOT COMPANY	COLLECTED WORKS BOOKSTORE	GROUSE MOUNTAIN RESORTS LTD.
AUTO ADD-ONS	COMARK INC.	GUESS CANADA
AUTO VALUE	COME AS YOU ARE	GUILDFORD CAB LTD
AVON CANADA INC	COMIC KING	H&M
AWEAR STYLE COMPANY LTD.	COMPTOIR RECYC-DONS	HALLMARK CANADA
B&M HOME HARDWARE	COMPUTERS 2U	HARMONY WHOLE FOODS MARKET
B. COUVRE-PLANCHERS PERREAULT INC.	CONFORTEC ASPIR PLUS	HARRY ROSEN INC.
BADGES PLUS LTD	COSTCO WHOLESALE CANADA	HAUSER HOME HARDWARE BUILDING CENTER
BARBECUES GALORE	CRÉATIONS DE BIJOUX KARINE BOUSSAGUET	HAVELOCK HOME HARDWARE
BARDON SUPPLIES LIMITED	DANIADOWN QUILTS LTD	HENRY SINGER FASHION GROUP
BASKETS IN THE PARK	DANIER LEATHER INC.	HENRY'S
BASS PRO SHOPS	DAPONTE'S CUSTOM DRAPERIES INC	HERBAL MAGIC
BATA SHOE MUSEUM	DAVIS AGENCY OF OTTAWA LTD.	HERBALIFE
BAYVIEW DOLLAR MART	DIVINEO	HERBERT ELSNER SHOES LTD.
BEDDINGTON'S BED AND BATH	DORMEZ-VOUS?	HIGHLAND FARMS
BELL MOBILITÉ	DOUBLE PIZZA	HOLT RENFREW & COMPANY LTD.
BELLALIAN	DUSTJACKET BOOKS & TREASURES	HOME BUILDING CENTRE
BEST BUY CANADA	DUVAL MERCEDES-BENZ	HOME HARDWARE STORES LTD
BEST DESU INC.	EASYHOME LTD.	HOME OUTFITTERS
BIG APPLE FASHIONS	EBAY CANADA	HOTEL ST MICHEL
BIZOU INTERNATIONAL INC	ECHO BAY HOME HARDWARE BUILDING CENTRE	HOUSEWARES PLUS
BLACKWOOD BUILDING CENTRE LTD	EVANS HOME BUILDING CENTRE	HUDSON'S BAY CO.
BLUSH BRIDAL & SPECIAL OCCASIONS WEAR	EYEVUE OPTICAL LTD	I.T.XCHANGE
BODYTHINGS	FACTORYDIRECT.CA	IGA
BOOTLEGGER	FAIRMONT STORES	INDIGO BOOKS & MUSIC INC.
BO-PIEDS	FAIRWEATHER	INFOCONCEPT LC
BRITISH COLUMBIA LIQUOR DISTRIBUTION BRANCH	FARMBOY	INVITATIONS & GIFTS BY ELISA
BRITISH IMPORTERS LTD	FAVERI'S UNPAINTED FURNITURE	ISLAND BEACH COMPANY
BUMMIS	FERNIE HOME HARDWARE	J.E.M. VIDEO / DOLLAR STORE
BUON APPETITE FINE FOODS LTD	FIREHOUSE GOURMET	J.L. SATCHEL SHOP LTD.
BUREAU EN GROS	FLEURISTE CARMINE FLORIST	JANICE BEATON FINE CHEESE
C&S UNIQUE GIFTS	FORD MOTOR COMPANY OF CANADA, LIMITED	JET LABEL & TAPE LTD
CAFÉ DU BOURG	FOREVER 21, INC	JIFFY LUBE
CALGARY CLIMBING CENTRE	FORGET MATÉRIAUX INC (RONA)	JOE FRESH
CAMILLE FLORIST	FORSTER'S BOOK GARDEN	JOHN'S NOFRILLS
CAMPUS PHARMACIE	FOUNTAIN TIRE CORPORATION	JOURNEYS TRAVEL & LEISURE SUPERCENTRE
CANADA POST CORPORATION	FRAME-IT	JUSTENBOIS
CANADA SAFEWAY LIMITED	FREYJA COLLECTION	JUSTWHITESHIRTS.COM
CANADIAN HICKORY FARMS LTD.	FUTURE SHOP	KNOL WINDOW & DOOR LTD
CANADIAN TIRE CORPORATION	GAP INC., CANADA	KO-HEN ELECTRONICS SUPPLY LTD.
CANEX	GARAGE	L'EQUIPEUR
CANTERBURY VETTE	GEARS BIKE SHOP	LA FROMAGERIE VICTORIA
CARADOC HOME HARDWARE	GESTION C LUSSIER	LA MAISON CAKAO
CARQUEST CANADA LTEE	GILBERT'S BIG & TALL MEN'S SHOP	LA SEIGNEURIE CHEVROLET BUICK GMC
CASA LOMA GIFT SHOP		

LA SENZA CORPORATION
 LA SOUPIERE
 LANIEL PRODAMEX INC
 LAURA SECORD
 LE GROUPE ALDO INC.
 LE GROUPE BMR
 LÉO AUTOMOBILE LTEE
 LES FLEURISTES PORT-ALFRED
 [FLEURISTES PORT-ALFRED ENR]
 LES TROPHÉES JLM INC.
 LIBRAIRIE AU CARREFOUR
 LINEN CHEST
 LIQUIDATION WORLD INC
 LIQUOR CONTROL BOARD OF ONTARIO
 LOBE SANTÉ AUDITIVE
 LOBLAW COMPANIES LTD.
 LOLA'S LANDING GIFT SHOP
 LONDON DRUGS LIMITED
 LOONIE OR LESS STORES INC.
 LUNETTERIE FARHAT
 M&M MEAT SHOPS LTD.
 M.R. WARDROBE MEN'S APPAREL
 MAGASINS KORVETTE LTEE. (LES)
 MARCHÉ ASSELIN ET FILS
 MARCHÉ DE LA COURONNE
 MARCHÉ RICHELIEU
 MARK'S WORK WEARHOUSE LTD.
 MARY KAY COSMETICS
 MATERIAUX A BAS PRIX LTEE.
 MATTRESS MART LTD
 MAURICE BERNIER INC.
 MCHARDY VACUUM LTD.
 MELMIRA BRA BOUTIQUE INC.
 MERCEDES-BENZ CANADA
 METRO INC
 MEXX CANADA RETAIL INC.
 MINIT CANADA LTD.
 MISTER SAFETY SHOES INC.
 MOGULS IN MOCEAN INC.
 MONARCH MATTRESS MFG. CO.
 MORDEN HOME HARDWARE
 MOUNTAIN EQUIPMENT CO-OP
 MOUNTED POLICE TRADING POST
 MURF'S OUTDOOR EQUIPMENT
 MYTEK POWER TOOLS SERVICE
 NEEDS CONVENIENCE STORES
 NEIGHBOURS
 NO FRILLS
 NOVA SCOTIA LIQUOR CORPORATION
 NUTRITION HOUSE CANADA
 OLSEN EUROPE
 ONTARIO LOTTERY & GAMING
 CORPORATION
 OTTER FARM & HOME COOPERATIVE
 OUTREACH HEALTH SERVICES INC.
 PARAGON PHARMACIES LIMITED
 PARTSOURCE
 PARTYLITE
 PAYLESS SHOESOURCE CANADA INC.
 PAYZANTS HOME HARDWARE & BUILDING
 CENTRE
 PEAK MENS WEAR
 PELESHOK AUTO SALES
 PEMBINA SOURCE FOR SPORTS
 PENNINGTONS
 PERFORMANCE IMPROVEMENTS
 PETLAND CANADA INC.
 PHARMACIE BRUNET

PHARMACIE JEAN COUTU
 PHARMAPRIX
 PHARMASAVE DRUGS (NATIONAL) LTD.
 PIER 1 IMPORTS, INC.
 PLEASE MUM
 POISSONNERIE ODESSA INC
 PRELUDE GLASS STUDIO
 PRO HOCKEY LIFE SPORTING GOODS
 PROGRESS LUV2PAK
 PROMOTIONS CD INC
 R.C. PURDY'S CHOCOLATES LTD.
 RALPH LAUREN
 RASHOTTE HOME BUILDING CENTRE
 RBC ROYAL BANK
 RENT-A-CENTER
 RESTORATION HARDWARE
 REVELSTOKE BUILDERS
 REXALL DRUG STORES LTD.
 RICKI'S
 ROBERT SIMMONDS INC.
 ROBERT THIBERT INC
 ROGERS PLUS
 RON WHITE - THE FOOT SHOPPE
 RONA INC.
 ROOTS CANADA
 ROULEMENT TECHNO INC.
 ROYAL DOULTON CANADA LTD.
 RUBY'S SUGAR SHACK
 RUSSELL'S FARM MARKET
 RYERSON UNIVERSITY
 SAISONS CHEVROLET CADILLAC BUICK
 GMC LTÉE
 SARASWATI IMPORTS
 SASKATOON CO-OPERATIVE
 ASSOCIATION LTD.
 SAVE-ON-FOODS
 SCHURMAN FINE PAPERS, INC
 SEARS CANADA INC.
 SECOND SKIN FASHIONS LTD.
 SERRES PERREAU PAYSAGISTE INC
 [LES SERRES PERREAU INC.]
 SHERIDAN NURSERIES LTD.
 SHERSON GROUP - RETAIL DIVISION
 SHOPPERS DRUG MART
 SLEEP COUNTRY CANADA INC.
 SMALL POTATOES BAZAAR
 SNELLING PAPER LTD
 SOBEYS INC
 SOCCER WORLD
 SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC
 SONY OF CANADA LTD.
 SPIRIT QUEST BOOKS
 SPORT CHEK
 ST. STEPHEN PRESCRIPTION CENTRE LTD.
 STAPLES CANADA, INC.
 STARBUCKS COFFEE CANADA
 STERLING SHOES INC
 STUFF & NONSENSE TRADING INC.
 STURGEON BUILDER'S SUPPLIES
 SUCRE LANTIC LIMITÉE
 SUE'S BED & BATH
 SUPER C
 SUZY SHIER
 TALBOTS (CANADA) CORPORATION
 TAPWORKS KITCHEN & BATH LTD
 TATCHUN CENTER STORE
 TD CANADA TRUST
 TELUS MOBILITY

TERRA GREENHOUSES
 TERRACE BAY HOME HARDWARE &
 BUILDING CENTER
 THE BEER STORE
 THE BODY SHOP CANADA
 THE BOMBAY FURNITURE COMPANY, INC.
 THE BRICK WAREHOUSE LP
 THE BROWN SHOE COMPANY OF
 CANADA LTD.
 THE DUFRESNE GROUP -
 THE GLEBE PHARMASAVE APOTHECARY
 THE HOME DEPOT CANADA
 THE PEANUT MILL LTD
 THE ROYAL CANADIAN LEGION
 THE SALVATION ARMY - NATIONAL
 RECYCLING OPERATIONS (THRIFT STORE)
 THE SHERWIN-WILLIAMS COMPANY
 THE SHOEBOX
 THE SHOPPING CHANNEL
 THE SOURCE
 THE STITCH IT GROUP INC
 THE SUPPLY ROOM INC.
 THE TALL GIRL SHOP LTD.
 THYSSEN OF GALT QUALITY FOOTWEAR
 LIMITED
 TILLEY ENDURABLES, INC.
 TILLSONBURG HOME BUILDING CENTR
 TOBACCOLAND GROUP LTD.
 TOMMY BAHAMA
 TOYS 'R' US (CANADA) LTD.
 TROVE
 TSC STORES LTD.
 TWICE IS NICE/TWICE THE MAN
 U WEIGHT LOSS CENTRES INC.
 UFA CO-OPERATIVE LTD.
 UNIPHARM WHOLESALE DRUGS LTD
 UNIPRIX INC.
 UNITED LUMBER HOME HARDWARE
 BUILDING CENTER
 UNIVERSITY OF ALBERTA
 UNIVERSITY OF TORONTO
 UNREAL CITY
 UPPER ROOM BOOK STORE LTD
 URBAN BARN LTD.
 VALUE VILLAGE STORES INC.
 VIA PHOTO
 VIDA SPA
 VIDEO GAME TRADER INC
 VIKING HOME HARDWARE BUILDING
 CENTRE
 VISIONS ONE-HOUR OPTICAL
 VITA HEALTH FRESH MARKET
 VOCADO INC
 WAL-MART CANADA CORP
 WAREHOUSE ONE - THE JEAN STORE
 WESTERN DEVELOPMENT MUSEUM
 WESTERN INVENTORY SERVICE LIMITED
 WHITE ROSE GIFT SHOP
 WICKER EMPORIUM LTD
 WILD WAYS ADVENTURE SPORT
 WILSON'S HOME HARDWARE LTD
 WINE RACK
 WINE SENSE
 WINNERS MERCHANTS INTERNATIONAL L.P.
 WRITE IMPRESSIONS
 YUKON LIQUOR CORPORATION
 ZABE JEANS
 ZELLERS



1255 Bay Street, Suite 800
Toronto, Ontario M5R 2A9
www.retailcouncil.org