



Détail  
Québec

COMITÉ SECTORIEL  
DE MAIN-D'ŒUVRE DU  
COMMERCE DE DÉTAIL



# DIAGNOSTIC SECTORIEL DE LA MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE DE DÉTAIL AU QUÉBEC 2016-2019



# REMERCIEMENTS



Le *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec 2016-2019* a été réalisé par SOM Recherches & sondages, sous la direction de madame Sylvie Ouellette et de monsieur Vincent Bouchard. Le projet a été coordonné par monsieur Manuel Champagne, conseiller au développement et à la formation, sous la direction de madame Patricia Lapierre, directrice générale de Détail Québec.

Détail Québec souligne la participation des employeurs et des travailleurs du commerce de détail ayant participé à l'enquête téléphonique ou au sondage en ligne. Détail Québec remercie par ailleurs les employeurs et experts qui ont pris part aux groupes de discussion et qui, par leur participation, ont permis de cerner les réalités, les enjeux et les tendances du secteur.

Cette étude sectorielle a été produite grâce à la contribution financière de la Commission des partenaires du marché du travail et avec l'appui des partenaires du marché du travail du commerce de détail.



Conseil québécois  
du commerce de détail



Pour tout renseignement ou commentaire concernant ce document, adressez-vous à :

## Détail Québec

550, rue Sherbrooke Ouest  
Bureau 590, tour Ouest  
Montréal (Québec) H3A 1B9  
Téléphone : **514 393-0222**  
Ligne sans frais : **1 888 393-0222**  
Télécopieur : **514 393-9037**  
Courriel : [info@detailquebec.com](mailto:info@detailquebec.com)  
Site internet : [www.detailquebec.com](http://www.detailquebec.com)

**Note : L'utilisation du masculin a été choisie à des fins de lisibilité. Il inclut le féminin et ne se veut aucunement discriminatoire.**

Reproduction autorisée à condition de mentionner la source.

ISBN 978-2-923440-30-9  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2016

Mars 2016

## **10** /INTRODUCTION

## **14** /SECTION 1 – FAITS SAILLANTS

**15** /LE COMMERCE DE DÉTAIL EN QUELQUES CHIFFRES

**16** /FAITS SAILLANTS

## **20** /SECTION 2 – STATISTIQUES GÉNÉRALES

**21** /POPULATION ET MÉNAGES

**24** /MAIN-D'ŒUVRE

**25** /ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOIS

**26** /RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS SELON LE SOUS-SECTEUR

**27** /RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS SELON LA RÉGION

**28** /RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS SELON LA TALLE

**29** /RÉPARTITION DES TRAVAILLEURS DU SECTEUR

**30** /RÉPARTITION DES TRAVAILLEURS SELON LA RÉGION

**31** /SEXE DES TRAVAILLEURS

**32** /ÂGE DES TRAVAILLEURS

## /SECTION 2 – STATISTIQUES GÉNÉRALES – SUITE

- 33** /SCOLARITÉ DES EMPLOYÉS
- 34** /PROFESSION DES EMPLOYÉS
- 36** /STATUT D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS
- 37** /RÉMUNÉRATION DES EMPLOYÉS
- 38** /PROFIL GLOBAL DES SOUS-SECTEURS DU COMMERCE DE DÉTAIL
- 39** /PROGRAMMES DE FORMATION DEP ET DEC
- 41** /VENTES – PORTRAIT
- 43** /VENTES – CROISSANCE DES VENTES PAR SOUS-SECTEURS
- 45** /VENTES SELON LES SOUS-SECTEURS
- 47** /CONTRIBUTION DANS LE PIB DU QUÉBEC
- 48** /COMMERCE ÉLECTRONIQUE AU QUÉBEC – CEFRIO 2015
- 49** /COMMERCE ÉLECTRONIQUE
- 52** /PRÉSENCE SUR LE WEB
- 54** /OBSTACLES À L'INTÉGRATION DES TIC

## **55** /SECTION 3 – GROUPES DE DISCUSSION AVEC LES EMPLOYEURS

- 56** /CONTEXTE, OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE ABRÉGÉE
- 57** /ÉVOLUTION DES RH DEPUIS LES 3 DERNIÈRES ANNÉES
- 58** /NOUVELLES RÉALITÉS POUR LES 3 PROCHAINES ANNÉES
- 59** /IMAGE DU SECTEUR
- 61** /RECRUTEMENT
- 62** /FORMATION
- 63** /MOBILISATION
- 64** /COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET RÉSEAUX SOCIAUX

## **66** /SECTION 4 – GROUPES DE DISCUSSION AVEC LES EXPERTS DU NUMÉRIQUE

- 67** /OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE – GROUPE DE DISCUSSION
- 68** /AVÈNEMENT DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET DU NUMÉRIQUE
- 70** /COMMERCE ÉLECTRONIQUE : ÉTAT DE SITUATION AU QUÉBEC
- 72** /COMMERCE ÉLECTRONIQUE : SOLUTIONS
- 73** /RÉSEAUX SOCIAUX
- 74** /UNIVERS DU NUMÉRIQUE DANS 3 ANS
- 75** /PROFIL DE L'EMPLOYÉ IDÉAL DANS 3 ANS

## 76 /SECTION 5 – SONDAGE AUPRÈS DES EMPLOYEURS

- 77 /CONTEXTE, OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE ABRÉGÉE
- 78 /CARACTÉRISTIQUES DES ÉTABLISSEMENTS SONDÉS
- 79 /MODES DE RECRUTEMENT UTILISÉS
- 80 /POSTE LE PLUS DIFFICILE À RECRUTER
- 81 /ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOYÉS D'ICI 2019
- 82 /PRINCIPAL CRITÈRE D'EMBAUCHE POUR UN POSTE DE VENTE ET DE SERVICE À LA CLIENTÈLE 2019
- 83 /INTÉRÊT À OFFRIR DES STAGES EN VENTE ET SERVICE À LA CLIENTÈLE
- 84 /IMPORTANCE DU PROBLÈME DE ROULEMENT DE PERSONNEL
- 85 /POSTE LE PLUS TOUCHÉ PAR LE ROULEMENT DE PERSONNEL
- 86 /PRINCIPALE CAUSE DU ROULEMENT DE PERSONNEL
- 87 /PROPORTION DE LA MASSE SALARIALE INVESTIE EN FORMATION
- 89 /RESSOURCES UTILISÉES POUR OFFRIR DE LA FORMATION
- 90 /MÉTHODES PRINCIPALEMENT UTILISÉES POUR OFFRIR DE LA FORMATION
- 91 /DIFFICULTÉS ASSOCIÉES À LA FORMATION
- 92 /CATÉGORIES D'EMPLOIS BÉNÉFICIAIRES DE LA FORMATION
- 93 /SUJETS DE FORMATION LES PLUS IMPORTANTS
- 94 /UTILISATION D'OUTILS DE GESTION

## /SECTION 5 – EMPLOYEURS – SUITE

- 95** /PRINCIPALE SOURCE DE RÉMUNÉRATION EN PLUS DU SALAIRE
- 96** /NOMBRE D'ANNÉES AVANT D'ACCÉDER À UN POSTE DE DIRECTION
- 97** /MOYEN PRINCIPAL POUR ASSURER LA RELÈVE
- 98** /PRINCIPAUX DÉFIS LIÉS À LA MAIN-D'ŒUVRE
- 99** /ACTIONS DE DÉTAIL QUÉBEC QUI POURRAIENT AIDER
- 100** /SITE INTERNET ET COMMERCE ÉLECTRONIQUE
- 101** /MOTIFS POUR NE PAS EFFECTUER DE VENTE EN LIGNE
- 102** /INTENTION D'INVESTIR EN COMMERCE ÉLECTRONIQUE
- 103** /GESTION DES ACTIVITÉS DE SERVICE EN LIGNE
- 104** /PART DES VENTES ATTRIBUABLES AUX ACHATS EN LIGNE
- 105** /POSTES CRÉÉS POUR GÉRER LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE
- 106** /NOMBRE D'EMPLOYÉS AFFECTÉS AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE
- 107** /PRÉSENCE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX
- 108** /LES RÉSEAUX SOCIAUX COMME OUTIL DE RECRUTEMENT
- 109** /BESOINS DE FORMATION EN MATIÈRE DE GESTION DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE
- 110** /BESOINS DE FORMATION EN MATIÈRE DE RÉSEAUX SOCIAUX

## **111** /SECTION 6 – SONDAGE AUPRÈS DES EMPLOYÉS

- 112** /CONTEXTE, OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE ABRÉGÉE
- 113** /CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS
- 115** /PRÉSENCE ÉTUDIANTE AU SEIN DE LA MAIN-D'ŒUVRE
- 116** /ANCIENNETÉ DANS LE SECTEUR DU COMMERCE DE DÉTAIL
- 117** /ANCIENNETÉ DE TRAVAIL AUPRÈS DE L'EMPLOYEUR ACTUEL
- 118** /ANCIENNETÉ DANS LE POSTE ACTUELLEMENT OCCUPÉ
- 119** /MODES DE RECHERCHE D'EMPLOI
- 120** /PRATIQUES D'INTÉGRATION À L'EMBAUCHE
- 121** /INTENTIONS DE DEMEURER AU SEIN DU SECTEUR ET DE TRAVAILLER POUR LE MÊME EMPLOYEUR
- 123** /MOTIF PRINCIPAL POUR DEMEURER À L'EMPLOI DU MÊME EMPLOYEUR
- 124** /MOTIF PRINCIPAL POUR NE PLUS ÊTRE À L'EMPLOI DU MÊME EMPLOYEUR
- 125** /DERNIÈRE FORMATION REÇUE
- 126** /MÉTHODE DE FORMATION PRÉFÉRÉE
- 127** /INTÉRÊT POUR DES SUJETS DE FORMATION

## **/SECTION 6 – EMPLOYÉS – SUITE**

- 128** /SATISFACTION À L'ÉGARD DU TRAVAIL ACTUEL
- 130** /ÉVALUATION DU RENDEMENT
- 131** /ÉCHELLE SALARIALE
- 132** /POSSIBILITÉS D'AVANCEMENT DANS L'ENTREPRISE
- 134** /FEEDBACK REÇU
- 135** /ACTIVITÉS SOCIALES
- 136** /ÉQUILIBRE ENTRE VIE AU TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE
- 138** /RECOMMANDATION DE FAIRE CARRIÈRE DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL
- 139** /APPAREILS ÉLECTRONIQUES UTILISÉS DANS LE CADRE DES FONCTIONS
- 140** /CONSULTATION DES PLATEFORMES WEB DE L'ENTREPRISE
- 141** /IMPLICATION DANS LA GESTION DE LA PRÉSENCE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX
- 142** /EXPLOITATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIQUES
- 143** /IMPRESSION D'ÊTRE QUALIFIÉ FACE AUX AVANCÉES TECHNOLOGIQUES

## **144 /SECTION 7 – PISTES D'ACTION**

## CONTEXTE

Le commerce de détail au Québec est actuellement en pleine révolution numérique et connaît une phase de turbulences avec la fermeture de différents commerces. Dans un tel contexte, la mise à jour des principaux indicateurs du secteur est d'autant plus nécessaire.

Détail Québec, le comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, est un organisme à but non lucratif réunissant des représentants d'employeurs et de travailleurs du secteur du commerce de détail. Son mandat est d'améliorer le développement de la main-d'œuvre, partout au Québec, en assurant la compétitivité des entreprises. L'un des aspects de sa mission est de cerner et de faire connaître les défis du secteur.

Par l'entremise de ce diagnostic sectoriel couvrant la période 2016 à 2019, Détail Québec met à jour les statistiques relatives au commerce de détail et approfondit sa connaissance des réalités, des enjeux et des pratiques de gestion qui sont au cœur du secteur.

## PORTÉE DE L'ÉTUDE SECTORIELLE

Le diagnostic repose sur la recherche et l'analyse de données secondaires, un sondage téléphonique auprès de 500 employeurs (taux de réponse de 40 % et marge d'erreur de  $\pm 5,3$  %), un sondage web auprès de 462 travailleurs, ainsi qu'une démarche qualitative (groupes de discussion) auprès de 15 employeurs et de 8 experts du secteur, en plus d'être validé par les 15 partenaires du conseil d'administration de Détail Québec.

En vertu de son mandat principal lié au développement de la main-d'œuvre, Détail Québec vise à concentrer ses efforts dans le cadre du diagnostic sur des thèmes directement liés à la main-d'œuvre.

Bien que le diagnostic inclue quelques résultats sur l'utilisation des réseaux sociaux et le commerce électronique, il n'étudie pas spécifiquement les nombreuses évolutions technologiques qui pourraient affecter le secteur au cours des prochaines années (p. ex. infonuagique, impression 3D, etc.). Il constitue essentiellement un portrait de la main-d'œuvre du secteur.

En ce qui concerne toutes les autres tendances à prévoir pour le secteur en matière de main-d'œuvre d'ici 2019, le diagnostic inclut uniquement celles qui ont été relevées par les employeurs, les travailleurs ou le groupe d'experts consulté. Ces tendances ne sont pas nécessairement exhaustives. Elles sont tout simplement le reflet des principales préoccupations des individus consultés dans le cadre de notre démarche.

## DÉLIMITATION DU CHAMP DE L'ÉTUDE SECTORIELLE

La délimitation du secteur du commerce de détail dans cette étude est basée sur les codes du Système de classification industrielle de l'Amérique du Nord (SCIAN). Le secteur du commerce de détail est représenté par le code 44-45 comprenant plusieurs sous-secteurs.

Détail Québec couvre l'ensemble du secteur du commerce de détail, à l'exception du commerce de l'alimentation et des concessionnaires automobiles. La présente étude se concentre sur les 19 sous-secteurs suivants :

Sous-secteurs	Code SCIAN
Magasins de pièces, de pneus et d'accessoires pour véhicules automobiles	4413
Magasins de meubles	4421
Magasins d'accessoires de maison	4422
Magasins d'appareils électroniques et ménagers	4431
Marchands de matériaux et fournitures de construction	4441
Magasins d'alimentation spécialisée	4452
Magasins de bière, de vin et de spiritueux	4453
Magasins de produits de santé et de soins personnels	4461
Stations-service (avec ou sans dépanneurs)	4471
Magasins de vêtements	4481
Magasins de chaussures	4482
Bijouteries et magasins de bagages et de maroquinerie	4483
Magasins d'articles de sport, passe-temps et instruments de musique	4511
Magasins de livres, de périodiques et d'articles de musique	4512
Grands magasins	4521
Magasins d'autres fournitures de tout genre	4529
Magasins de fournitures de bureau, papeterie et cadeaux	4532
Magasins de marchandises d'occasion	4533
Autres magasins de détail divers (ex. animaleries, œuvres d'art, etc.)	4539

## MÉTHODOLOGIE

Le *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec 2016-2019* repose sur des données primaires et secondaires.

Les données primaires ont été recueillies directement auprès d'employeurs, de travailleurs et d'experts du secteur au moyen d'une enquête téléphonique, d'un sondage en ligne et de trois groupes de discussion. Les précisions méthodologiques sont présentées dans leur section respective.

Les données secondaires (données existantes) proviennent de différentes sources fiables et valides. Un inventaire exhaustif a été réalisé afin de recueillir des données récentes sur le secteur, la main-d'œuvre et l'emploi.

### Données primaires

- Enquête téléphonique auprès d'employeurs (n : 500)
- Sondage en ligne auprès de travailleurs (n : 462)
- Groupes de discussion avec des employeurs (n : 15) et des experts du commerce de détail (n : 8)

### Données secondaires

- Statistique Canada
- Institut de la statistique du Québec
- Information du marché du travail d'Emploi-Québec (IMT en ligne)
- Inforoute de la formation professionnelle et technique

### SIGLES

CNP : Classification nationale des professions  
CSMO : Comité sectoriel de main-d'œuvre  
CV : Curriculum vitae  
DEC : Diplôme d'études collégiales  
DEP : Diplôme d'études professionnelles  
DES : Diplôme d'études secondaires  
NRP : Ne répond pas  
NSP : Ne sait pas  
PIB : Produit intérieur brut  
PME : Petite et moyenne entreprise  
RH : Ressources humaines  
RMR : Région métropolitaine de recensement  
SCIAN : Système de classification des industries de l'Amérique du Nord  
TIC : Technologies de l'information et des communications

À moins d'indication contraire, les données présentées dans cette étude excluent les secteurs de l'alimentation et de l'automobile



## SECTION 1 FAITS SAILLANTS

## PROFIL DU SECTEUR

- En pleine révolution avec l'ascension du commerce électronique et des réseaux sociaux.
- Hautement concurrentiel avec une forte pression sur les prix des produits vendus.
- Environ 35 000 établissements, dont près de 27 000 établissements desservis par Détail Québec (tous sauf les secteurs de l'alimentation et de l'automobile).
- Environ 475 000 employés dont plus de 322 000 employés dans les établissements desservis par Détail Québec.
- Six sous-secteurs prédominants en nombre d'établissements : les magasins de vêtements (14 %), les magasins de produits de santé et de soins personnels (9 %), les stations-service (8 %), les magasins d'alimentation spécialisés (6 %), les marchands de matériaux et fournitures de construction (6 %) et les magasins d'appareils électroniques et ménagers (5 %).
- La moitié des détaillants sont concentrés dans trois régions : Montréal (23 %), la Montérégie (17 %) et la Capitale-Nationale (9 %).
- Une majorité de petites entreprises (66 %) comptent moins de 10 employés.

## PROFIL DE LA MAIN-D'ŒUVRE

- Une main-d'œuvre majoritairement féminine (53 %).
- Un fort contingent de jeunes de 15 à 24 ans (32 %) et d'étudiants (17 %).
- Niveau de scolarité un peu plus faible que l'ensemble des industries.

## PROFIL DE L'EMPLOI

- Les deux tiers des emplois à temps plein.
- Trois professions englobent 67 % des travailleurs : personnel de vente et de service à la clientèle (45 %), personnel de direction (15 %) et personnel de gestion de marchandise (7 %).
- Salaire hebdomadaire moyen en 2014 : 514 \$.

## FAITS SAILLANTS

### GRANDS DÉFIS RH DU COMMERCE DE DÉTAIL

- Recruter et embaucher les meilleurs candidats.
- Retenir et fidéliser les employés.
- Former le personnel sans ralentir les opérations.
- Offrir des salaires et avantages sociaux compétitifs.
- S'adapter rapidement à la révolution numérique : commerce électronique et réseaux sociaux.
- Gérer des employés de différentes générations.
- Gérer les horaires pour couvrir l'étendue des heures d'ouverture, souvent jusqu'à 84 heures par semaine.
- Trouver une relève de gestionnaires ou de propriétaires pour assurer la pérennité des entreprises.

### RECRUTEMENT EN BREF

- Ce sont 29 % des établissements qui prévoient augmenter le nombre d'employés d'ici 3 ans.
- Le moyen de recrutement le plus utilisé par les employeurs : site de placement en ligne d'Emploi-Québec.
- Pour trouver leur emploi, les employés ont eu davantage recours au bouche-à-oreille et aux candidatures spontanées.
- Le poste où on met le plus d'efforts pour recruter : conseiller-vendeur.
- Le principal critère d'embauche pour le personnel de vente : personnalité et attitude.
- Ce sont 57 % des employeurs qui utilisent des grilles d'entrevues pour sélectionner leur personnel.
- Le grand défi : trouver le bon candidat (qualifié pour le poste).

### FORMATION DES EMPLOYÉS

- En 2015, une majorité d'établissements ont investi 1 % ou plus de leur masse salariale en formation et la tendance se maintient pour 2016.
- Un budget plus important sera consacré à la formation du personnel de vente et de service à la clientèle.
- Dans 66 % des cas, les employés mentionnent que la dernière formation offerte par leur employeur remonte à moins d'un an.
- Pour offrir de la formation à leur personnel, les établissements font surtout appel à des membres de leur personnel (66 %).
- Les deux méthodes de formation les plus utilisées par les établissements sont : coaching par du personnel expérimenté (36 %) et entraînement à la tâche (30 %). Du côté des employés, la préférence va vers les ateliers de formation en salle.
- Pour les employés, le leadership et la supervision d'une équipe de travail sont les deux principaux sujets d'intérêt pour de la formation (36 %).

## FAITS SAILLANTS – SUITE

### ROULEMENT DE PERSONNEL

- Un problème pour 29 % des établissements, principalement en raison du contingent étudiant.
- Le poste de conseiller-vendeur est le plus touché.
- Ancienneté moyenne dans le secteur : 13 ans.
- Ancienneté moyenne auprès de l'employeur : 7 ans.
- Ancienneté moyenne dans le poste actuel : 5 ans.
- Forte intention de demeurer dans le secteur : 70 %.
- Recommandation à un proche de faire carrière dans le secteur : 82 %.

### MOBILISATION DES EMPLOYÉS

- Une majorité d'établissements utilisent les outils de gestion des ressources humaines suivants : une évaluation annuelle de rendement (70 %), un programme d'accueil pour les nouveaux employés (65 %), une échelle salariale (63 %) et un plan de formation pour chaque employé (48 %).
- En plus du salaire, les établissements offrent principalement deux autres modes de rémunération : bonis de performance (22 %) et commissions sur les ventes (21 %).
- En moyenne, 3,8 années sont nécessaires à un nouvel employé pour accéder à un poste de direction, ce qui est plus rapide que dans d'autres secteurs.
- Chez les employés, les principaux éléments de satisfaction face au travail actuel sont : relations avec les collègues, la clientèle et les supérieurs.
- Conciliation travail-vie personnelle équilibrée pour une majorité (84 %).

### 10 FAÇONS DE MOBILISER LES EMPLOYÉS, SELON LES EMPLOYEURS

1. Être juste et équitable envers tous, peu importe les générations.
2. Donner l'heure juste avant l'embauche pour ne pas créer de fausses attentes : bien expliquer le travail à accomplir, les difficultés possibles, les heures de travail, etc.
3. Respecter les contraintes de chacun dans la confection des horaires.
4. Bien communiquer et s'assurer de la bonne compréhension.
5. Renforcer, féliciter et encourager, sur une base régulière.
6. Être à l'écoute des employés.
7. Être ouvert aux idées proposées par les employés et les mettre en application.
8. Organiser un événement (gala, fête, prix du meilleur employé, etc.).
9. Offrir de bons avantages sociaux.
10. Donner des bonis à la performance.

## FAITS SAILLANTS – SUITE

### DÉFIS SPÉCIFIQUES LIÉS AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET AU NUMÉRIQUE

- Aider les petites entreprises à prendre le virage du commerce numérique.
- Arrimer tous les canaux pour procurer une expérience unique au consommateur.
- Répondre très rapidement et de façon adéquate sur tous les canaux, notamment sur les médias sociaux.
- Faire face à la concurrence des prix dans un environnement où les marges de profit sont minces.
- Mettre en place une équipe dédiée ou une nouvelle structure opérationnelle, lorsque possible.
- Faire en sorte que les dirigeants expliquent les enjeux au personnel et assurer un échange d'information à tous les niveaux.

### UTILISATION DU NUMÉRIQUE EN 2015

#### Établissements

- 83 % ont un site internet.
- 79 % de ceux qui ont un site internet sont présents sur les réseaux sociaux.
- 21 % ont des besoins de formation concernant les réseaux sociaux.
- 68 % pensent utiliser les réseaux sociaux pour recruter d'ici les 3 prochaines années.
- 37 % des établissements effectuent du commerce électronique
- 28 % gèrent directement leurs ventes en ligne.

#### Établissements qui font du commerce électronique

- 2,8 employés en moyenne affectés au commerce électronique.
- En moyenne, 7,6 % des ventes sont attribuables aux achats en ligne.
- 21 % ont des besoins de formation sur le commerce électronique.

#### Employés dans leurs fonctions

- 89 % utilisent un ordinateur avec accès internet.
- 48 % utilisent un téléphone intelligent
- 23 % utilisent une tablette numérique.
- 71 % consultent souvent ou toujours les plateformes web de leur entreprise.
- 25 % se sentent impliqués dans la gestion de la présence sur les réseaux sociaux.

### 7 TENDANCES POUR LES 3 PROCHAINES ANNÉES, SELON LES EXPERTS

1. Le retour sur investissement sera de plus en plus difficile dans le contexte technologique en mutation.
2. Il n'y aura plus de distinctions entre les villes et les régions : tous auront le même accès aux technologies et à des connexions internet haute vitesse.
3. Le modèle omnicanal (unifié) sera devenu la norme.
4. Le commerce de détail sera en évolution continue en raison des différents changements technologiques qui l'affectent.
5. La connaissance du client sera beaucoup plus approfondie et l'offre beaucoup plus personnalisée.
6. Le service à la clientèle prendra encore plus d'importance et devra être impeccable.
7. Tous les produits ou services seront disponibles en ligne.

## FAITS SAILLANTS – SUITE

### 7 RECOMMANDATIONS DES EXPERTS POUR IMPLANTER LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE CHEZ LES DÉTAILLANTS DU QUÉBEC

#### Aux détaillants (petits et moyens) :

1. Se joindre à des plateformes de type « *market place* ».
2. Utiliser la tendance « personnalisation » où les consommateurs recherchent des solutions qui répondent à leurs besoins précis et participent davantage à la création des produits qu'ils consomment.

#### À Détail Québec et autres organisations œuvrant dans le secteur :

3. Mettre en valeur des succès et des exemples de réussite au Québec (exemples : Altitude Sports, Aldo, La Vie en Rose, Lozeau, etc.).
4. Sensibiliser et sonner l'alarme.
5. Éduquer, accompagner et proposer des solutions adaptées.

#### Aux instances gouvernementales :

6. Offrir des crédits d'impôt pour l'achat d'équipements de nouvelles technologies.
7. Mettre en place des politiques fiscales pour les taxes et le commerce transfrontalier afin de ne pas pénaliser les détaillants québécois.

### PROFIL DE L'EMPLOYÉ IDÉAL DANS 3 ANS, SELON LES EMPLOYEURS ET LES EXPERTS

- Passion/amour de son travail (souvent identifié comme la plus belle qualité d'un employé).
- Excellente connaissance des technologies et des différents canaux.
- Autonomie/qui requiert peu de supervision/qui prend des initiatives.
- Sociabilité/communication/qui va vers la clientèle/qui a de l'entregent/qui a de la facilité à communiquer avec les clients.
- Esprit d'équipe/qui s'intègre bien avec l'équipe déjà en place.
- Polyvalence/capable d'exécuter une variété de tâches.
- Fiabilité et ponctualité.
- Sens de l'adaptation/ouverture aux changements (surtout mis en lien avec les employés plus âgés).
- Curiosité/apprentissage continu.
- Capacité à trouver du sens à son travail (donc capacité de l'entreprise à lui communiquer ce sens).
- Engagement et honnêteté envers la marque.



## SECTION 2 STATISTIQUES GÉNÉRALES

## ÉVOLUTION DE LA POPULATION ET DES MÉNAGES, QUÉBEC

Année	Population	Ménages
2016	8 357 630	3 609 298
2021	8 677 760	3 773 386
2026	8 967 165	3 901 919
2031	9 205 587	4 013 495
2036	9 394 684	4 110 685

### VARIATIONS

2016-2021	3,8 %	4,5 %
2021-2026	3,3 %	3,4 %
2026-2031	2,7 %	2,9 %
2031-2036	2,1 %	2,4 %

Source des données : Institut de la statistique du Québec, Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2011-2061.

## RALENTISSEMENT DU TAUX DE CROISSANCE DE LA POPULATION ET DES MÉNAGES

Selon l'Institut de la statistique du Québec, on dénombrait un peu plus de 8,4 millions de Québécois et de 3,6 millions de ménages au Québec en 2016.

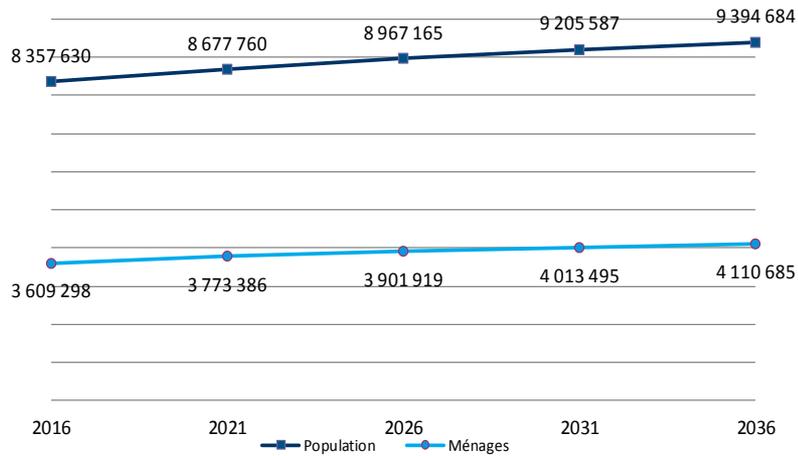
Selon les prévisions, le taux de croissance de la population et des ménages irait en légère baisse jusqu'en 2036. Le taux de croissance de la population passerait de 3,8 % de 2016 à 2021, à seulement 2,1 % en 2031-2036. Celui des ménages passerait de 4,5 % en 2016-2021 pour tomber à 2,4 % en 2031-2036.

Pour les cinq prochaines années, soit de 2016 à 2021, ce ralentissement du taux de croissance de la population serait plus senti dans certaines régions et pour certaines tranches d'âge. Le taux de croissance serait négatif pour les régions de la Côte-Nord et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, ainsi que pour les tranches d'âge de 16 à 24 ans et de 45 à 54 ans. Pour les 15-24 ans, on prévoit une baisse approximative de 78 000 personnes.

Le vieillissement de la population affectera les activités de recrutement des détaillants qui embauchent les 15-24 ans en grand nombre. Les personnes de cette tranche d'âge seront moins nombreuses en 2021.

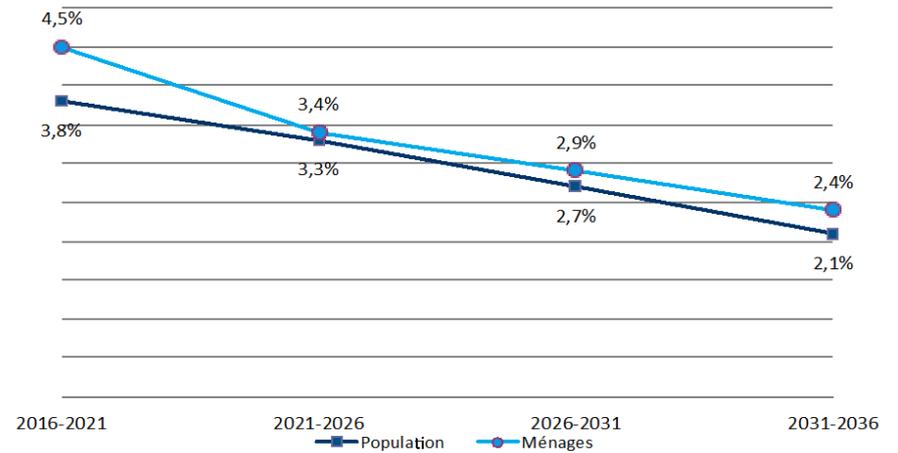
# POPULATION ET MÉNAGES – SUITE

ÉVOLUTION DE LA POPULATION ET DES MÉNAGES, QUÉBEC



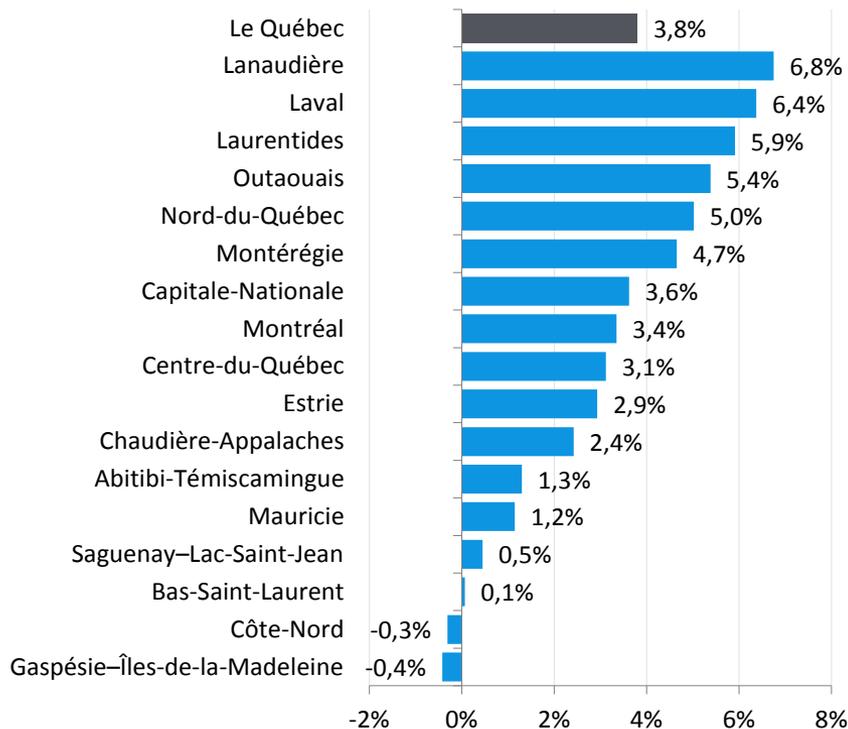
Source des données : Institut de la statistique du Québec, Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2011-2061.

TAUX DE CROISSANCE DE LA POPULATION ET DES MÉNAGES, QUÉBEC



Source des données : Institut de la statistique du Québec, Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2011-2061.

VARIATION EN % DE LA POPULATION DES RÉGIONS ADMINISTRATIVES ENTRE 2016 ET 2021



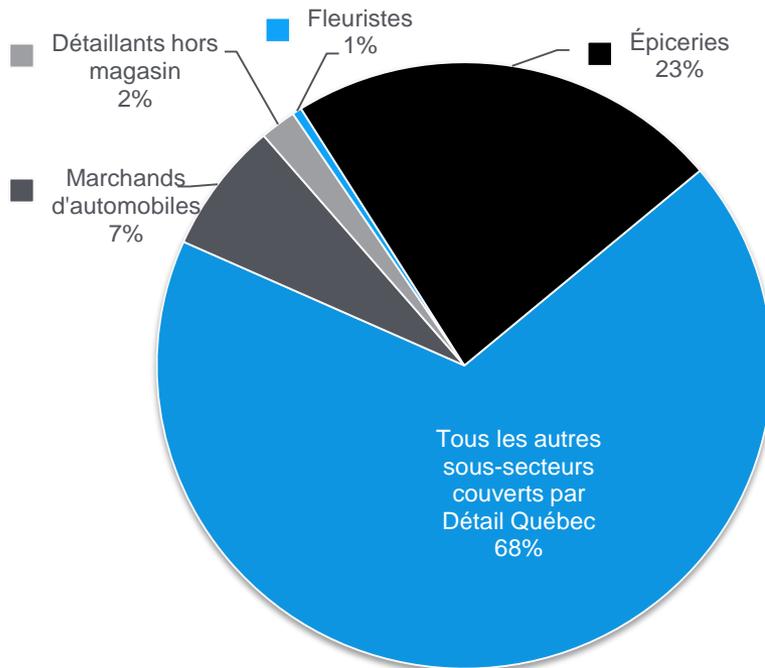
Source des données : Institut de la statistique du Québec, Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2011-2061.

ÉVOLUTION DE LA POPULATION SELON LES GROUPES D'ÂGE ENTRE 2016 ET 2021, QUÉBEC

Groupes d'âge	2016	2021	Différence 2016-2021
16-24 ans	952 593	874 550	(78 043)
25-34 ans	1 110 286	1 126 345	16 059
35-44 ans	1 123 432	1 190 078	66 646
45-54 ans	1 160 415	1 068 277	(92 138)
55-64 ans	1 198 473	1 237 484	39 011

Source des données : Institut de la statistique du Québec, Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2011-2061.

## RÉPARTITION DES 475 170 TRAVAILLEURS DU COMMERCE DE DÉTAIL AU QUÉBEC



Source des données : Statistique Canada, Enquête nationale auprès des ménages, 2011.  
Traitement des données : Commission des partenaires du marché du travail, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle, Québec, juillet 2015.

### DÉTAIL QUÉBEC COUVRE 68 % DE LA MAIN-D'ŒUVRE

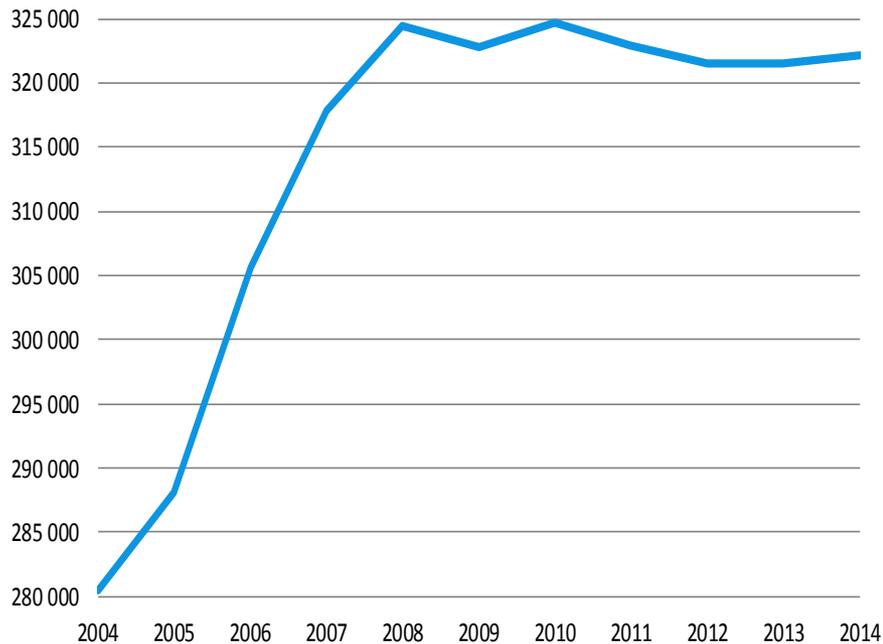
En 2016, le commerce de détail au Québec comptait un peu plus de 475 000 travailleurs au Québec, dont 68 % (322 185) œuvraient dans des secteurs couverts par Détail Québec.

Les trois principaux secteurs où l'on retrouve cette main-d'œuvre sont les magasins de produits de santé et de soins personnels (11 %), les magasins de vêtements (9 %) et les marchands de matériaux de construction (7 %).

En conformité avec la démographie du Québec, les travailleurs du commerce de détail sont concentrés (près d'un sur deux) dans les régions de Montréal (20 %), de la Montérégie (19 %) et de la Capitale-Nationale (10 %).

# ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOIS

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOIS, 2004 À 2014



Sources des données : Statistique Canada. Tableau 281-0023 - Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH), emploi selon le type de salariés et le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) détaillé, non désaisonnalisées, annuel (personnes) (site consulté le 21 juillet 2015).

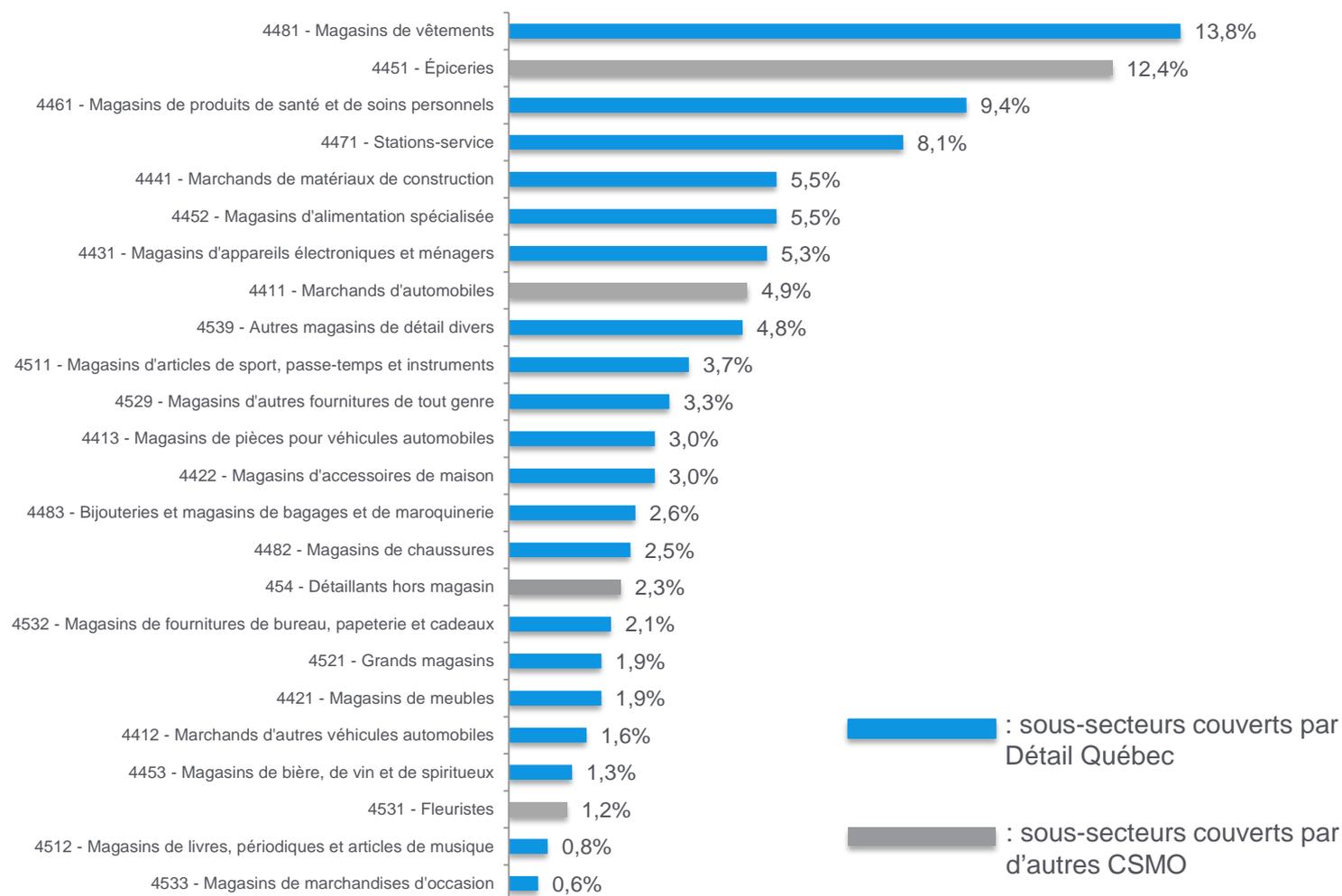
## FAIBLE CROISSANCE PRÉVUE DU NOMBRE D'EMPLOIS

Sur une période de 10 ans, allant de 2004 à 2014, pour les sous-secteurs couverts par Détail Québec (excluant les concessionnaires automobiles et les épicerie), on observe une forte croissance du nombre d'emplois jusqu'en 2008. Ensuite, on remarque une stabilisation et une légère tendance à la baisse.

Selon le IMT (information sur le marché du travail) en ligne d'Emploi-Québec, la croissance attendue se situerait entre 1 % et 2 % jusqu'en 2017, soit entre 3 200 et 6 400 emplois par année. Rappelons que la fermeture de nombreux commerces au Québec en 2015 a affecté sensiblement la croissance.

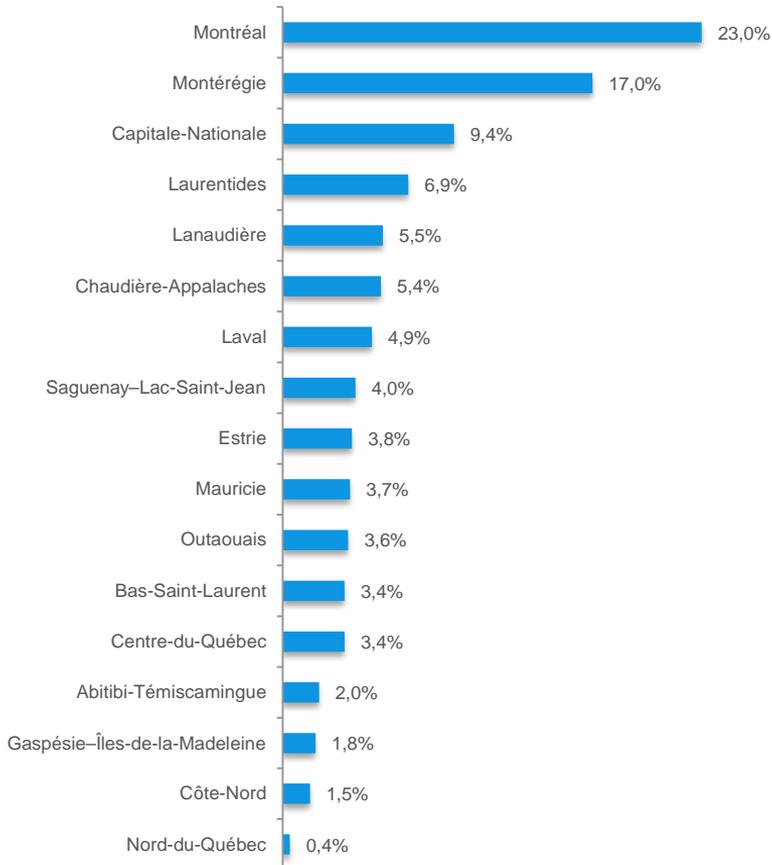
# RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS SELON LE SOUS-SECTEUR

## RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS DU COMMERCE DE DÉTAIL SELON LE SOUS-SECTEUR



# RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS SELON LA RÉGION

## RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS DU COMMERCE DE DÉTAIL SELON LES RÉGIONS ADMINISTRATIVES



Source des données : Statistique Canada, Le nombre d'entreprises canadiennes, décembre 2014.  
Traitement des données : Commission des partenaires du marché du travail, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle, Québec, décembre 2015.  
Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

## LA MOITIÉ DES DÉTAILLANTS DU QUÉBEC SONT CONCENTRÉS DANS TROIS RÉGIONS

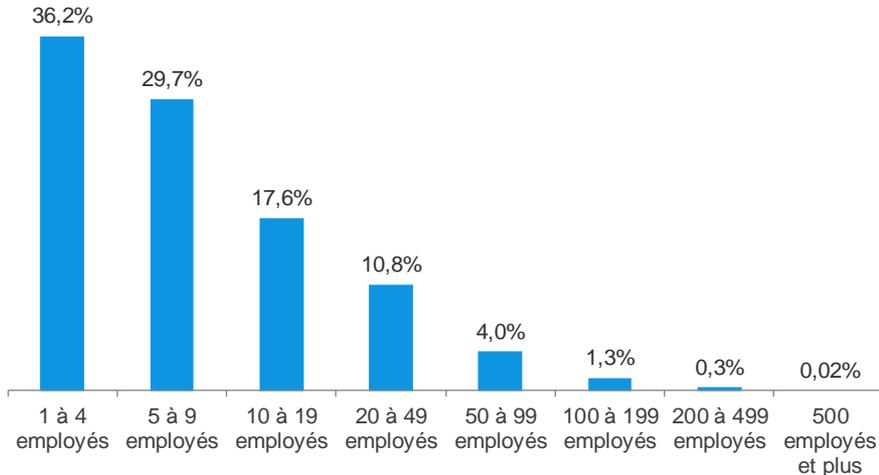
On recense 34 482 établissements actifs dans le secteur du commerce de détail au Québec. En excluant les secteurs de l'automobile et de l'alimentation, le nombre d'établissements s'élève à 27 321.

En conformité avec la démographie du Québec, la moitié de ces entreprises (50 %) sont concentrées dans trois régions administratives : Montréal (23 %), la Montérégie (17 %) et la Capitale-Nationale (9 %).

Du point de vue de la répartition de la main-d'œuvre selon les régions, le profil est similaire.

# RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS SELON LA TAILLE

## RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS DU COMMERCE DE DÉTAIL SELON LA TAILLE



Source des données : Statistique Canada, décembre 2014.

Traitement des données : Commission des partenaires du marché du travail, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle.

Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

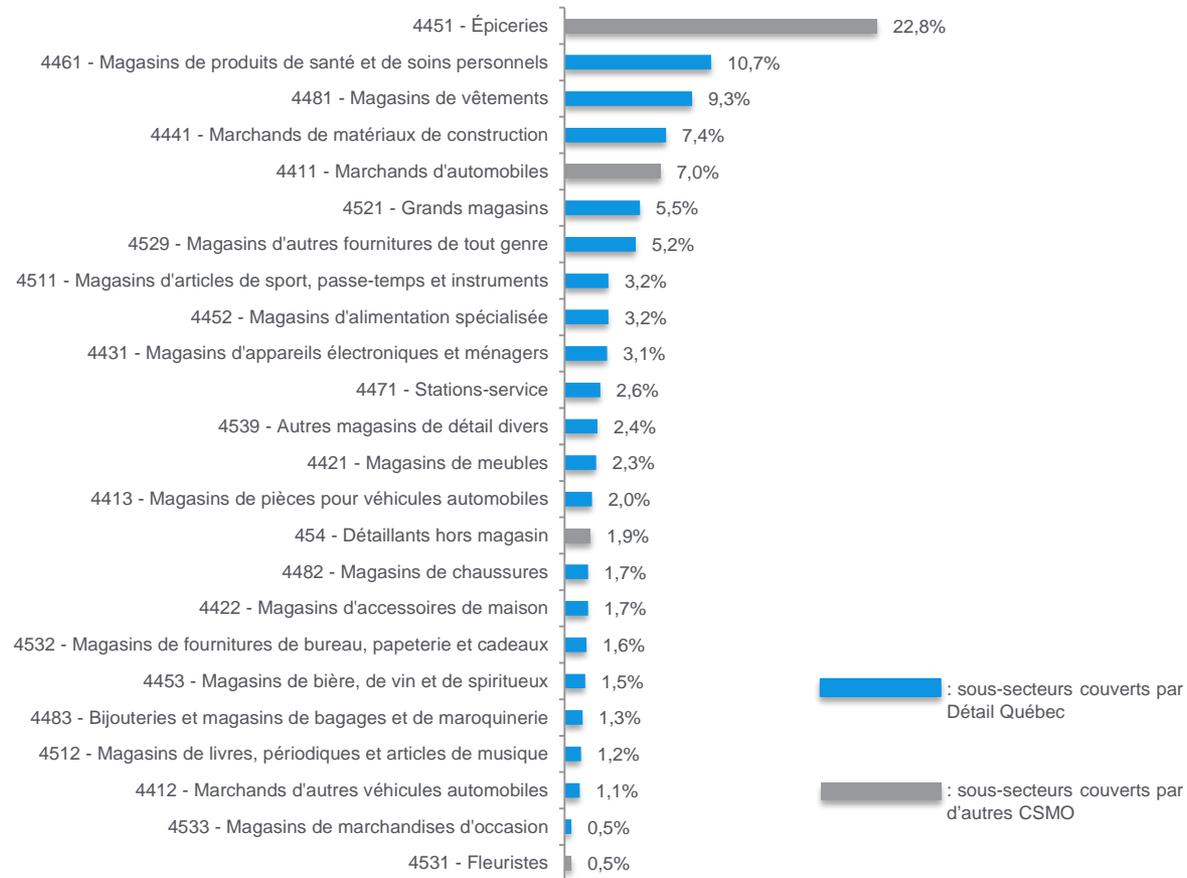
## FORTE MAJORITÉ DE PETITS ÉTABLISSEMENTS

L'industrie du commerce de détail au Québec est composée à 66 % de petits établissements de 9 employés ou moins. Les établissements de 10 à 49 employés comptent pour 28 %, tandis que ceux de 50 employés et plus ne comptent que pour 6 %.

Avec cette forte présence de petits établissements, ayant des moyens plus limités, on comprend que certains défis, comme le passage au commerce numérique, sont de taille.

# RÉPARTITION DES TRAVAILLEURS DU SECTEUR

## RÉPARTITION DES TRAVAILLEURS DU COMMERCE DE DÉTAIL SELON LES SOUS-SECTEURS



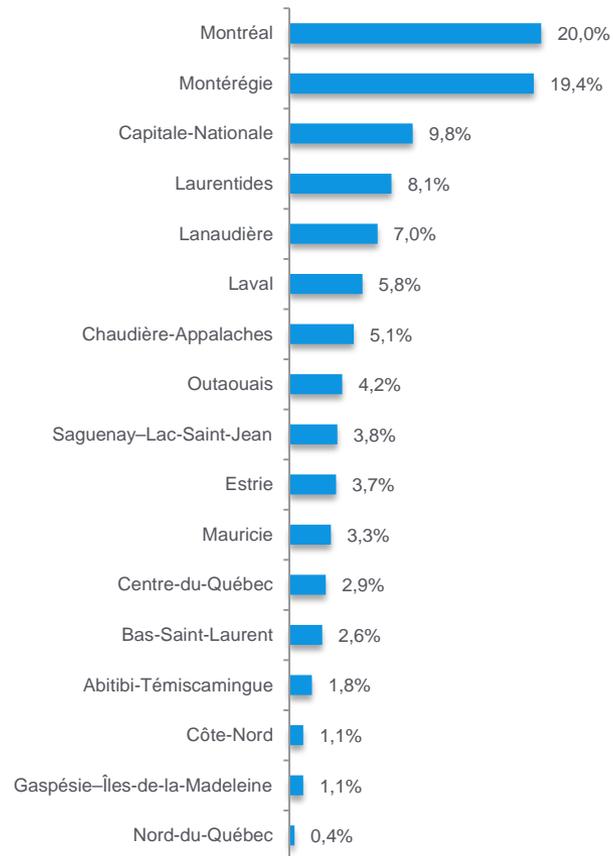
Source des données : Statistique Canada, Enquête nationale auprès des ménages, 2011.

Traitement des données : Commission des partenaires du marché du travail, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle, Québec, juillet 2015.

Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

# RÉPARTITION DES TRAVAILLEURS SELON LA RÉGION

## RÉPARTITION DES TRAVAILLEURS DU COMMERCE DE DÉTAIL SELON LES RÉGIONS ADMINISTRATIVES

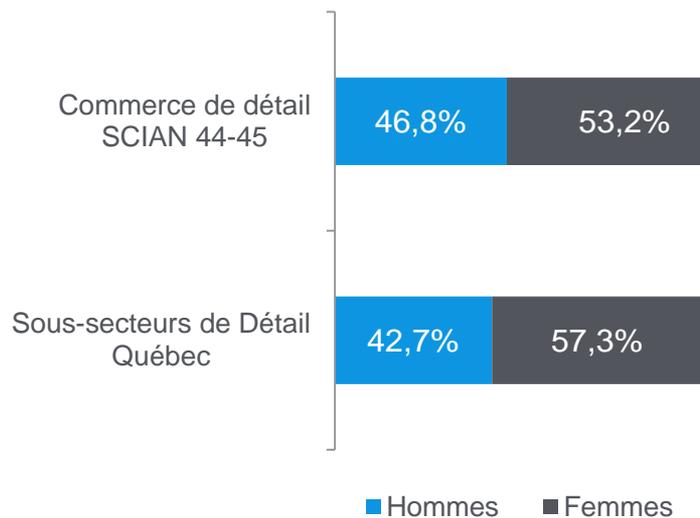


Source des données : Statistique Canada, Enquête nationale auprès des ménages, 2011.

Traitement des données : Commission des partenaires du marché du travail, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle, Québec, juillet 2015.

Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

## RÉPARTITION DES TRAVAILLEURS SELON LEUR SEXE

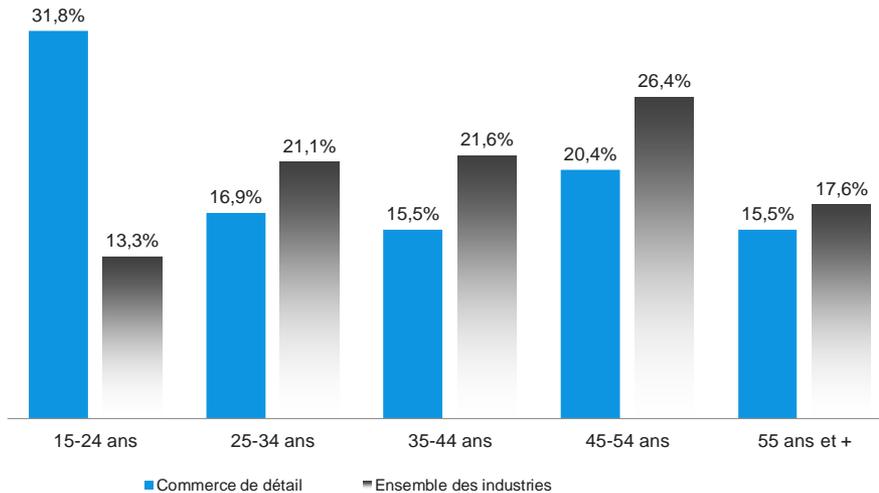


## UNE MAIN-D'ŒUVRE MAJORITAIREMENT FÉMININE

Les détaillants du Québec embauchent 53 % de femmes. Pour les sous-secteurs couverts par Détail Québec, cette proportion s'accroît à 57 %.

Source des données : Statistique Canada, Enquête nationale auprès des ménages, 2011.  
Traitement des données : Commission des partenaires du marché du travail, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle, Québec, juillet 2015.

## RÉPARTITION DES TRAVAILLEURS SELON L'ÂGE

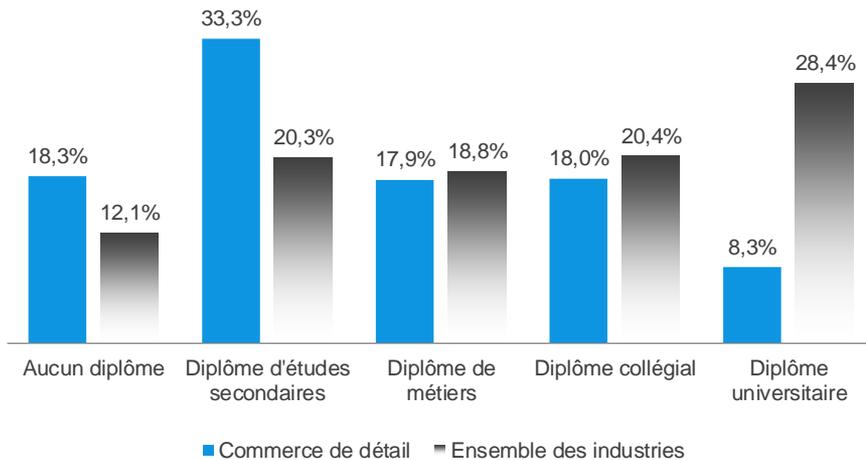


Source des données : Statistique Canada, Enquête nationale auprès des ménages, 2011.  
Traitement des données : Commission des partenaires du marché du travail, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle, Québec, juillet 2015.  
Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

## UNE MAIN-D'ŒUVRE RELATIVEMENT JEUNE

Près du tiers (32 %) des travailleurs du commerce de détail au Québec ont entre 15 et 24 ans; ce résultat reflète la forte présence étudiante au sein de la main-d'œuvre. Le secteur du commerce de détail représente effectivement une belle porte d'entrée pour accéder au marché du travail.

## RÉPARTITION DES EMPLOYÉS SELON LE NIVEAU DE SCOLARITÉ



Source des données : Statistique Canada, Enquête nationale auprès des ménages, 2011.  
Traitement des données : Commission des partenaires du marché du travail, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle, Québec, juillet 2015.  
Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

## UN EMPLOYÉ SUR DEUX N'A AUCUN DIPLÔME OU EST TITULAIRE D'UN DIPLÔME D'ÉTUDES SECONDAIRES

Comparativement à l'ensemble des industries, le niveau de scolarité des employés du secteur du commerce de détail tend à être plus bas. Chez ces derniers, près d'un sur deux (52 %) ne possède aucun diplôme ou est titulaire d'un diplôme d'études secondaires; cette proportion est de 32 % dans l'ensemble des industries. Le taux de diplômés universitaires varie aussi de façon significative : il est de 8 % dans le secteur du commerce de détail, contre 28 % dans l'ensemble des industries.

# PROFESSION DES EMPLOYÉS

## RÉPARTITION DU NOMBRE DE TRAVAILLEURS SELON LES PRINCIPALES PROFESSIONS DU COMMERCE DE DÉTAIL AU QUÉBEC

Professions (Code national des professions)		Sous-secteurs de Détail Québec		Ensemble du commerce de détail	
		Nombre de travailleurs	Répartition	Nombre de travailleurs	Répartition
<b>PERSONNEL DE DIRECTION</b>					
0621	Directeurs	39 290	12,2 %	59 960	12,6 %
6211	Superviseurs	8 000	2,5 %	12 195	2,6 %
0611	Directeurs des ventes, marketing et publicité	690	0,2 %	990	0,2 %
0112	Directeurs des ressources humaines	630	0,2 %	835	0,2 %
0111	Directeurs financiers	430	0,1 %	1 095	0,2 %
0113	Directeurs des achats	285	0,1 %	445	0,1 %
	<b>Sous-total personnel de direction</b>	<b>49 325</b>	<b>15,3 %</b>	<b>75 520</b>	<b>15,9 %</b>
<b>PERSONNEL DE VENTE ET DE SERVICE À LA CLIENTÈLE</b>					
6421	Conseillers-vendeurs et commis-vendeurs	106 565	33,1 %	127 165	26,8 %
6611	Caissiers	34 235	10,6 %	60 920	12,8 %
6552	Préposé aux services à la clientèle	3 285	1,0 %	4 665	1,0 %
6411	Représentants des ventes	710	0,2 %	1 040	0,2 %
	<b>Sous-total personnel de vente et de service à la clientèle</b>	<b>144 795</b>	<b>44,9 %</b>	<b>193 790</b>	<b>40,8 %</b>
<b>PERSONNEL DE GESTION DE MARCHANDISES</b>					
6622	Garnisseurs de tablettes	10 740	3,3 %	35 865	7,5 %
7452	Manutentionnaires	5 415	1,7 %	6 580	1,4 %
7414	Chauffeurs-livreurs	5 080	1,6 %	6 685	1,4 %
1474	Commis aux achats et au contrôle de l'inventaire	1 560	0,5 %	2 155	0,5 %
5243	Étalagistes	705	0,2 %	765	0,2 %
	<b>Sous-total personnel de gestion de marchandises</b>	<b>23 500</b>	<b>7,3 %</b>	<b>52 050</b>	<b>11,0 %</b>

### TROIS PROFESSIONS ENGLOBENT 56 % DES TRAVAILLEURS

Plus de la moitié (56 %) des travailleurs des secteurs couverts par Détail Québec se retrouvent dans trois catégories de professions : conseillers-vendeurs et commis-vendeurs (33 %), directeurs (12 %) et caissiers (10 %).

Les personnes spécialisées en informatique sont de plus en plus présentes dans le secteur : on en compte maintenant 1 450.

(suite page suivante)

# PROFESSION DES EMPLOYÉS – SUITE

## RÉPARTITION DU NOMBRE DE TRAVAILLEURS SELON LES PRINCIPALES PROFESSIONS DU COMMERCE DE DÉTAIL AU QUÉBEC

Professions (Code national des professions)		Sous-secteurs de Détail Québec		Ensemble du commerce de détail	
		Nombre de travailleurs	Répartition	Nombre de travailleurs	Répartition
<b>PERSONNEL PROFESSIONNEL</b>					
6222	Acheteurs	3 105	1,0 %	3 505	0,7 %
1111	Vérificateurs et comptables	1 800	0,6 %	2 700	0,6 %
1123	Conseillers en marketing	425	0,1 %	710	0,1 %
1121	Professionnels en ressources humaines	255	0,1 %	420	0,1 %
1223	Agents de ressources humaines et de recrutement	200	0,1 %	365	0,1 %
<b>Sous-total personnel professionnel</b>		<b>5 785</b>	<b>1,8 %</b>	<b>7 700</b>	<b>1,6 %</b>
<b>PERSONNEL DE SOUTIEN ADMINISTRATIF ET AUTRES</b>					
1241	Adjoints administratifs	3 485	1,1 %	3 485	1,1 %
1411	Employés de soutien de bureau généraux	1 905	0,6 %	2 900	0,6 %
1404	Réceptionnistes	1 425	0,4 %	2 710	0,6 %
6733	Concierge	905	0,3 %	1 435	0,3 %
6541	Agents de sécurité	635	0,2 %	1 000	0,2 %
<b>Sous-total personnel de soutien administratif et autres</b>		<b>8 355</b>	<b>2,6 %</b>	<b>11 530</b>	<b>2,4 %</b>
<b>PERSONNEL SPÉCIALISÉ EN INFORMATIQUE</b>					
2281	Techniciens du réseau informatique	425	0,1 %	665	0,1 %
2174	Programmeurs et développeurs	375	0,1 %	555	0,1 %
2282	Agent de soutien aux utilisateurs	355	0,1 %	540	0,1 %
0213	Gestionnaires de systèmes informatiques	230	0,1 %	360	0,1 %
2175	Concepteurs et développeurs web	45	0,0 %	120	0,0 %
2172	Analystes de bases de données	20	0,0 %	90	0,0 %
<b>Sous-total personnel spécialisé en informatique</b>		<b>1 450</b>	<b>0,5 %</b>	<b>2 330</b>	<b>0,5 %</b>
<b>Autres professions ou métiers</b>		88 975	27,6 %	132 250	27,8 %
<b>GRAND TOTAL</b>		<b>322 185</b>	<b>100 %</b>	<b>475 170</b>	<b>100 %</b>

# STATUT D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS

## STATUT D'EMPLOI : TEMPS PLEIN CONTRE TEMPS PARTIEL

Secteurs et sous-secteurs	Temps plein	Temps partiel
Ensemble des industries	79,9 %	20,1 %
Commerce de détail [44-45]	66,5 %	33,5 %
Marchands de véhicules automobiles et de leurs pièces [441]	92,9 %	7,1 %
Magasins de meubles et d'accessoires de maison [442]	76,5 %	23,5 %
Magasins d'appareils électroniques et ménagers [443]	77,5 %	22,5 %
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage [444]	79,0 %	21,0 %
Magasins d'alimentation [445]	57,5 %	42,5 %
Magasins de produits de santé et de soins personnels [446]	63,0 %	37,0 %
Stations-service [447]	64,1 %	35,9 %
Magasins de vêtements et d'accessoires vestimentaires [448]	55,5 %	44,5 %
Magasins d'articles de sport, d'articles de passe-temps, d'articles de musique et de livres [451]	66,5 %	33,5 %
Magasins de fournitures de tout genre [452]	56,9 %	43,1 %
Magasins de détail divers [453]	77,6 %	22,4 %

Source des données : Statistique Canada, Enquête sur la population active, 2014.

Traitement des données : Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle, Commission des partenaires du marché du travail, Québec, décembre 2015.

## DEUX TIERS DES TRAVAILLEURS ONT UN STATUT D'EMPLOI À TEMPS PLEIN

En 2014, les deux tiers des travailleurs du secteur du commerce de détail au Québec étaient des employés à temps plein (30 heures par semaine et plus). C'est beaucoup moins que l'ensemble des industries (13 points de moins de pourcentage).

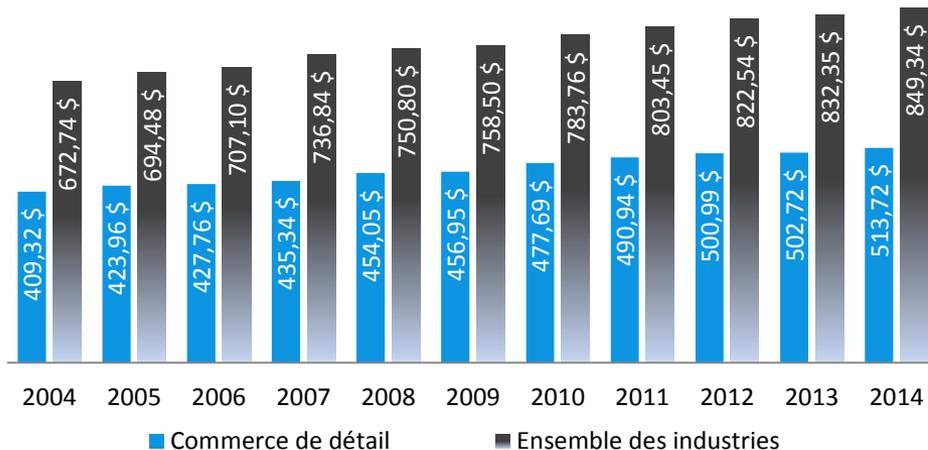
Les réalités du secteur du commerce de détail, dont l'étendue des heures d'ouverture et la présence étudiante, expliquent en forte partie cette différence avec les autres industries.

On observe par ailleurs des différences notables entre les sous-secteurs d'activité.

# RÉMUNÉRATION DES EMPLOYÉS



## ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE HEBDOMADAIRE, QUÉBEC



Source des données : Statistique Canada. Tableau Cansim 281-0063. Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail.

Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.  
Site consulté le 21 juillet 2015.

## SALAIRE HEBDOMADAIRE MOYEN D'UN TRAVAILLEUR DU COMMERCE DE DÉTAIL : 514 \$ EN 2014

La rémunération moyenne hebdomadaire des employés qui travaillaient dans le commerce de détail au Québec, en 2014, était de 514 \$ (et de 542 \$ au Canada).

Comparativement à l'ensemble des industries, la rémunération moyenne hebdomadaire dans le commerce de détail est largement inférieure (écart de 336 \$ ou 65 % en 2014).

Cette tendance est constante au fil des ans et tend à s'accroître, puisque de 2004 à 2014, le taux de croissance annuel moyen des salaires hebdomadaires a été légèrement inférieur dans le secteur du commerce de détail (2,30 %) comparativement à l'ensemble des industries au Québec (2,36 %).

# PROFIL GLOBAL DES SOUS-SECTEURS DU COMMERCE DE DÉTAIL

## PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES SOUS-SECTEURS DU COMMERCE DE DÉTAIL, QUÉBEC

Sous-secteur	Établissement <sup>1</sup>		Emploi <sup>2</sup>					
	Nombre	%	Nombre	%	Femmes	15 à 24 ans	Temps plein	Salaire hebdo moyen <sup>3</sup>
Marchands d'autres véhicules automobiles	568	1,6 %	5 110	1,1 %	27,3 %	12,2 %	92,9 %	876,65 \$
Magasins de pièces pour véhicules automobiles	1 030	3,0 %	9 445	2,0 %	16,8 %	12,9 %	92,9 %	663,99 \$
Magasins de meubles	652	1,9 %	11 155	2,3 %	40,0 %	18,8 %	76,5 %	709,23 \$
Magasins d'accessoires de maison	1 020	3,0 %	7 905	1,7 %	64,1 %	19,7 %	76,5 %	587,30 \$
Magasins d'appareils électroniques et ménagers	1 825	5,3 %	14 685	3,1 %	28,6 %	28,0 %	77,5 %	677,17 \$
Marchands de matériaux de construction	1 620	4,7 %	35 055	7,4 %	35,4 %	26,3 %	79,0 %	662,88 \$
Magasins d'alimentation spécialisée	1 891	5,5 %	15 110	3,2 %	52,6 %	35,6 %	57,5 %	460,62 \$
Magasins de bière, de vin et de spiritueux	445	1,3 %	7 110	1,5 %	44,7 %	13,2 %	n.d.	n.d.
Magasins de produits de santé et de soins personnels	3 247	9,4 %	51 065	10,7 %	76,4 %	30,8 %	63,0 %	524,56 \$
Stations-service	2 799	8,1 %	12 430	2,6 %	42,4 %	49,5 %	64,1 %	400,09 \$
Magasins de vêtements	4 773	13,8 %	44 140	9,3 %	81,3 %	41,3 %	55,5 %	385,62 \$
Magasins de chaussures	876	2,5 %	7 930	1,7 %	67,4 %	40,7 %	55,5 %	n.d.
Bijouteries et magasins de bagages et de maroquinerie	893	2,6 %	6 205	1,3 %	72,4 %	24,7 %	55,5 %	n.d.
Magasins d'articles de sport, passe-temps et instruments de musique	1 270	3,7 %	15 205	3,2 %	42,8 %	41,5 %	66,5 %	435,15 \$
Magasins de livres, périodiques et articles de musique	288	0,8 %	5 500	1,2 %	59,3 %	29,5 %	66,5 %	432,73 \$
Grands magasins	138	0,4 %	25 955	5,5 %	69,2 %	28,5 %	56,9 %	427,41 \$
Magasins d'autres fournitures de tout genre	1 128	3,3 %	24 560	5,2 %	56,0 %	34,0 %	56,9 %	490,50 \$
Magasins de fournitures de bureau, papeterie et cadeaux	708	2,1 %	7 790	1,6 %	60,7 %	30,2 %	56,9 %	483,00 \$
Autres magasins de détail divers et marchandises d'occasion	1 656	4,8 %	11 320	2,9 %	53,2 %	27,1 %	77,6 %	477,71 \$
Concessionnaires d'automobiles	1 685	4,9 %	33 145	7,0 %	20,7 %	11,6 %	92,9 %	941,02 \$
Épiceries	4 284	12,4 %	108 540	22,8 %	51,2 %	42,1 %	57,5 %	451,64 \$
Fleuristes	408	1,2 %	2 350	0,5 %	76,6 %	14,5 %	n.d.	n.d.
<b>TOTAL (Commerce de détail 44-45)</b>	<b>34 487</b>	<b>100,0 %</b>	<b>475 170</b>	<b>100,0 %</b>	<b>53,2 %</b>	<b>31,8 %</b>	<b>66,5 %</b>	<b>513,72 \$</b>

# PROGRAMMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET COLLÉGIALE



## DONNÉES SUR LE PLACEMENT DES DIPLÔMÉS DU DEP EN VENTE-CONSEIL

Diplôme d'études professionnelles Vente-conseil (532 199)	2013 %	2012 %	2011 %
En emploi	74,1	74,5	72,9
À la recherche d'un emploi	7,1	5,9	8,3
Aux études	13,8	14,3	15,1
Personnes inactives	5	5,3	3,6
Emploi à temps plein	83,2	88,2	86,8
Emploi à temps plein lié au diplôme	77,9	71,6	74,9

Source des données : Site web Inforoute FPT  
<http://www.inforoutefpt.org/adequation/tableau2.asp?QProgCode=532199> (mise à jour 2 avril 2015)

## DONNÉES SUR LE PLACEMENT DES DIPLÔMÉS DU DEC EN GESTION DE COMMERCES

Diplôme d'études collégiales Gestion de commerces (410.DO)	2013 %	2012 %	2011 %
En emploi	41,1	40,5	42,7
À la recherche d'un emploi	0,7	2,7	0,7
Aux études	56,8	54,4	55,9
Personnes inactives	1,4	2,3	0,7
Emploi à temps plein	84,1	88,8	87,2
Emploi à temps plein lié au diplôme	63,5	67,1	66,2

Source des données : Site web Inforoute FPT  
<http://www.inforoutefpt.org/adequation/tableau2.asp?QProgCode=410.D0> (mise à jour 2 avril 2015)

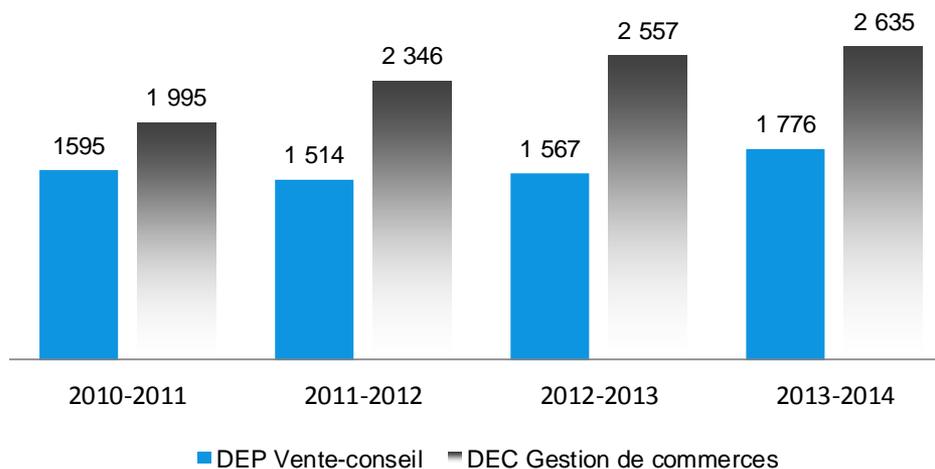
## STABILITÉ DE LA PERFORMANCE DES PROGRAMMES D'ÉTUDES EN COMMERCE DE DÉTAIL

Le DEP en vente-conseil est un programme offert dans 28 commissions scolaires du Québec. Sa popularité se maintient avec un peu plus de 1 700 étudiants lors de l'année scolaire 2013-2014. En 2013, le taux de placement en emploi pour ce programme était de 74 %, dont 83 % à temps plein.

Le DEC en gestion de commerces est un programme offert dans 22 cégeps ou collèges du Québec. Sa popularité s'accroît annuellement avec plus de 2 600 inscriptions lors de l'année scolaire 2013-2014, soit 32 % de plus qu'en 2010-2011. En 2013, le taux de placement en emploi pour ce programme était de 41 %, tandis qu'un peu plus de la moitié des diplômés (57 %) choisissaient de poursuivre leurs études.

# PROGRAMMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET COLLÉGIALE – SUITE

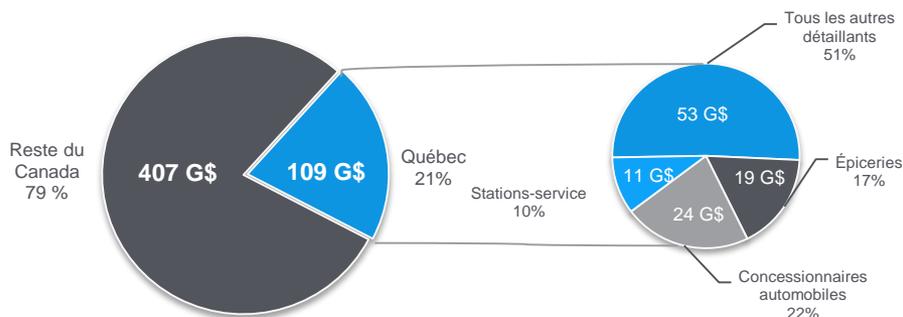
NOMBRE D'ÉTUDIANTS INSCRITS AUX PROGRAMMES D'ÉTUDES RELATIFS AU COMMERCE DE DÉTAIL (SELON L'ANNÉE SCOLAIRE)



Source des données : Site web Inforoute FPT  
Vente-conseil : <http://inforoutefpt.org/adequation/tableau.asp?QProgCode=532199>  
Gestion de commerces : <http://inforoutefpt.org/adequation/tableau.asp?QProgCode=410.D0>  
(mise à jour 2 avril 2015)

## VENTES AU DÉTAIL, QUÉBEC ET CANADA, 2015

(En milliards de dollars)



Source des données : Statistique Canada. Tableau 080-0020 – Commerce de détail, ventes selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), variation en pourcentage, annuel (dollars).

Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

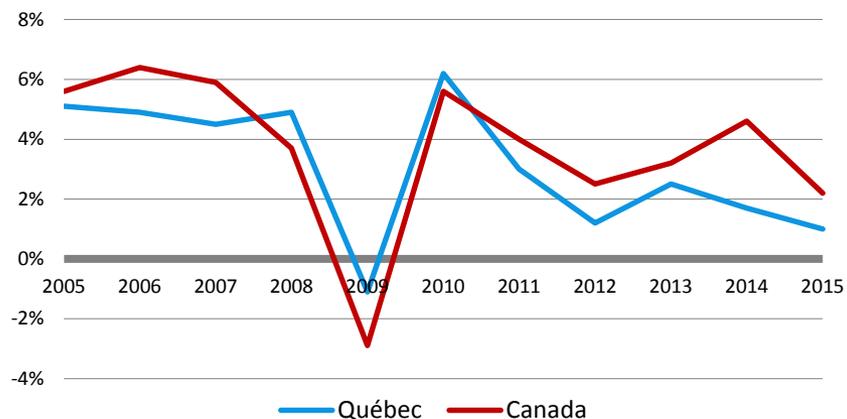
### ENVIRON UN CINQUIÈME DES VENTES AU DÉTAIL AU CANADA SONT RÉALISÉES AU QUÉBEC

En 2015, les ventes au détail au Québec ont totalisé près de 109 milliards de dollars, soit 21 % de celles réalisées au Canada, ce qui est légèrement inférieur à la proportion démographique du Québec au pays (23 %).

Au Québec, les ventes des épiceries et des marchands d'automobiles ont compté pour 39 % des ventes au détail, tandis que celles des secteurs couverts par Détail Québec ont compté pour 61 % des ventes au détail (incluant les stations-service).

Depuis 2004, le taux de croissance annuel moyen des ventes a toujours été positif au Québec et au Canada, sauf en 2009 où il a été négatif, soit -1,1 % au Québec et -2,9 % au Canada, période qui coïncide avec la récession américaine (voir graphique à la page 42). À partir de 2010, on observe que le taux de croissance au Québec est inférieur à celui de l'ensemble du Canada. En 2015 par exemple, l'écart est de 1,0 % pour le Québec et 2,2 % pour le Canada.

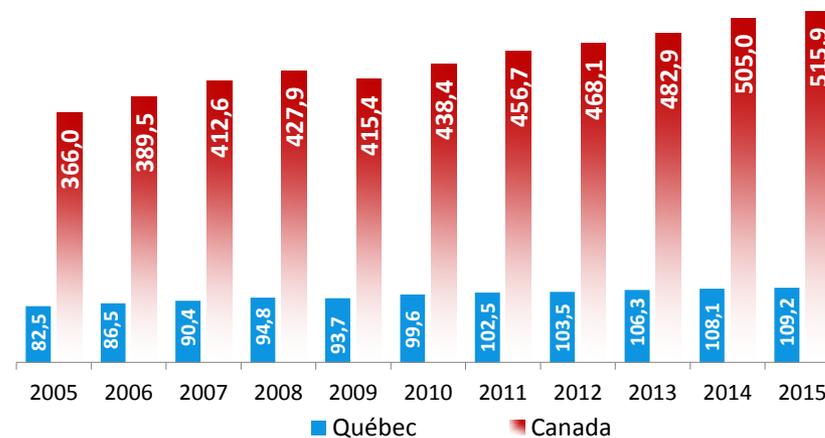
VARIATION EN POURCENTAGE DES VENTES AU DÉTAIL, QUÉBEC ET CANADA, 2005-2015



Source des données : Statistique Canada. Tableau 080-0020 – Commerce de détail, ventes selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), variation en pourcentage, annuel (dollars).  
 Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

ÉVOLUTION DES VENTES AU DÉTAIL, QUÉBEC ET CANADA, 2005-2015

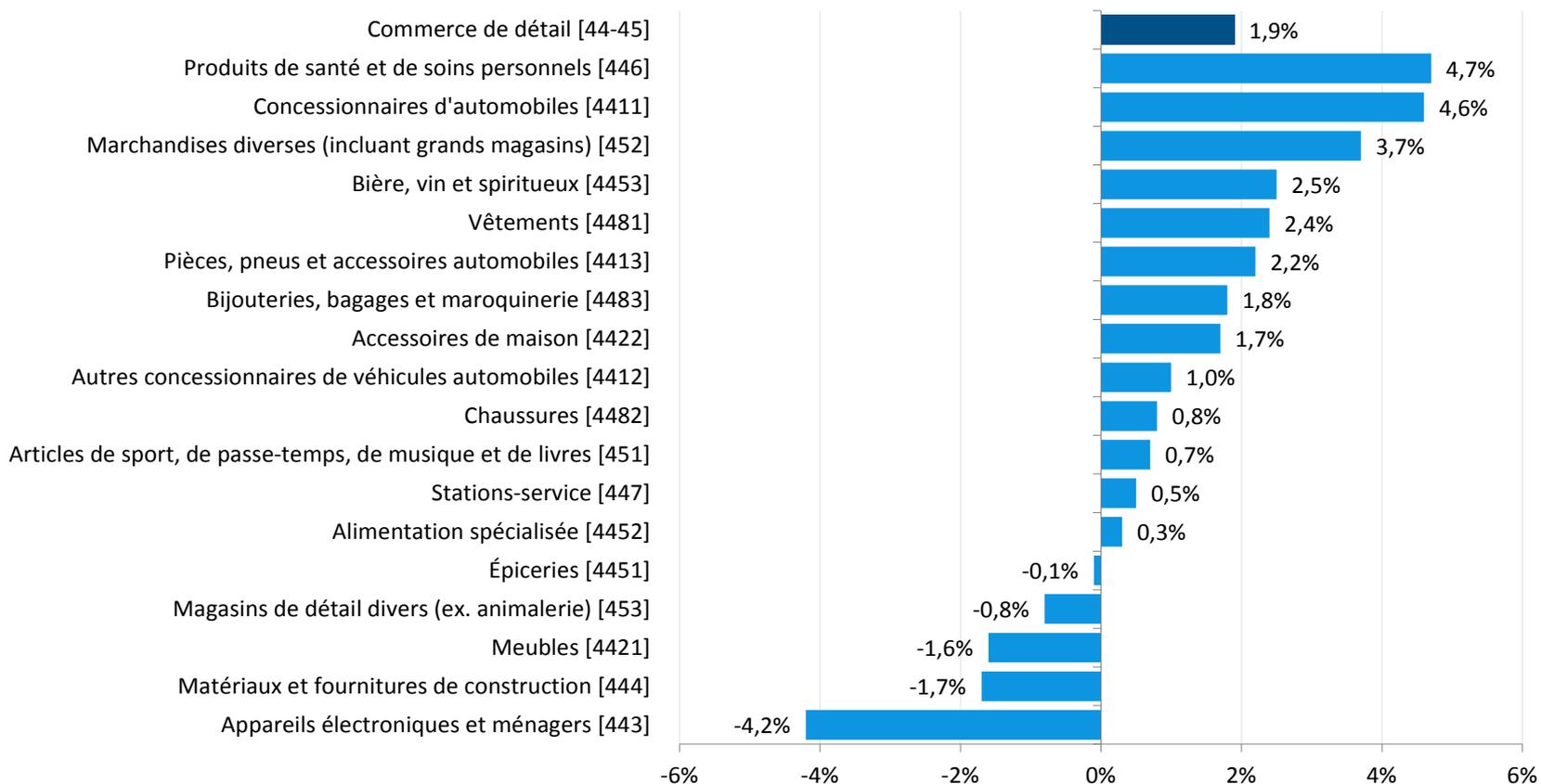
(En milliards de dollars)



Source des données : Statistique Canada. Tableau 080-0020 – Commerce de détail, ventes selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), variation en pourcentage, annuel (dollars).  
 Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

# VENTES – CROISSANCE DES VENTES PAR SOUS-SECTEURS

TAUX DE CROISSANCE ANNUELLE MOYEN DES VENTES AU QUÉBEC, PÉRIODE 2010-2015



Source des données : Statistique Canada. Tableau 080-0020 – Commerce de détail, ventes selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), variation en pourcentage, annuel (dollars).  
 Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

## VENTES – CROISSANCE DES VENTES PAR SOUS-SECTEURS – SUITE



### TAUX DE CROISSANCE ANNUELLE MOYEN DES VENTES DE 1,9 %

Pour l'ensemble du commerce de détail au Québec, le taux de croissance annuelle moyen des ventes a été de 1,9 % durant la période 2010-2015. Certains secteurs ont éprouvé plus de difficultés que d'autres avec des résultats négatifs. C'est le cas notamment des secteurs des appareils électroniques et ménagers (-4,2 %), des matériaux et fournitures de construction (-1,7 %), des meubles (-1,6 %), des magasins de détail divers (ex. animalerie) (-0,8 %) et des épiceries (-0,1 %). Effectivement, dans ces domaines d'activités, on a vu certaines bannières réputées fermer des succursales, entreprendre des restructurations importantes ou diminuer leur surface de plancher de vente.

# VENTES SELON LES SOUS-SECTEURS

## RÉPARTITION DES VENTES SELON LES SOUS-SECTEURS, QUÉBEC ET CANADA, 2015

(En milliards de dollars)

	Québec	Canada	Québec/Canada %
Magasins de marchandises diverses (incluant grands magasins) [452]	12,2 G\$	65,4 G\$	19 %
Magasins de produits de santé et de soins personnels [446]	11,5 G\$	38,1 G\$	30 %
Stations-service [447]	11,1 G\$	55,3 G\$	20 %
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage [444]	5,7 G\$	30,1 G\$	19 %
Magasins de vêtements [4481]	5,0 G\$	23,5 G\$	21 %
Magasins de bière, de vin et de spiritueux [4453]	3,3 G\$	21,2 G\$	16 %
Magasins de meubles [4421]	2,5 G\$	10,7 G\$	24 %
Magasins de détail divers [453]	2,4 G\$	11,9 G\$	20 %
Magasins d'articles de sport, d'articles de passe-temps, d'articles de musique et de livres [451]	2,4 G\$	11,9 G\$	20 %
Magasin d'appareils électroniques et ménagers [443]	2,3 G\$	14,8 G\$	15 %
Marchands d'autres véhicules automobiles [4412]	1,9 G\$	7,8 G\$	25 %
Magasins d'alimentation spécialisés [4452]	1,5 G\$	6,2 G\$	25 %
Magasins de pièces, de pneus et d'accessoires pour véhicules automobiles [4413]	1,5 G\$	8,0 G\$	18 %
Magasins d'accessoires de maison [4422]	1,0 G\$	6,1 G\$	17 %
Magasins de chaussures [4482]	0,8 G\$	3,4 G\$	25 %
Bijouteries et magasins de bagages et de maroquinerie [4483]	0,4 G\$	3,1 G\$	15 %
<b>Sous-secteurs desservis par autres CSMO</b>			
Concessionnaires d'automobiles [4411]	24,5 G\$	112,4 G\$	21 %
Épiceries [4451]	18,9 G\$	85,9 G\$	22 %
<b>Total</b>			
Commerce de détail [44-45]	109,0 G\$	515,9 G\$	21 %

Source des données : Statistique Canada. Tableau 080-0020 – Commerce de détail, ventes selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), annuel (dollars).

En vert, les sous-secteurs pour lesquels la proportion des ventes québécoises est supérieure à son poids démographique (23 % de la population canadienne).

### LES SOUS-SECTEURS DESSERVIS PAR DÉTAIL QUÉBEC REPRÉSENTENT 61 % DES VENTES DE COMMERCE AU DÉTAIL AU QUÉBEC

Au Québec, en 2015, cinq sous-secteurs desservis par Détail Québec viennent en tête avec un chiffre de ventes supérieur à 5 milliards de dollars :

- les magasins de marchandises diverses (incluant grands magasins) (12,2 G\$);
- les magasins de produits de santé et de soins personnels (11,5 G\$);
- les stations-service (11,1 G\$);
- les marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage (5,7 G\$);
- les magasins de vêtements (5,0 G\$).

De plus, quatre secteurs au Québec se démarquent davantage en ayant une contribution canadienne de 25 % ou plus :

- Magasins de produits de santé et de soins personnels (30 %);
- Magasins d'alimentation spécialisés (25 %);
- Marchands d'autres véhicules automobiles (25 %);
- Magasins de chaussures (25 %).

# CONTRIBUTION DU COMMERCE DE DÉTAIL DANS LE PIB DU QUÉBEC



## CONTRIBUTION DE L'ENSEMBLE DES INDUSTRIES DANS LE PRODUIT INTÉRIEUR BRUT (PIB) DU QUÉBEC, 2014



## LE COMMERCE DE DÉTAIL, PRODUCTEUR DE RICHESSE AU QUÉBEC

Le secteur du commerce de détail représente 5,6 % du PIB du Québec et constitue l'un des principaux secteurs d'activité.

En plus, le secteur du commerce de détail (avec ses milliers d'établissements de vente) participe au développement d'autres industries québécoises, notamment la fabrication, les services immobiliers, le commerce de gros ainsi que le transport et l'entreposage. Ces industries sont étroitement liées et l'apport du commerce de détail y est indispensable.

Sources des données : Statistique Canada. Tableau 379-0030 - Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), provinces et territoires, annuel (dollars) (site consulté le 17 juillet 2015).

Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

Voici les faits saillants de l'étude *Portrait de la situation dans les entreprises et pistes pour réussir son passage au commerce électronique* réalisée par le CEFRIO en 2015 auprès de 281 détaillants du Québec (incluant les secteurs de l'automobile et de l'alimentation).

## Les consommateurs

- Plus d'un Québécois sur deux (58 %) a fait des achats en ligne au cours de l'année.
- Le cyberacheteur moyen dépense 309 \$ par mois.
- Les achats des Québécois en ligne totalisent 8 milliards de dollars en 2015. Cela représente une progression de 21,9 % comparativement à 2014 où les dépenses totales s'élevaient à 6,6 milliards de dollars.
- Les trois quarts des adultes québécois (73,7%) s'informent en ligne avant de faire des achats.
- Les appareils mobiles ont été utilisés par 28,5 % des adultes du Québec pour faire des achats en ligne et par 23,2 % pour faire des achats en magasin, et ce, afin de comparer les prix affichés.

## Les entreprises

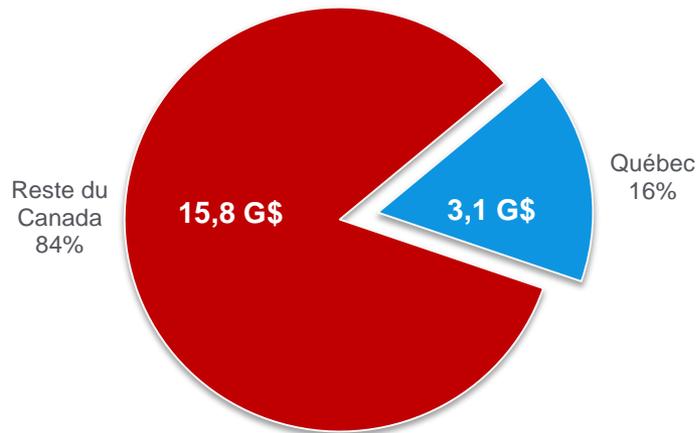
- La très grande majorité des entreprises (88 %) vendent par le biais de leur propre site transactionnel (28 % utilisent des sites tiers).
- Le tiers des entreprises (32 %) vendent seulement au Québec.
- Environ quatre entreprises sur dix (42 %) ont investi moins de 10 000 \$ dans le commerce électronique en 2014 (la prévision pour 2015 était sensiblement la même à 44 %).

## Ventes en ligne

- Les détaillants québécois ont vendu pour 2,3 milliards de dollars en ligne, dont 1,7 milliard de dollars aux Québécois (74 % du total).
- Le total des ventes brutes réalisées en ligne représentent environ 10 % du total des ventes brutes.
  - La majorité des entreprises (69 %) ont vendu moins de 100 000 \$ en ligne.
  - Une entreprise sur six (17 %) a vendu entre 100 000 \$ et 500 000 \$.
  - Les autres (14 %) ont vendu pour au moins 500 000 \$.

Dans le cadre du diagnostic sectoriel 2016-2019, **Détail Québec a sondé 500 employeurs sur les thématiques du commerce électronique et des réseaux.** Les résultats, dont le nombre d'établissements s'adonnant au commerce électronique, sont présentés aux pages 100 à 110 du présent rapport.

## PROPORTION DE LA VALEUR DES COMMANDES EN LIGNE AU QUÉBEC, 2012 (En milliards de dollars)



Source des données : Statistique Canada. Tableau 358-0156 – Enquête canadienne sur l'utilisation d'Internet, commerce électronique, commandes électroniques pour le Canada et les régions.

Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

## PROGRESSION MARQUÉE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

En 2012, la valeur des commandes en ligne a atteint 3,1 milliards de dollars au Québec, ce qui représentait 16 % de la valeur des commandes en ligne canadiennes.

Le nombre de commandes en ligne a connu une forte croissance. Il est passé de 19,2 millions en 2010 à 29,9 millions en 2012. Ceci représente une variation de 56 %. Il en va de même pour la valeur des commandes en ligne. Au Québec, elle est passée de 2,4 milliards de dollars en 2012 à 3,1 milliards de dollars en 2014, soit une variation de 29 %. Ces données témoignent de la progression marquée du commerce électronique.

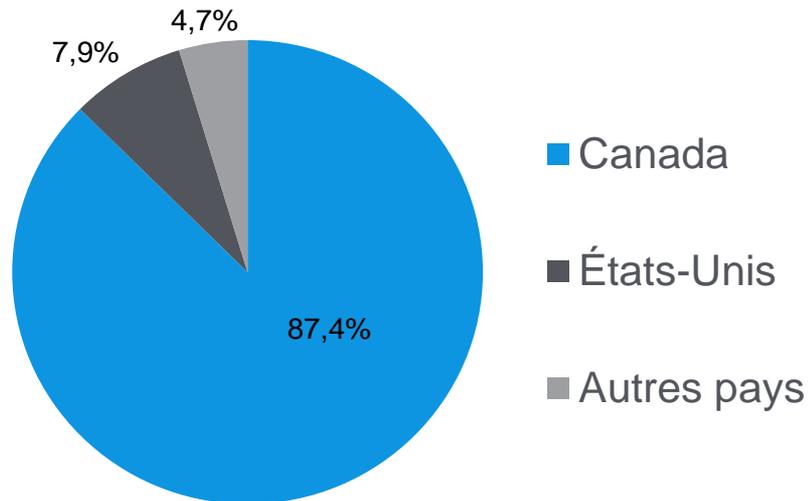
## NOMBRE ET VALEUR DES COMMANDES ÉLECTRONIQUES, QUÉBEC ET CANADA, 2010 À 2012

Nombre et valeur des commandes électroniques	Québec			Canada		
	2010	2012	Variation %	2010	2012	Variation %
Nombre de commandes électroniques	19,2 millions	29,9 millions	+56 %	113,7 millions	164,5 millions	+45 %
Nombre moyen de commandes électroniques par personne	8,5	10,6	+25 %	10,2	12,6	+24 %
Valeur totale des commandes électroniques	2,4 milliards \$	3,1 milliards \$	+29 %	15,3 milliards	18,9 milliards	+24 %
Valeur moyenne des commandes électroniques par personne	1 084,00 \$	1 098,50 \$	+1 %	1 362,30 \$	1 451,50 \$	+7 %

Source des données : Statistique Canada. Tableau 358-0156 – Enquête canadienne sur l'utilisation d'Internet, commerce électronique, commandes électroniques pour le Canada et les régions.  
Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

## RÉPARTITION TERRITORIALE DU MONTANT DES VENTES BRUTES EN LIGNE DES DÉTAILLANTS CANADIENS, 2013

### COMMERCE DE DÉTAIL (TOUTES LES ENTREPRISES)

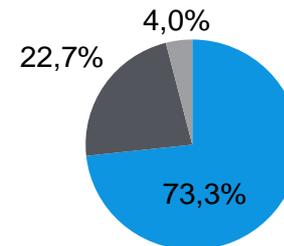


### 13 % DES VENTES EN LIGNE RÉALISÉES À L'EXTÉRIEUR DU CANADA

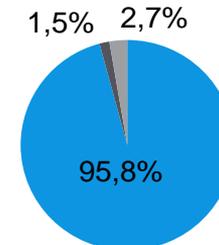
En 2013, parmi les commandes en ligne effectuées au Canada, 87 % étaient destinées à des consommateurs canadiens, 8 % étaient destinées aux États-Unis et 5 %, à d'autres pays. Chez les petites entreprises de 0 à 19 employés, la proportion des ventes en ligne effectuées aux États-Unis grimpe à 23 %. On peut supposer que les petites entreprises vendent en plus forte proportion que les autres aux États-Unis, car plusieurs d'entre elles œuvrent dans des marchés de niche qui dépendent plus fortement des exportations.

*Source des données* : Statistique Canada. Tableau 358-0230 – Enquête sur la technologie numérique et l'utilisation d'Internet, caractéristiques des ventes en ligne, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et la taille de l'entreprise, 2013. *Note* : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

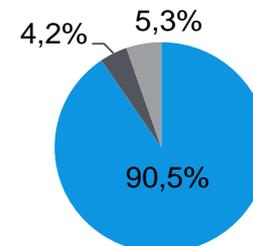
### PETITES ENTREPRISES (0 À 19 EMPLOYÉS\*)



### MOYENNES ENTREPRISES (20 À 99 EMPLOYÉS\*)

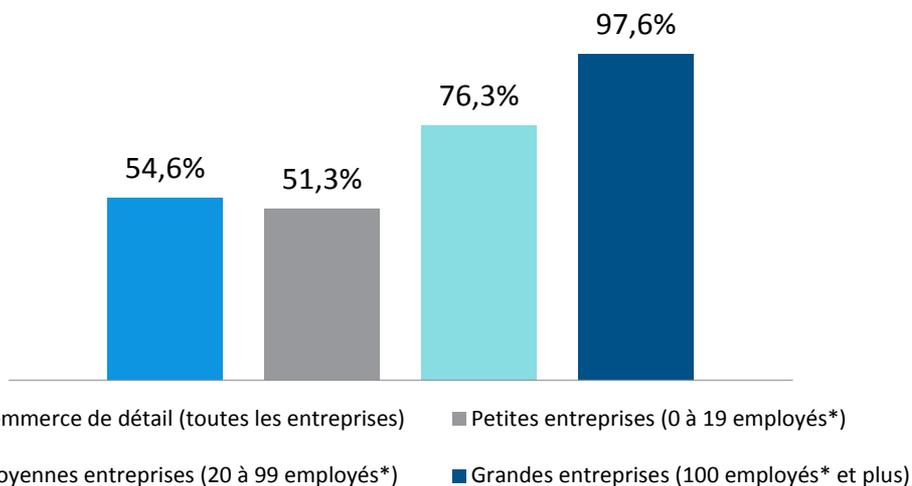


### GRANDES ENTREPRISES (100 EMPLOYÉS\* ET PLUS)



\*Employés à temps plein

## DÉTAILLANTS CANADIENS POSSÉDANT UN SITE WEB, 2013



\*Employés à temps plein

Source des données : Statistique Canada. Tableau 358-0193 – Enquête sur la technologie numérique et l'utilisation d'Internet, entreprises possédant un site Web, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et la taille de l'entreprise, 2013.

Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

## UN PEU PLUS D'UN DÉTAILLANT SUR DEUX POSSÈDE UN SITE WEB

En 2013, un peu plus d'un détaillant canadien sur deux (55 %) possédait un site web. Ce pourcentage varie et progresse nettement avec la taille de l'entreprise : il est de 51 % chez les petites entreprises (0 à 19 employés), passe à 76 % chez les moyennes entreprises (20 à 99 employés) et grimpe à 98 % chez les grandes entreprises (100 employés et plus).

## STRATÉGIES UTILISÉES PAR LES DÉTAILLANTS CANADIENS POUR DIRIGER L'AFFLUENCE VERS LEUR SITE WEB, 2013

STRATÉGIES	%
Médias sociaux	50,4
Publicité imprimée	46,5
Recherche payante	27,1
Autres médias	25,1
Aucune de ces réponses	26,4

Source des données : Statistique Canada. Tableau 358-0232 – Enquête sur la technologie numérique et l'utilisation d'Internet, obstacles à l'intégration plus approfondie des technologies de l'information et des communications (TIC), selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et la taille de l'entreprise, 2013.

Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

## POUR PROMOUVOIR LES SITES WEB : MÉDIAS SOCIAUX ET PUBLICITÉ IMPRIMÉE

Pour diriger l'affluence vers leur site web, les détaillants canadiens, en 2013, utilisaient principalement les médias sociaux (50 %) et la publicité imprimée (47 %), donc une combinaison entre nouveaux médias et médias traditionnels.

# OBSTACLES À L'INTÉGRATION DES TIC

## OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES DÉTAILLANTS CANADIENS À L'INTÉGRATION PLUS APPROFONDIE DES TIC, 2013

OBSTACLES	%
Manque d'expertise technique et de personnel spécialisé à l'interne	38,2
Technologie et mise en œuvre trop coûteuses	37,3
Preuve insuffisante d'un bon rendement des investissements	27,1
Méconnaissance des technologies qui existent sur le marché	20,4
Inquiétudes relatives à la sécurité ou à la confidentialité	19,4
Incompatibilité des nouveaux systèmes avec les systèmes en place	14,3
Résistance des employés à l'introduction de nouvelles technologies	13,0

Source des données : Statistique Canada. Tableau 358-0232 – Enquête sur la technologie numérique et l'utilisation d'Internet, obstacles à l'intégration plus approfondie des technologies de l'information et des communications (TIC), selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et la taille de l'entreprise, 2013.

Note : Les secteurs de l'automobile et de l'alimentation sont inclus dans les données.

## PLUSIEURS OBSTACLES À L'INTÉGRATION DES TIC

En 2013, les détaillants canadiens ont rencontré différents obstacles à l'intégration plus approfondie des technologies de l'information et des communications (TIC).

Les deux principaux obstacles sont le manque d'expérience technique et de personnel spécialisé à l'interne (38 %) et le coût de la technologie et de la mise en œuvre (37 %).

Les difficultés liées à l'implantation des TIC dans le secteur ne sont donc pas uniquement attribuables à des questions financières; la formation de la main-d'œuvre étant également déterminante.



**SECTION 3**  
**GROUPES DE**  
**DISCUSSION**  
**AVEC LES**  
**EMPLOYEURS**

### CONTEXTE ET OBJECTIF

Afin d'avoir leur avis sur les principaux enjeux du secteur ainsi que sur les problématiques entourant la gestion des ressources humaines, deux groupes de discussion avec des responsables RH et dirigeants ont été tenus dans les locaux de SOM à Montréal le mardi 17 novembre 2015.

### RECRUTEMENT

Au total, 16 participants ont été recrutés à partir des listes fournies par Détail Québec, incluant 8 représentants de PME et 8 représentants de grandes entreprises.

### DESCRIPTION DES GROUPES

Groupe 1 : PME, 7 participants (3 femmes et 4 hommes) provenant de sous-secteurs variés (décoration, produits ménagers, vitrerie, librairie, atelier de pneus et de mécanique, etc.)

Groupe 2 : Grande entreprise, 8 participants (4 femmes et 4 hommes) provenant de sous-secteurs variés (quincaillerie, grand magasin, pharmacie (2), fromagerie, magasin de chaussures ou de vêtements).

### TYPE D'ANIMATION

Animation semi-dirigée par une professionnelle qualifiée bénéficiant d'une vaste expérience d'animation, en présence de représentants de Détail Québec.

### LIMITES DE L'ÉTUDE

Par définition, les résultats d'une démarche qualitative de cette nature ne peuvent être généralisés à l'ensemble des établissements du secteur.

## ÉVOLUTION DES RH DEPUIS LES 3 DERNIÈRES ANNÉES

**La main-d'œuvre :  
situation stable ou plus  
difficile**

- Nous avons demandé aux participants si, depuis les trois dernières années, la situation de leur organisation en matière de gestion des ressources humaines était plus difficile, identique ou plus facile.
- La moitié des participants estiment que la situation est stable comparativement à il y a trois ans, au sens où les difficultés rencontrées sont les mêmes qu'auparavant. Pour la plupart des autres participants, la situation est plus difficile qu'elle ne l'était il y a trois ans.
- Comparativement aux groupes de discussion réalisés dans le cadre du diagnostic sectoriel 2012-2015, on note effectivement que les problèmes rencontrés sont similaires.

*« Garder nos employés,  
c'est un challenge. »*

**Plusieurs difficultés  
persistent ou gagnent en  
importance**

- Les principaux facteurs qui représentent toujours une difficulté ou qui contribuent à rendre la situation de gestion de la main-d'œuvre encore plus difficile sont :
  - Recrutement de bons candidats;
  - Rétention des employés compétents;
  - Gestion d'employés de différentes générations;
  - Gestion des nouvelles générations qui ont des valeurs différentes de celles qui les ont précédées;
  - Gestion des horaires de travail;
  - Manque de temps et de budget pour former les employés;
  - Rapidité des changements technologiques auxquels le commerçant doit s'adapter et se mettre continuellement à jour;
  - Environnement très concurrentiel;
  - Étendue des heures d'ouverture.

*« Les jeunes veulent  
changer des choses et  
les personnes plus  
âgées aiment les  
traditions. »*

**De meilleurs outils  
facilitent la gestion des  
RH**

- Seulement deux participants mentionnent que la situation s'est améliorée depuis trois ans. C'est essentiellement grâce à la mise en place de nouveaux outils RH. Par exemple, pour améliorer la sélection du personnel, certaines entreprises utilisent des tests psychométriques facilitant l'embauche des meilleurs candidats.

# NOUVELLES RÉALITÉS POUR LES 3 PROCHAINES ANNÉES



## Plusieurs défis

- Au rang des nouvelles réalités dont le secteur du commerce de détail devra tenir compte, les dirigeants notent :
  - La conciliation travail-vie personnelle se complexifie (études, responsabilités familiales, autre emploi, vacances, etc.);
  - L'importance et la difficulté d'identifier une relève de gestionnaires ou de propriétaires;
  - L'importance de la formation des employés demeure souvent insuffisante;
  - Le commerce électronique et les médias sociaux ont un impact majeur sur la mise en marché et les prix;
  - La difficulté du secteur du commerce de détail à offrir des conditions de travail intéressantes pour attirer, retenir et mobiliser les employés (salaire minimum, horaires exigeants, travail exigeant, etc.);
  - La nécessité de gérer différemment les nouvelles générations qui ont des valeurs différentes de celles qui les ont précédées;
  - La diversité générationnelle de la main-d'œuvre qui appelle une souplesse de gestion;
  - Le grand nombre d'employés à temps partiel devenu nécessaire pour couvrir toutes les plages d'heures d'ouverture.

*« On demande beaucoup aux employés sans être en mesure d'offrir de bons salaires. »*

## IMAGE DU SECTEUR

### Une compétition féroce

- Selon les participants, l'image du secteur du commerce de détail a changé et pas toujours en mieux. Plusieurs facteurs contribuent à donner l'image d'un secteur en difficulté :
  - Un amoncellement de mauvaises nouvelles diffusées dans les médias;
  - La fermeture de plusieurs chaînes;
  - Les difficultés financières de plusieurs commerces;
  - Un environnement concurrentiel féroce qui exerce une forte pression sur les prix;
  - La rapidité des changements (achats en ligne, modes de magasinage, styles de vie, etc.) auxquels les commerces doivent s'adapter;
  - La fidélité de la clientèle qui s'effrite.

### Le service à la clientèle devient l'avantage distinctif majeur

- Selon plusieurs, le secteur du détail a longtemps été et est encore souvent associé à un travail à temps partiel ou à un travail d'appoint (pour compléter le revenu principal familial). On mentionne que les gens pensent rarement à faire une carrière dans le commerce de détail.
- Selon plusieurs participants, le contexte difficile du secteur et le magasinage en ligne amplifient l'importance de se démarquer par un service à la clientèle hors pair. Cela implique aussi d'être très créatif.

*« C'est devenu très difficile de répondre aux exigences des clients. »*

*« Il faut vraiment avoir une bonne idée pour créer une entreprise et connaître du succès. »*

## IMAGE DU SECTEUR – SUITE

### Des facteurs dissuasifs, mais aussi des avantages

- Comme facteurs dissuasifs pour faire carrière dans le commerce de détail, les participants identifient divers facteurs :
  - Salaires faibles (souvent le salaire minimum);
  - Heures de travail peu attirantes;
  - Travail exigeant (polyvalence, travailler debout, belle attitude requise en tout temps, etc.);
  - Manque de prestige associé au secteur;
  - Secteur peu associé à un domaine de carrière.
- Comme facteurs attrayants, on cite :
  - Développer ses compétences et la possibilité de démarrer sa propre entreprise (liberté);
  - Diversité des heures de travail qui convient bien pour qui souhaite travailler à temps partiel ou pour un étudiant;
  - Possibilité de travailler à proximité de son lieu de résidence;
  - Travail qui amène à rencontrer beaucoup de gens.

### Pistes pour améliorer l'image du secteur

- Pour améliorer l'image du secteur, les dirigeants d'entreprises proposent les pistes suivantes :
  - Se démarquer par un service à la clientèle unique et impeccable;
  - Offrir une meilleure rémunération et ne pas s'en tenir au salaire minimum;
  - Écouter les employés et miser davantage sur leur créativité;
  - Soigner l'image de l'entreprise sur le web et partager les bons coups et les réussites.

## Le défi : trouver le bon candidat... et le garder.

- Selon les employeurs, attirer des candidats ne constitue pas le problème, car la main-d'œuvre est disponible. Trouver LE bon candidat et le garder par la suite est le véritable défi. On souligne alors l'importance de :
  - Utiliser de bons outils ou de bonnes techniques pour recruter le profil de candidat recherché;
  - Avoir un bon « nom » et une bonne réputation sont des atouts pour attirer des candidats intéressants;
  - Recruter avec efficacité, car les bons candidats ne restent pas longtemps disponibles et se trouvent rapidement du travail; on doit alors recommencer le processus;
  - Valoriser les bons employés, les encourager et leur démontrer de l'appréciation.
- Du côté des grandes entreprises, on mentionne utiliser de plus en plus les entrevues de groupe comme outil de recrutement.

## Le candidat idéal

- Nous avons demandé aux employeurs de dresser le profil de compétences de l'employé idéal du commerce de détail d'ici 3 ans.
  - Passion/amour de son travail (souvent identifié comme la plus belle qualité d'un employé);
  - Autonomie/qui requiert peu de supervision/qui prend des initiatives;
  - Sociabilité/communication/qui va vers la clientèle/qui a de l'entregent/qui a de la facilité à communiquer avec les clients;
  - Esprit d'équipe/qui s'intègre bien avec l'équipe déjà en place;
  - Polyvalence/capable d'exécuter une variété de tâches;
  - Fiabilité et ponctualité (surtout mis en lien avec les retards et l'absentéisme chez les employés plus jeunes);
  - Sens de l'adaptation/ouverture aux changements (surtout mis en lien avec les employés plus âgés);
  - Curiosité/apprentissage continu.

*« Depuis qu'on fait des entrevues de groupe, notre taux de rétention est plus élevé. »*

## Manque de temps et de budget

- Les participants mentionnent que les employés, en particulier les jeunes, sont favorables à la formation.
- Malheureusement, à l'unanimité, on déplore le manque de temps et d'argent consacrés à la formation. Même pour les nouveaux employés, la formation est souvent absente ou insuffisante, et tout s'apprend alors « sur le tas ».
- Parmi les causes expliquant le manque de formation, on nomme :
  - La lourdeur de la logistique requise pour offrir de la formation (organiser l'horaire, remplacer l'employé sur le plancher, etc.);
  - Le manque de conviction des gestionnaires dans les grandes entreprises;
  - Les coupures et restrictions budgétaires.
- Selon les employeurs, la formation sur le plancher, directement sur le lieu de travail, est beaucoup plus efficace que la formation en salle de classe ou sur le web. Un participant parle par exemple du grand succès obtenu par leur magasin-école.

*« Les dirigeants voient trop souvent la formation comme une dépense et non comme un investissement. »*

## Les formations spécialisées sont peu connues

- Les employeurs faisant appel aux finissants des formations professionnelles et collégiales DEP (vente-conseil) et DEC (gestion de commerces) sont surtout les grands employeurs. Chez ces derniers, trois participants sur huit ont déjà embauché des finissants ou des stagiaires. La satisfaction face à ces embauches est mitigée. On déplore que les institutions d'enseignement ne donnent pas l'heure juste aux étudiants quant à la réalité du travail dans le secteur du commerce de détail. Chez ces finissants, le décalage entre les attentes et la réalité est alors très grand.

*« Ils s'attendent à un gros titre et 75 k\$ tout de suite au départ. »*

## MOBILISATION

### La valorisation est une clé importante du succès

- Pour mobiliser les employés, on relève l'importance de certaines pratiques :
  - Être juste et équitable envers tous, peu importe les générations;
  - Donner l'heure juste avant l'embauche pour ne pas créer de fausses attentes : bien expliquer le travail à accomplir, les difficultés possibles, les heures de travail, etc.;
  - Respecter les contraintes de chacun dans l'élaboration des horaires;
  - Bien communiquer et s'assurer de la bonne compréhension;
  - Renforcer, féliciter et encourager, sur une base régulière;
  - Être à l'écoute des employés;
  - Être ouvert aux idées proposées par les employés et les mettre en application;
  - Organiser un événement (gala, fête, prix du meilleur employé, etc.);
  - Offrir de bons avantages sociaux;
  - Donner des bonis à la performance.

*« Comment expliquer à une employée avec 40 ans d'expérience qu'on donne 4 semaines consécutives de congés à un jeune pour partir en voyage? »*

### La nouvelle génération

- Les employeurs parlent beaucoup des nouvelles générations (35 ans et moins), de leurs valeurs et de leurs attitudes qui diffèrent des générations précédentes. On ne dit pas que ces jeunes sont meilleurs ou moins bons que leurs aînés. On constate simplement qu'ils sont différents. On donne des exemples :
  - Ne pas vouloir sacrifier sa vie personnelle pour le travail;
  - Être moins fidèle à l'employeur et à son emploi (si cet emploi ne convient pas, un autre emploi fera l'affaire);
  - Avoir des attentes salariales élevées;
  - Accorder moins d'importance à certaines valeurs comme la ponctualité;
  - Utiliser son téléphone portable durant les heures de travail.

### Être un bon coach

- On parle beaucoup de leadership et de l'importance, pour le gestionnaire, de composer avec les différentes générations et de savoir comment motiver les uns et les autres.

*« Tu es comme un coach qui doit savoir comment motiver tel joueur et comment s'y prendre avec tel autre. »*

## Le commerce électronique : surtout dans les grandes entreprises

- À l'unanimité, les entreprises participantes utilisent les réseaux sociaux. Par contre, ce sont surtout les grandes entreprises qui font du commerce électronique.
- Dans les grandes entreprises, la gestion du commerce électronique et la stratégie médias sociaux s'effectuent au siège social et c'est là que les retombées en RH se font principalement sentir (création de nouveaux postes, nouvelles unités de travail, etc.).
- Plusieurs mentionnent que faire du commerce électronique, « c'est comme ouvrir un nouveau magasin » en termes de vente et d'organisation. Par contre, le magasin web et celui avec pignon sur rue font appel à deux types d'expertise très différents.
- On parle aussi des coûts importants liés à la mise en place de toute l'infrastructure nécessaire au commerce électronique.
- Pour les petites entreprises, faire du commerce électronique reste souvent trop coûteux et il devient difficile, voire impossible, de concurrencer les grandes chaînes. La seule façon de se démarquer est alors d'offrir une expérience de service à la clientèle unique et personnalisée.
- Dans certains secteurs (appareils électroniques, vêtements, etc.), même les petites entreprises n'ont d'autre choix que de faire du commerce en ligne.
- Selon les participants, l'utilisation des réseaux sociaux est devenue un incontournable. On y associe plusieurs avantages :
  - Contact direct et régulier avec la clientèle;
  - Visibilité continue pour l'entreprise;
  - *Feedback* instantané de la clientèle.

*« Mettre en place toute la quincaillerie pour le commerce électronique, c'est très coûteux. »*

*« Dans certains cas, faire du commerce électronique est une question de survie. »*

### Savoir optimiser chaque réseau social

- On mentionne que tous les réseaux ont leurs particularités et qu'il faut les utiliser à bon escient. Par ailleurs, les médias sociaux ne remplacent pas les médias traditionnels (journaux, infolettre, etc.). Les deux s'utilisent donc souvent, de façon coordonnée, dans une stratégie globale.
- Au sein des entreprises, la responsabilité des médias sociaux est confiée à une ou à des personnes spécifiques; les compétences requises étant pointues.



**SECTION 4**  
**GROUPE DE**  
**DISCUSSION**  
**AVEC LES EXPERTS**  
**DU NUMÉRIQUE**



### OBJECTIFS

Recueillir le point de vue d'experts du commerce de détail sur les tendances du commerce électronique et des réseaux sociaux.

### PARTICIPANTS

Un groupe de huit experts du Québec reconnus pour leur expertise dans le commerce de détail. Ces experts ont été recrutés par Détail Québec.

### GROUPE DE DISCUSSION

Le groupe de discussion avait une durée de 2 heures et a eu lieu dans les locaux de SOM à Montréal le 24 novembre 2015.

### TYPE D'ANIMATION

Animation semi-dirigée.

## Une révolution

- Face à l'avènement du commerce électronique et du numérique, plusieurs n'hésitent pas à parler d'une révolution. On estime que le commerce électronique et les réseaux sociaux changeront à jamais le comportement du consommateur et le commerce de détail. On ne parle donc pas d'une mode passagère, mais bien de changements profonds.

*« Ce n'est pas une évolution, c'est une révolution. »*

## ... accélérée par le changement de garde générationnelle

- Cette révolution se fait à un rythme accéléré, accentuée par le changement de garde générationnelle : vieillissement des baby-boomers et de la génération X, jumelé à l'arrivée de la génération Y (élevée avec la technologie) dans la période de vie où l'on dépense le plus.

*« Alors que les baby-boomers réduisent leurs dépenses, les Y entrent dans la période de grosses dépenses. »*

## L'approche omnicanal

- Actuellement, certains parlent de « mode 3.0 » avec l'approche omnicanal; chaque composante du circuit de vente fonctionnant de façon simultanée et complémentaire, et permettant alors aux consommateurs de passer d'un canal à l'autre, à tout moment, lors du parcours de magasinage. On parle alors d'intégration de tous les canaux : magasin, site web, médias sociaux, médias traditionnels, affichage numérique, application mobile, etc.

*« La question des réseaux de distribution devient primordiale. »*

- Selon les experts, l'approche omnicanal a des impacts majeurs sur toute la mise en marché, mais en particulier sur les réseaux de distribution.

## Le « brique et mortier » : un complément au commerce électronique et une réduction des surfaces de plancher

- Dans cette nouvelle approche, le magasin « brique et mortier » devient un complément qui s'imbrique aux autres canaux. Sa mission se modifie. Il devient une vitrine pour les produits significatifs et un point de chute pour aller chercher, faire l'essai ou échanger de la marchandise.

*« Dans le magasin, on met seulement ce que le client veut voir : le wow. »*

- Les experts notent la tendance actuelle (déjà amorcée) à réduire les surfaces de plancher pour s'adapter à cette nouvelle mission et aussi pour diminuer les coûts de loyer (sans cesse en croissance).

*« On revient un peu avec le concept de "Distribution aux consommateurs". »*

### Des défis de taille

- Cette nouvelle façon de faire du commerce implique des défis de taille pour les entreprises, dont la capacité à :
  - Arrimer tous les canaux pour procurer une expérience unique au consommateur;
  - Répondre très rapidement et de façon adéquate sur tous les canaux, notamment sur les médias sociaux;
  - Faire face à la concurrence des prix dans un environnement où les marges de profit sont minces;
  - Mettre en place une nouvelle structure opérationnelle;
  - Faire en sorte que l'information circule rapidement de haut en bas de la pyramide organisationnelle.

*« Intégrer au même rythme les technologies, le marketing et les RH, c'est tout un défi. »*

### Un coût majeur pour les entreprises

- Tous ces changements entraînent des coûts majeurs pour les entreprises, entre autres pour la mise en place des infrastructures technologiques et l'embauche de ressources spécialisées dans les TIC. Dans un contexte où le consommateur recherche sans cesse le meilleur prix, cela met une forte pression sur le retour sur investissement.
- On souligne par ailleurs que, pour les petites entreprises, des options (Shopify, Liki, votresite.ca, panierdachat.com, lecentredachat.ca, etc.) sont maintenant offertes pour prendre le virage technologique et instaurer facilement une boutique en ligne professionnelle, et ce, pour quelques dizaines de dollars par mois.

*« Il y a des solutions qui existent qui n'étaient pas là il y a 2 ans. »*

## Les commerçants du Québec accusent un retard

## ... surtout les petites entreprises

## Plusieurs facteurs pour expliquer le retard, dont la particularité du marché québécois

- La majorité des experts s'entendent pour dire qu'en matière d'implantation du commerce électronique, plusieurs commerçants québécois accusent un retard. C'est surtout au début de l'apparition du commerce électronique que ce retard s'est installé. Ensuite, on s'est mis en mode rattrapage, et certaines grandes et moyennes entreprises du Québec (on nomme par exemple Sports Experts, Canadian Tire, SAQ) seraient actuellement assez compétitives en la matière.
- Du côté des petites entreprises, le retard reste encore important. Plusieurs croient que sans un changement de cap rapide, ces entreprises sont carrément vouées à disparaître d'ici 3 à 5 ans. D'autres se questionnent toutefois sur la pertinence de prendre ce virage pour certains types d'entreprises (p. ex. fournitures de construction, boulangerie, petit commerce de proximité) étant donné les coûts requis et le difficile retour sur investissement.
- Pour expliquer ce retard qu'a pris le marché québécois au début du commerce électronique, on fait beaucoup référence à deux de ses particularités : la langue française (qui aurait agi un peu comme protection face au vaste marché anglophone) et l'attirance plus marquée du Québécois francophone pour les commerces de proximité. Parmi les autres facteurs expliquant ce retard, on nomme :
  - La perception initiale qu'il s'agissait d'une mode passagère;
  - La perception tenace que son produit ne se prête pas au commerce en ligne;
  - L'âge des décideurs (baby-boomers moins familiers avec l'ère du numérique);
  - Les coûts liés à l'implantation du commerce électronique;
  - Les coûts liés à l'implantation d'un site bilingue;
  - Les exigences au plan organisationnel;
  - Le manque d'accompagnement;
  - Le manque de connaissances stratégiques.

*« En raison des besoins du consommateur francophone, il y a eu moins d'urgence pour les commerçants d'ici. »*

*« Le commerce de détail du Québec en est un de proximité. Il y a une relation personnelle entre le commerçant et le consommateur. »*

*« Il n'y a pas d'aide financière pour les petites entreprises. »*

*« Certains entrepreneurs ont peur du numérique. »*

## Difficile de concurrencer les grands joueurs

- Tous s'entendent pour dire que le commerce électronique, dans plusieurs moyennes et grandes entreprises desservies par Détail Québec, a repris une grande partie de son retard. Si certains pensent que plusieurs sont en mesure de concurrencer les grands joueurs du commerce électronique (Amazon, Wal-Mart, Aliexpress, etc.), d'autres sont moins optimistes. On fait alors valoir que :
  - Les exigences du consommateur québécois sont maintenant les mêmes que celles des consommateurs anglophones. Les avantages distinctifs qu'avaient les commerçants québécois (marché francophone, marché de proximité) perdent maintenant de leur importance;
  - Les exigences du consommateur mettent une forte pression sur plusieurs aspects, dont les prix, la gestion des stocks et la capacité de livraison;
  - Les jeunes consommateurs sont particulièrement exigeants sur le prix : ils connaissent les prix de la concurrence, magasinent sur les réseaux et marchandent beaucoup.
- On croit que pour être concurrentiels avec les grands, les détaillants d'ici devront :
  - S'adapter vite et bien;
  - Avoir une politique de prix très concurrentielle;
  - Définir leurs caractéristiques distinctives;
  - Miser sur l'expérience ludique et technologique pour le client.

« La position avantageuse du détaillant québécois est attaquée de tous côtés. »

« Le jeune consommateur est habitué à se faire donner des extra et à "bargainer". »

« La fidélité au portefeuille est maintenant plus forte que celle au détaillant. »

## 7 recommandations des experts

- Nous avons demandé aux experts ce qu'ils feraient s'ils étaient responsables de l'implantation du commerce électronique auprès des détaillants québécois. Sept recommandations sont émises, notamment à l'intention des détaillants (petits et moyens) de Détail Québec et des instances gouvernementales.

### Aux détaillants (petits et moyens) :

1. Se joindre à des plateformes de type « *market place* ».
2. Utiliser la tendance « personnalisation » où les consommateurs recherchent des solutions qui répondent à leurs besoins précis et participent davantage à la création des produits qu'ils consomment.

### À Détail Québec et autres organisations œuvrant dans le secteur :

3. Mettre en valeur des succès et des exemples de réussite au Québec (Altitude Sports, Aldo, La Vie en Rose, Lozeau, etc.).
4. Sensibiliser et sonner l'alarme.
5. Éduquer, accompagner et proposer des solutions adaptées.

### Aux instances gouvernementales :

6. Offrir des crédits d'impôt pour l'achat d'équipements de nouvelles technologies.
7. Mettre en place des politiques fiscales pour les taxes et le commerce transfrontalier afin de ne pas pénaliser les détaillants québécois.

*« Un petit établissement pourrait se greffer à un grand détaillant. »*

*« Il y a de plus en plus d'outils disponibles et le petit détaillant a besoin d'être accompagné pour analyser sa situation. »*

## Plusieurs retombées intéressantes

- Les experts mentionnent que l'utilisation des réseaux sociaux est assez forte chez les détaillants du Québec. Les avantages qui y sont associés sont :
  - Donner de la visibilité à l'entreprise;
  - Créer un lien très proche avec le client;
  - Créer une communauté associée à la marque.
- On souligne que certaines petites entreprises, qui ne possèdent pas de site web, peuvent trouver leur compte en utilisant adéquatement les médias sociaux.

## Savoir bien les utiliser

- Les experts croient toutefois que plusieurs commerçants utilisent encore mal les médias sociaux et ne savent pas les optimiser.
- Pour y arriver, on mentionne l'importance :
  - D'avoir les employés compétents en la matière;
  - D'avoir une capacité de réponse rapide et efficace;
  - De bien diffuser l'information partout dans l'entreprise (p. ex. article en rabais) et prévoir à cet effet des mécanismes organisés (p. ex. appels-conférence hebdomadaires, réunions hebdomadaires, blogue interne, application WhatsApp, etc.).

## Une bonne ressource est précieuse

- Pour être responsable des réseaux sociaux, on constate qu'aucun profil précis ne correspond à l'employé idéal. On essaie diverses personnes et on tombe parfois sur la perle rare. On mentionne que ce sont souvent des employés « atypiques », qui sont sur les réseaux depuis qu'ils sont jeunes et qui appartiennent à plusieurs communautés web. Quand on perd une ressource compétente, on perd souvent le « cerveau de l'opération ».
- On souligne aussi que les bonnes ressources spécialisées en réseaux sociaux coûtent cher.

*« On est bombardé sur les réseaux et il faut réagir très vite. »*

*« L'information doit être organisée et descendre en cascade jusqu'à l'employé sur le plancher. »*

*« Ce sont des bibittes rares installées devant 4 ou 5 écrans. »*

*« On ne peut pas former à "triper" sur les réseaux sociaux. »*

## 7 tendances notées par les experts

- D'ici 3 ans, qu'est-ce qui va changer le plus dans l'univers du numérique?  
Les experts notent 7 tendances :
  1. Le retour sur investissement sera de plus en plus difficile dans le contexte technologique en mutation.
  2. Il n'y aura plus de distinctions entre les villes et les régions : tous auront le même accès aux technologies.
  3. Le modèle omnicanal (unifié) sera devenu la norme.
  4. Le commerce de détail sera en évolution continue en raison des différents changements technologiques qui l'affectent.
  5. La connaissance du client sera beaucoup plus approfondie et l'offre beaucoup plus personnalisée.
  6. Le service à la clientèle prendra encore plus d'importance et devra être impeccable.
  7. Tous les produits ou services seront disponibles en ligne.

## PROFIL DE L'EMPLOYÉ IDÉAL DANS 3 ANS



### 4 tendances notées par les experts

- D'ici 3 ans, quel sera le profil de compétence de l'employé idéal qui sera recherché par les employeurs du commerce de détail? Les experts notent 4 tendances :
  1. Une excellente connaissance des technologies et des différents canaux.
  2. La capacité à trouver du sens à son travail (donc la capacité de l'entreprise à lui communiquer ce sens).
  3. L'ouverture aux changements et la capacité d'adaptation.
  4. L'engagement et l'honnêteté envers la marque.

*« Le numérique devient un levier d'attractivité intéressant pour recruter les meilleurs talents. »*



**SECTION 5**  
**SONDAGE AUPRÈS**  
**DES EMPLOYEURS**

### CONTEXTE ET OBJECTIF

Une enquête auprès des employeurs a été réalisée par SOM afin d'obtenir des informations à jour sur le recrutement, l'embauche, le roulement de personnel, les besoins de formation, la mobilisation, les ressources humaines, le développement du commerce électronique et l'utilisation des réseaux sociaux.

### POPULATION CIBLE ET RÉPONDANT

Détaillants œuvrant dans les sous-secteurs desservis par Détail Québec. Le répondant est la personne qui a toute l'autorité nécessaire pour donner des renseignements sur l'établissement et ses employés.

### ÉCHANTILLONNAGE

Échantillonnage aléatoire simple (n : 500) d'établissements dans la liste de contacts fournie par Détail Québec (liste qui comportait 82 % de membres de Détail Québec et 18 % de non-membres).

### COLLECTE

Les entrevues téléphoniques ont été réalisées du 15 octobre au 3 novembre 2015. Un taux de réponse de 40 % a été obtenu.

### PONDÉRATION

Les résultats ont été pondérés afin de refléter la répartition des établissements dans les différents sous-secteurs du commerce de détail au Québec (pondération basée sur la répartition du diagnostic 2012).

### MARGE D'ERREUR

La marge d'erreur maximale sur les proportions estimées est de  $\pm 5,3$  % à un niveau de confiance de 95 %.

# CARACTÉRISTIQUES DES ÉTABLISSEMENTS SONDÉS

Régions administratives	% (n : 500)
• Montréal	14
• Capitale-Nationale	8
• Montérégie	11
• Chaudière-Appalaches	3
• Saguenay-Lac-Saint-Jean	5
• Outaouais	4
• Laval	2
• Lanaudière	3
• Mauricie	5
• Estrie	12
• Centre-du-Québec	5
• Bas-Saint-Laurent	5
• Abitibi-Témiscamingue	4
• Côte-Nord	2
• Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	2
• Laurentides	14
• Nord-du-Québec	1
Région	(n : 500)
• RMR de Montréal*	31
• RMR de Québec*	8
• Ailleurs au Québec	61

Type d'établissement	% (n : 500)
• Magasin	84
• Siège social d'une corporation	9
• Autre	7
Type de magasin	(n : 500)
• Indépendant et à nom unique	43
• Succursale corporative	18
• Franchisé	21
• Coopérative	4
• Siège social d'une corporation	9
• Autre	3
Nombre d'employés dans l'établissement	(n : 500)
• Moins de 10	45
• 10 à 49	39
• 50 ou plus	14
<b>Moyenne</b>	<b>31</b>

# MODES DE RECRUTEMENT UTILISÉS

## QB1a. « QUELS MOYENS UTILISEZ-VOUS LE PLUS SOUVENT POUR RECRUTER DU PERSONNEL? »

(Base : tous; n : 500)

(Plusieurs réponses possibles)

	Total des 3 mentions %
Placement en ligne d'Emploi-Québec	36
Candidatures spontanées (CV reçus)	20
Bouche-à-oreille	20
Annonces dans les journaux locaux ou régionaux	17
Annonces sur le site web de l'établissement (ou de l'entreprise)	12
Affiches dans la vitrine	11
Annonces sur un site web d'emploi (Jobboom, Monster, etc.)	11
Réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn)	11
Affichage dans un centre local d'emploi (CLE)	10
Références d'employés de l'établissement	3
Agences ou firmes	1
Université	1
Autre	10
Aucun	3

### LE PLACEMENT EN LIGNE D'EMPLOI-QUÉBEC VIENT AU PREMIER RANG DES MODES DE RECRUTEMENT

Parmi les moyens les plus souvent utilisés pour recruter du personnel, le placement en ligne d'Emploi-Québec vient au premier rang (36 %). C'était aussi le cas en 2012. Trois autres principaux modes de recrutement sont utilisés : le bouche-à-oreille (20 %), les candidatures spontanées (20 %), et les annonces dans les journaux locaux ou régionaux (17 %).

Notons qu'un employeur sur dix (11 %) utilise actuellement les réseaux sociaux comme mode de recrutement. Le numérique est présent, mais les modes traditionnels demeurent.

# POSTE PLUS DIFFICILE À RECRUTER

## QB2A. « DE FAÇON GÉNÉRALE, QUEL EST LE TYPE DE POSTE LE PLUS DIFFICILE À RECRUTER? »

(Base : tous; n : 500)

	Total des 3 mentions %
Conseiller-vendeur	27
Directeur de magasin (gérant)	7
Superviseur de premier niveau (gérant adjoint)	5
Caissier	5
Manutentionnaire	3
Technicien (non précisé)	3
Livreur/main-d'œuvre avec permis de conduire spécifique	2
Technicien en laboratoire	2
Étalagiste	2
Autre	29
Aucun/Aucun autre	13
NSP/NRP	2

### LE POSTE DE CONSEILLER-VENDEUR EST CELUI POUR LEQUEL ON ÉPROUVE LE PLUS DE DIFFICULTÉ DE RECRUTEMENT

Tout comme en 2012, le type de poste le plus difficile à recruter est celui de conseiller-vendeur (27 %). Ce résultat était prévisible dans la mesure où ce poste représente celui qu'occupe le plus grand nombre de travailleurs. Trois autres postes sont ensuite identifiés par 5 % ou plus des répondants : directeur de magasin ou gérant (7 %), superviseur de premier niveau comme gérant adjoint (5 %) et caissier (5 %).

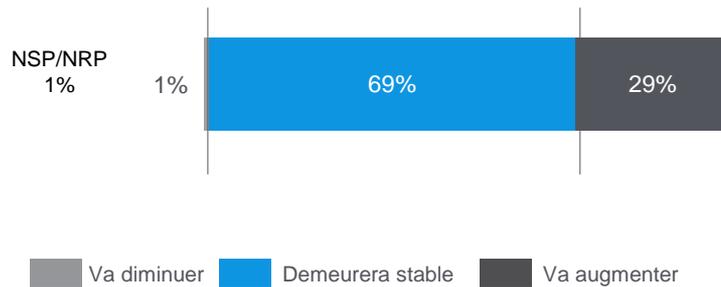
### QUELQUES DIFFÉRENCES SELON LE TYPE D'ÉTABLISSEMENT

Le taux de difficulté de recrutement associé au poste de conseiller-vendeur est plus élevé dans certains sous-secteurs : magasins de chaussures (82 %), magasins de meubles (55 %) et magasins de vêtements (51 %). Ce taux est par contre plus faible dans les magasins de produits de santé et de soins personnels (10 %).

# ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOYÉS D'ICI 2019

QB3. « D'ICI 2019, SOIT D'ICI 3 ANS, PENSEZ-VOUS QUE LE NOMBRE D'EMPLOYÉS DE VOTRE ÉTABLISSEMENT VA...? »

(Base : tous; n : 500)



## HAUSSE DU NOMBRE D'EMPLOYÉS À PRÉVOIR

D'ici 2019, la majorité (69 %) des établissements n'envisagent pas de variation de personnel. Pour les autres établissements, on prévoit augmenter le personnel dans une proportion plus forte que de le diminuer (29 % contre 1 %), soit un écart positif de 28 points de pourcentage. C'est un résultat positif compte tenu des difficultés traversées par le secteur.

# PRINCIPAL CRITÈRE D'EMBAUCHE POUR UN POSTE DE VENTE ET DE SERVICE À LA CLIENTÈLE



QB4. « EN GÉNÉRAL, QUEL EST VOTRE PRINCIPAL CRITÈRE D'EMBAUCHE POUR UN POSTE DE VENTE ET DE SERVICE À LA CLIENTÈLE? »

(Base : tous; n : 500)

	%
Personnalité et attitude	52
Expérience	26
Disponibilité	12
Formation ou détention d'un diplôme	5
Compétence, fiabilité, connaissances	1
Honnêteté	1
Tous les critères, sans préférence	1
Aucun poste de vente ou de service à la clientèle	1
NSP/NRP	1

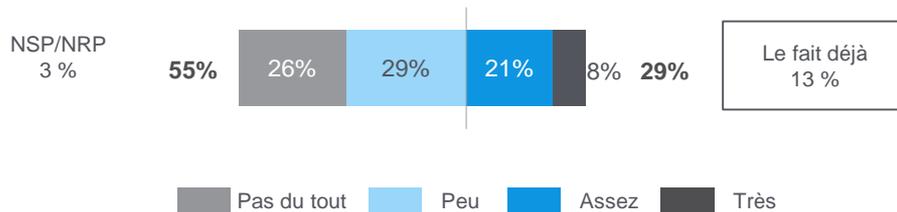
## PREMIER CRITÈRE D'EMBAUCHE : LA PERSONNALITÉ ET L'ATTITUDE

Le savoir-être occupe encore une place prédominante dans le choix des candidats. Pour un peu plus de la moitié des établissements, la personnalité et l'attitude (52 %) constituent le premier critère d'embauche pour un poste de vente et de service à la clientèle. Suivent l'expérience (26 %) et la disponibilité (12 %). Ces résultats sont similaires, peu importe la taille ou le secteur d'activité des entreprises.

# INTÉRÊT À OFFRIR DES STAGES EN VENTE ET SERVICE À LA CLIENTÈLE

QB5. « SERIEZ-VOUS... INTÉRESSÉ(E) À OFFRIR DES STAGES EN VENTE ET SERVICE À LA CLIENTÈLE À DES PERSONNES SOUHAITANT INTÉGRER LE MARCHÉ DU TRAVAIL? »

(Base : tous; n : 500)



## INTÉRÊT PARTAGÉ

Plus de la moitié des employeurs (55 %) se disent peu ou pas du tout intéressés à offrir des stages en vente et service à la clientèle. Une proportion de 8 % se disent très intéressés et 21 % se disent assez intéressés. Notons qu'un peu plus d'une entreprise sur dix (13 %) mentionne déjà offrir ce type de stage.

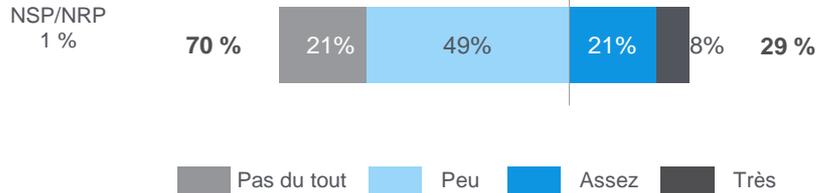
## INTÉRÊT PLUS MARQUÉ DANS LES GRANDS ÉTABLISSEMENTS

Dans les grands établissements de 50 employés ou plus, le pourcentage se disant très intéressé à offrir ce type de stage grimpe et atteint 23 % (contre 5 % dans les établissements de moins de 10 employés).

# IMPORTANCE DU PROBLÈME DE ROULEMENT DE PERSONNEL

QB6. « EST-CE QUE LE ROULEMENT DE PERSONNEL EST UN PROBLÈME... IMPORTANT DANS VOTRE ÉTABLISSEMENT? »

(Base : tous; n : 500)



## LE ROULEMENT DE PERSONNEL EST UN PROBLÈME POUR UN PEU PLUS DU QUART DES ÉTABLISSEMENTS

Le roulement de personnel est un problème très (8 %) ou assez (21 %) important pour plus d'un établissement sur quatre (29 %). À noter que le problème de roulement affecte les établissements dans les mêmes proportions, peu importe leur taille.

Le problème semble toucher particulièrement les stations-service; 27 % de ces établissements disent être touchés par ce problème de façon très importante.

# POSTE LE PLUS TOUCHÉ PAR LE ROULEMENT DE PERSONNEL

## QB7. « QUEL TYPE DE POSTE EST LE PLUS TOUCHÉ PAR DES PROBLÈMES DE ROULEMENT (DE PERSONNEL)? »

(Base : ceux pour qui le roulement de personnel est un problème très ou assez important; n : 132)

	%
Conseiller-vendeur	49
Caissier	18
Préposé au service à la clientèle	4
Commis	4
Étalagiste	2
Mécanicien	2
Manutentionnaire	2
Boulangier	2
Superviseur de premier niveau (gérant adjoint)	2
Livreur	1
Autre	11
Aucun	3

### LE POSTE DE CONSEILLER-VENDEUR EST LE PLUS TOUCHÉ PAR DES PROBLÈMES DE ROULEMENT

Les établissements pour qui le roulement de personnel est un problème très ou assez important mentionnent, dans 49 % des cas, que le poste de conseiller-vendeur est le plus touché par ce problème. C'était aussi le cas en 2012. Rappelons qu'il s'agit aussi du poste, comme identifié précédemment, pour lequel on éprouve le plus de difficulté de recrutement. Vient ensuite au deuxième rang le poste de caissier (18 %). Les autres types de postes obtiennent des mentions de 4 % et moins.

# PRINCIPALE CAUSE DU ROULEMENT DE PERSONNEL

## QB8. « QUELLE EST LA PRINCIPALE CAUSE EXPLIQUANT LE ROULEMENT DE PERSONNEL (LES DÉPARTS)? »

(Base : ceux pour qui le roulement de personnel est un problème très ou assez important; n : 132)

	%
Employés étaient des étudiants	35
Salaire	10
Problèmes de disponibilité	7
Horaire de travail variable	7
Employés ne possédaient pas les compétences nécessaires	5
Concurrence avec d'autres employeurs (meilleures conditions ou salaire)	5
Employés ne sont pas fidèles à l'employeur	3
Ne peut pas donner assez d'heures de travail aux employés	3
Problème d'orientation professionnelle	3
Emploi saisonnier	3
Travail trop difficile (physiquement ou objectifs de vente)	2
Autre	8
Aucune en particulier	2
NSP/NRP	7

## PRINCIPALE CAUSE IDENTIFIÉE POUR EXPLIQUER LE ROULEMENT DE PERSONNEL : LES EMPLOYÉS ÉTUDIANTS

Lorsque l'on demande aux responsables des établissements, pour qui le roulement de personnel est un problème « très » ou « assez » important, d'identifier la cause principale de cette situation, le fait que les employés soient des étudiants arrive au premier rang (35 %). Trois autres principales causes sont identifiées : le manque d'attrait du salaire (10 %), les problèmes de disponibilité (7 %) et les horaires de travail variables (7 %). Les autres motifs sont nommés dans 5 % ou moins des cas.

# PROPORTION DE LA MASSE SALARIALE INVESTIE EN FORMATION



QC1. « EN 2015, QUEL POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE A ÉTÉ INVESTI EN FORMATION POUR VOTRE PERSONNEL? »

QC2. « MAINTENANT, QUEL POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE PENSEZ-VOUS INVESTIR EN FORMATION EN 2016? »

(Base : tous; n : 500)

	2015 %	2016 %
0 %	13	11
Moins de 1 %	12	9
Entre 1 % et moins de 2 %	26	32
Entre 2 % et moins de 3 %	11	12
3 % ou plus	21	22
NSP/NRP	17	14

## UNE MAJORITÉ ONT INVESTI 1 % OU PLUS EN FORMATION EN 2015

En 2015, une majorité d'établissements (58 %) du secteur du commerce de détail ont investi 1,0 % ou plus de leur masse salariale en formation. Le tiers (33 %) ont investi 2 % ou plus. Seulement 13 % des établissements du secteur mentionnent ne pas avoir investi.

## EN 2016, ON PRÉVOIT INVESTIR AUTANT EN FORMATION

Les intentions d'investissement en formation en 2016 sont très similaires aux investissements effectués en 2015. Ainsi, une majorité d'établissements (66 %) du secteur du commerce de détail prévoient toujours investir 1,0 % ou plus de leur masse salariale en formation et 34 % prévoient investir 2 % ou plus. La proportion qui prévoit n'investir aucun montant en 2015 est à 11 %.

### DES DIFFÉRENCES SELON LA TAILLE ET LE TYPE D'ÉTABLISSEMENTS

L'investissement en formation augmente avec la taille des établissements. Ainsi, le pourcentage des entreprises n'ayant investi aucun montant en formation en 2015 est de 26 % pour les petits établissements de moins de 10 employés, de 4 % seulement pour ceux de 10 à 49 employés et de 0 % pour ceux de 50 employés ou plus. Il en va de même pour les intentions en 2016. Dans les petits établissements de moins de 10 employés, la proportion qui ne prévoit investir aucun montant en formation est de 22 %, passe à 3 % dans les établissements de 10 à 49 employés et tombe à 0 % dans les établissements de 50 employés ou plus.

On observe aussi des différences selon le type d'établissements. Les magasins indépendants à nom unique ont investi significativement moins en formation en 2015 (24 % n'ont investi aucun montant) et mentionnent en plus forte proportion qu'ils n'investiront aucun montant en 2016 (22 %).

# RESSOURCES UTILISÉES POUR OFFRIR DE LA FORMATION

## QC3. « QUELLES RESSOURCES INTERNES OU EXTERNES UTILISEZ-VOUS POUR FORMER VOTRE PERSONNEL (QUELS TYPES D'ORGANISMES DE FORMATION OU QUEL TYPE DE FORMATEURS UTILISEZ-VOUS POUR FORMER VOTRE PERSONNEL)? »

(Base : ceux qui ont investi en formation en 2015; n : 439)

(Plusieurs réponses possibles)



## TROIS PRINCIPALES RESSOURCES POUR OFFRIR DE LA FORMATION AUX EMPLOYÉS : LES MEMBRES DU PERSONNEL, LES CONSULTANTS ET LES FOURNISSEURS

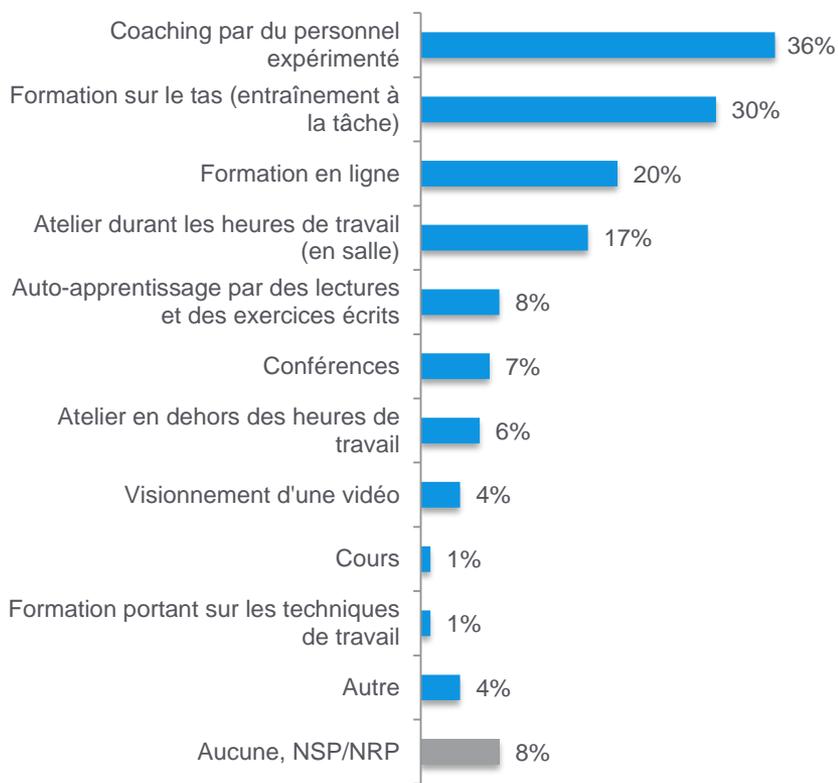
Pour offrir de la formation à leur personnel, les établissements font surtout appel à des membres de leur personnel (66 %). Deux autres types de ressources ont aussi été assez utilisées : les consultants ou formateurs externes (30 %) et les fournisseurs de produits et services (18 %). Les autres types de ressources recueillent des mentions de 5 % ou moins. Ces résultats sont similaires à ceux obtenus lors de l'enquête 2012.

# MÉTHODES PRINCIPALEMENT UTILISÉES POUR OFFRIR DE LA FORMATION

## QC4. « QUELS TYPES DE FORMATION UTILISEZ-VOUS PRINCIPALEMENT POUR FORMER VOTRE PERSONNEL? »

(Base : ceux qui ont investi en formation en 2015; n : 439)

(Plusieurs réponses possibles)



### PREMIÈRES MÉTHODES DE FORMATION DES EMPLOYÉS : COACHING PAR DU PERSONNEL EXPÉRIMENTÉ ET ENTRAÎNEMENT À LA TÂCHE

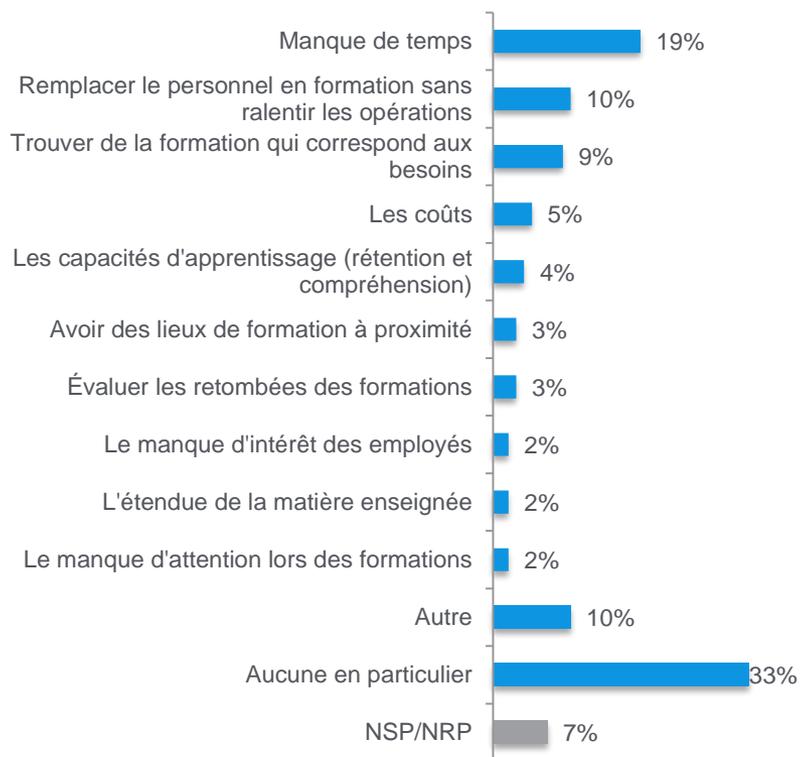
Les quatre méthodes de formation des employés les plus utilisées par les établissements sont : le coaching par du personnel expérimenté (36 %), l'entraînement à la tâche (30 %), la formation en ligne (20 %) et des ateliers durant les heures de travail (17 %). Les autres méthodes de formation sondées reçoivent des mentions de 8 % ou moins.

# DIFFICULTÉS ASSOCIÉES À LA FORMATION

## QC5. « QUELLES SONT VOS PRINCIPALES DIFFICULTÉS EN LIEN AVEC LA FORMATION? »

(Base : tous; n : 500)

(Plusieurs réponses possibles)



## LA FORMATION : UN DÉFI LOGISTIQUE

Les établissements rencontrent diverses difficultés liées à la formation. Trouver du temps pour organiser ces activités de formation (19 %) et remplacer le personnel en formation sans ralentir les opérations (10 %) sont les deux principaux défis. Une proportion de 9 % des établissements mentionnent aussi éprouver des difficultés à trouver la formation pertinente correspondant à leurs besoins.

Notons que le tiers des employeurs (33 %) mentionnent n'éprouver aucune difficulté en particulier.

Les difficultés liées à la formation sont similaires, peu importe la taille des établissements. Notons également que les mêmes problématiques ressortaient dans le diagnostic réalisé en 2012.

\* Rappelons que 19 % des établissements effectuent parfois ou jamais de suivi auprès du personnel après une formation.

## CATÉGORIES D'EMPLOIS BÉNÉFICIAIRE DE LA FORMATION

### QC6. « AU COURS DE LA PROCHAINE ANNÉE, À QUELLE CATÉGORIE D'EMPLOIS SERA CONSACRÉ LE PLUS IMPORTANT BUDGET EN FORMATION? EST-CE AU PERSONNEL...? »

(Base : ceux qui pensent investir en formation en 2016; n : 449)

	%
De vente/service à la clientèle	65
De direction	11
De gestion des marchandises (entrepôt)	5
De soutien	3
Des achats	2
Autre	5
Aucune en particulier	5
NSP/NRP	4

### UN BUDGET PLUS IMPORTANT SERA CONSACRÉ À LA FORMATION DU PERSONNEL DE VENTE ET DE SERVICE À LA CLIENTÈLE

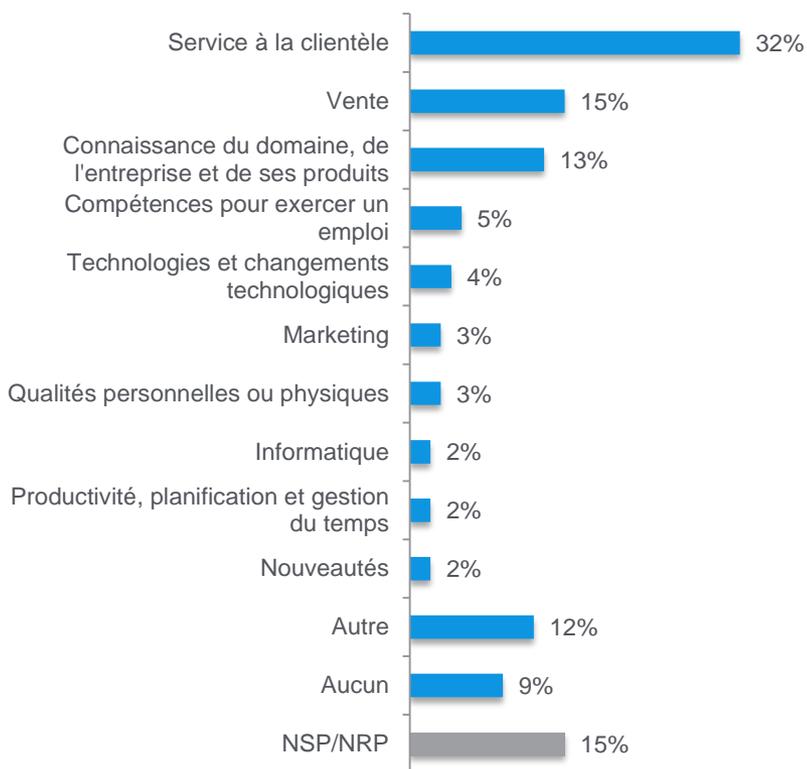
Près des deux tiers des établissements (65 %), qui envisagent d'offrir de la formation à leur personnel au cours de la prochaine année, mentionnent que c'est auprès du personnel de vente et de service à la clientèle que sera consacré le plus important du budget de formation. Ce résultat est similaire à celui obtenu lors du diagnostic réalisé en 2012. Le personnel de direction arrive loin au deuxième rang (11 %). Les autres catégories de personnel sont nommées dans 5 % ou moins des cas.

# SUJETS DE FORMATION LES PLUS IMPORTANTS

QC7. « AU COURS DES TROIS PROCHAINES ANNÉES, QUELS SUJETS OU THÈMES DE FORMATION SERONT LES PLUS CRITIQUES AU DÉVELOPPEMENT DE VOS EMPLOYÉS? »

(Base : tous; n : 500)

(Plusieurs réponses possibles)



## LE SERVICE À LA CLIENTÈLE : LE THÈME DE FORMATION LE PLUS IMPORTANT

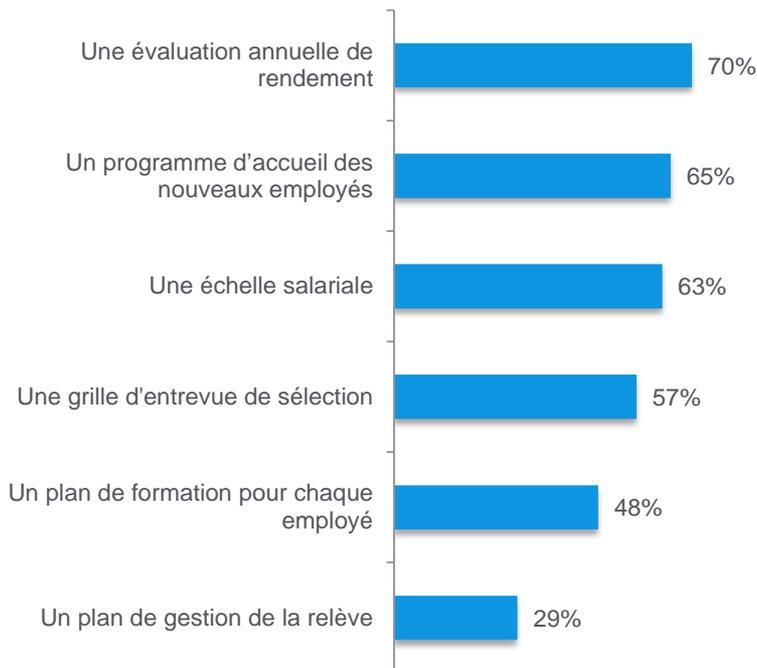
Nous avons demandé aux employeurs quels étaient les sujets ou thèmes de formation les plus pertinents au développement de leurs employés.

C'est le service à la clientèle (32 %) qui ressort comme le sujet de formation le plus important. Il est suivi de deux autres thèmes : vente (15 %) et connaissance du domaine et des produits de l'entreprise (13 %). Les autres sujets obtiennent des mentions de 5 % ou moins.

## QD1. « UTILISEZ-VOUS LES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUIVANTS? »

(Base : tous; n : 500)

(Plusieurs réponses possibles)



## OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES UTILISÉS PAR UNE MAJORITÉ

Une majorité d'établissements utilisent les outils de gestion des ressources humaines suivants : une évaluation annuelle de rendement (70 %), un programme d'accueil pour les nouveaux employés (65 %), une échelle salariale (63 %), une grille d'évaluation de sélection (57 %) et un plan de formation pour chaque employé (48 %). Le plan de gestion de la relève est utilisé par 29 % des établissements.

## L'UTILISATION DES OUTILS S'ACCROÎT AVEC LA TAILLE DES ÉTABLISSEMENTS

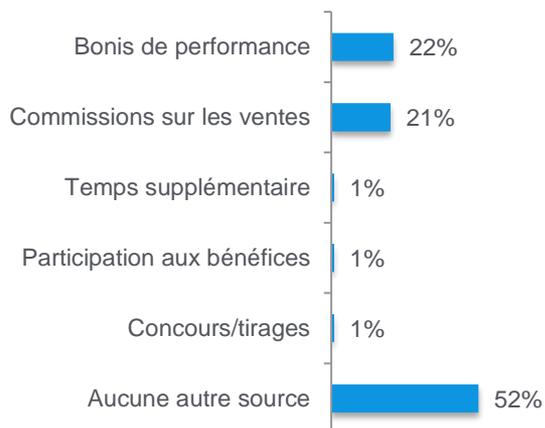
L'utilisation de tous les outils s'accroît avec la taille des établissements. Ainsi, tous les outils de gestion des ressources humaines sont utilisés dans de plus fortes proportions dans les établissements de 50 employés ou plus.

Par exemple, le taux d'utilisation de l'évaluation annuelle de rendement, qui est de 59 % dans les établissements de moins de 10 employés, passe à 89 % dans les établissements de 50 employés ou plus. Le programme d'accueil des nouveaux employés passe de 48 % dans les établissements de moins de 10 employés à 94 % dans les établissements de 50 employés ou plus. On observe le même phénomène pour l'échelle salariale (47 % et 88 %), la grille d'entrevue de sélection (46 % et 81 %), le plan de formation pour chaque employé (40 % et 63 %) et le plan de gestion de la relève (22 % et 43 %).

## PRINCIPALE SOURCE DE RÉMUNÉRATION EN PLUS DU SALAIRE

### QD2. « EN PLUS DU SALAIRE DE BASE, QUELLE EST LA PRINCIPALE SOURCE DE RÉMUNÉRATION OFFERTE AUX EMPLOYÉS? »

(Base : tous; n : 500)



### COMME AUTRES MODES DE RÉMUNÉRATION, SURTOUT DES COMMISSIONS ET DES BONIS DE PERFORMANCE

En plus du salaire, les établissements offrent principalement deux autres modes de rémunération : des bonis de performance (22 %) et des commissions sur les ventes (21 %). Notons qu'un peu plus de la moitié des employeurs (52 %) n'offrent aucune source de rémunération autre que le salaire.

### QUELQUES DIFFÉRENCES SELON LE TYPE DE PRODUITS VENDUS

On observe quelques différences selon le secteur d'activité de l'entreprise. Par exemple, les commissions sur les ventes sont plus fréquentes dans les magasins de meubles (61 %), les magasins d'accessoires électroniques et ménagers (52 %) et les magasins d'accessoires de maison (50 %), mais moins fréquentes chez les marchands de matériaux de construction (9 %).

# NOMBRE D'ANNÉES POUR ACCÉDER À UN POSTE DE DIRECTION

**QD3. « DANS VOTRE ENTREPRISE, COMBIEN D'ANNÉES EN MOYENNE SONT NÉCESSAIRES À UN NOUVEL EMPLOYÉ POUR ACCÉDER À UN POSTE DE DIRECTION? »**

(Base : où un poste de gestion est accessible; n : 258)

Moyenne



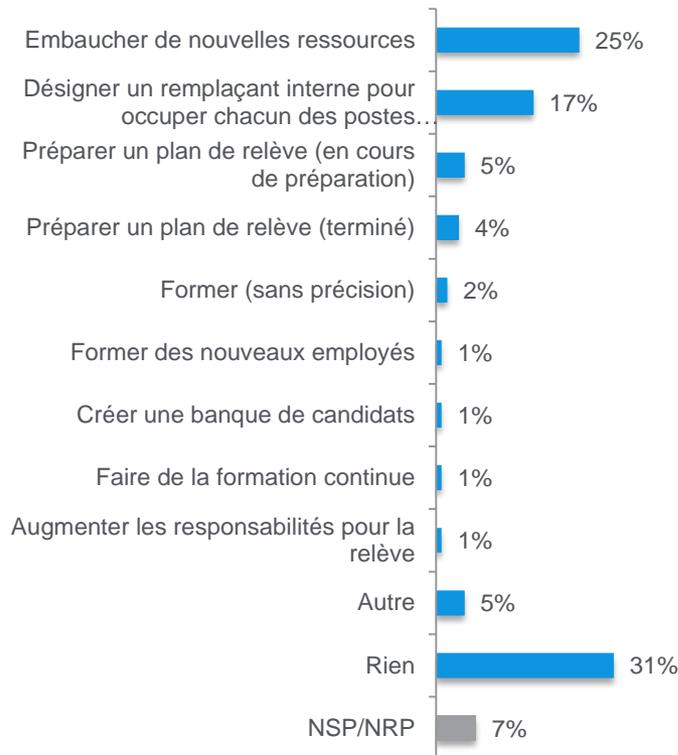
**3,8 ANS EN MOYENNE AVANT D'ACCÉDER À UN POSTE DE DIRECTION**

En moyenne, 3,8 années sont nécessaires à un nouvel employé pour accéder à un poste de direction. Dans les petites entreprises de moins de 10 employés, le laps de temps requis est un peu plus faible (2,9 ans).

# MOYEN PRINCIPAL POUR ASSURER LA RELÈVE

QD4. « QU'AVEZ-VOUS FAIT PRINCIPALEMENT POUR ASSURER LA RELÈVE DE CEUX QUI VONT UN JOUR QUITTER L'ENTREPRISE? »

(Base : tous; n : 500)



## DEUX PRINCIPAUX MOYENS POUR ASSURER LA RELÈVE : EMBAUICHE DE NOUVELLES RESSOURCES ET DÉSIGNATION D'UN REMPLAÇANT

Lorsque l'on demande aux employeurs ce qu'ils ont fait principalement pour assurer la relève de ceux qui vont quitter un jour l'entreprise, deux moyens ressortent : embaucher de nouvelles ressources (25 %) et désigner un remplaçant interne pour occuper chacun des postes stratégiques (17 %). Les autres moyens obtiennent des scores de 5 % ou moins.

Désigner un remplaçant interne pour occuper chacun des postes stratégiques est plus fréquent dans les grands établissements de 50 employés ou plus (37 %).

## ... MAIS PRÈS DU TIERS DES EMPLOYEURS NE METTENT AUCUN MOYEN SPÉCIFIQUE EN PLACE

On retient par ailleurs que près du tiers des employeurs (31 %) mentionnent n'utiliser aucun moyen pour assurer la relève de ceux qui vont quitter un jour l'entreprise.

# PRINCIPAUX DÉFIS LIÉS À LA MAIN-D'ŒUVRE

QD5. « AU COURS DES TROIS PROCHAINES ANNÉES, QUELS SONT LES PRINCIPAUX DÉFIS LIÉS À LA MAIN-D'ŒUVRE AUXQUELS VOUS DEVREZ FAIRE FACE? »

(Base : tous; n : 500)

(Plusieurs réponses possibles)

	Total des 3 mentions %
Difficultés d'embauche	19
Roulement de personnel élevé/fidéliser les employés	16
Développement des compétences	10
Concurrence	6
Maintien de salaires et d'avantages sociaux compétitifs	5
Les employés sont âgés (départ à la retraite)	4
Disponibilité des employés	3
Avoir des employés de qualité, qualifiés	3
Conserver les employés	2
Autre	20
Aucun	11
NSP/NRP	14

## AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS : EMBAUCHE, RÉTENTION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Lorsque l'on demande aux responsables d'établissements de nommer le principal défi lié à la main-d'œuvre auquel ils s'attendent à devoir faire face au cours des trois prochaines années, trois éléments ressortent : l'embauche (19 %), le roulement de personnel et la fidélisation (16 %), ainsi que la formation et le développement des compétences (10 %).

À noter que 11 % mentionnent qu'ils ne s'attendent à aucun défi particulier lié à la main-d'œuvre.

Ces résultats sont similaires à ceux obtenus en 2012 et les défis identifiés sont les mêmes, peu importe la taille de l'entreprise.

# ACTIONS DE DÉTAIL QUÉBEC QUI POURRAIENT AIDER

## QD6. « QUELLES ACTIONS CONCRÈTES POURRAIT POSER DÉTAIL QUÉBEC POUR VOUS AIDER DANS VOTRE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES? »

(Base : tous; n : 500)

(Plusieurs réponses possibles)

	Total des 3 mentions %
Ateliers de formation	11
Outils RH/guides de gestion	6
Aide financière, subventions	3
Faciliter l'affichage des emplois et la consultation des CV	3
Programmes de certification pour les employés	2
Campagnes de valorisation des métiers et carrières	2
Conférences sur des sujets d'actualité	2
Offrir des formations autres (couture, mécanique, motivation)	2
Aide financière pour la formation du personnel	2
Autre	15
Aucune	29
NSP/NRP	34

### DEUX PRINCIPALES ACTIONS POUR AIDER : ATELIERS DE FORMATION ET OUTILS RH

Lorsque l'on demande aux responsables d'établissements de nommer des actions concrètes que pourrait poser Détail Québec pour les aider dans leur gestion des ressources humaines, deux viennent en tête de liste : des ateliers de formation (11 %) et des outils RH comme des guides de gestion (6 %).

À cette question, le taux de « ne sait pas ou ne répond pas » est de 34 %. De plus, 29 % des employeurs mentionnent qu'aucune action ne peut les aider. Pour expliquer ces résultats, on peut poser l'hypothèse que Détail Québec n'est pas connu de tous ou que son mandat n'est pas encore clair pour tous.

## QE1. « VOTRE ÉTABLISSEMENT (OU L'ENTREPRISE) A-T-IL UN SITE INTERNET? »

(Base : tous; n : 500)



## QE2. « VOTRE ÉTABLISSEMENT (OU L'ENTREPRISE) EFFECTUE-T-IL DE LA VENTE EN LIGNE? »

(n : 424)



### Avertissement :

Les chiffres présentés ici n'incluent pas le secteur de l'automobile et de l'alimentation, contrairement aux données de l'étude du CEFRIO. Les questions utilisées et les échantillons de répondants ne sont pas les mêmes non plus, ce qui rend hasardeuse toute comparaison entre les deux études.

## L'UTILISATION D'UN SITE INTERNET EN LÉGÈRE ÉVOLUTION

Le pourcentage des établissements qui s'affichent par un site internet est de 83 %, soit 4 points de pourcentage de plus que le résultat obtenu dans le diagnostic 2012-2015 (79 %) et 12 points de plus que celui obtenu en 2008 (71 %). Ce pourcentage varie selon la taille de l'établissement. Ainsi, il est de 78 % dans les établissements de moins de 10 employés, passe à 84 % dans les établissements de taille moyenne (10 à 49 employés) et grimpe à 94 % dans les établissements de grande taille (50 employés ou plus).

## ... MAIS LE TAUX D'ÉTABLISSEMENTS QUI FONT DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE SEMBLE PLAFONNER

Parmi les établissements qui s'affichent par un site internet (n=424), un peu moins de la moitié (44 %) font du commerce électronique. Cette proportion était de 46 % dans le diagnostic 2012-2015.

**La proportion totale d'établissements qui s'adonnent au commerce électronique se chiffre donc à 37 % (83 % X 44 %) en 2015. Elle était de 36 % en 2012 et de 34 % en 2008.**

Par ailleurs, notons que les trois quarts des établissements qui s'adonnent au commerce électronique gèrent leurs propres activités. Cela veut dire que **28 % de l'ensemble des établissements gèrent directement des activités de vente en ligne** (24 % chez les plus petits à 38 % chez les plus gros).

## MOTIFS POUR NE PAS EFFECTUER DE VENTE EN LIGNE

### QE3. « POURQUOI VOTRE ÉTABLISSEMENT N'EFFECTUE-T-IL PAS DE VENTE EN LIGNE? »

(Base : ceux qui ne font pas de commerce électronique, n : 230)

(Plusieurs réponses possibles)

	Total des 3 mentions %
Produits offerts ne se prêtent pas à la vente en ligne	30
Pas dans les stratégies de l'établissement (pas un besoin actuel)	20
Coût/Investissement élevé	6
C'est à la bannière/franchise de prendre la décision (ne veut pas)	5
En développement sans mention de date	4
Veut que le service à la clientèle soit direct, personnel	3
Manque de personnel compétent ou spécialisé	3
Le service sera disponible bientôt	2
La bannière/franchise le fait déjà à leur place	2
Manque de temps	2
Incertitude quant aux bénéfices liés au commerce électronique	2
Autre	19
Aucune raison en particulier	2
NSP/NRP	7

### DEUX PRINCIPAUX MOTIFS POUR NE PAS FAIRE DE VENTE EN LIGNE : LES PRODUITS NE S'Y PRÊTENT PAS OU CE N'EST PAS UNE PRIORITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT

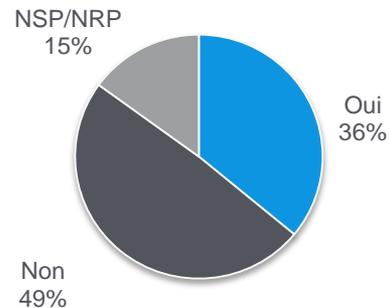
Aux employeurs qui n'effectuent pas de vente en ligne, nous avons demandé pourquoi. Les deux principaux motifs invoqués sont que les produits vendus ne s'y prêtent pas (30 %) ou qu'il ne s'agit pas d'une priorité ou d'un besoin identifié par l'établissement (20 %).

Parmi les autres réponses, plusieurs sont liées aux ressources (financières, matérielles, humaines ou technologiques) ou au fait que la décision appartienne à la bannière ou au franchiseur.

# INTENTION D'INVESTIR EN COMMERCE ÉLECTRONIQUE

**QE4. « AU COURS DES 3 PROCHAINES ANNÉES, EST-CE QUE VOTRE ÉTABLISSEMENT (OU L'ENTREPRISE) PRÉVOIT INVESTIR EN MATIÈRE DE COMMERCE ÉLECTRONIQUE? »**

(Base : ceux qui n'ont pas de site internet ou qui ne font pas de commerce électronique; n : 306)



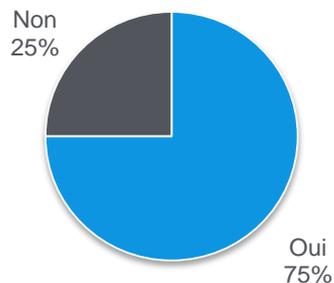
## UN PEU PLUS DU TIERS DES ÉTABLISSEMENTS QUI NE FONT PAS DE COMMERCE EN LIGNE PRÉVOIENT LE FAIRE D'ICI 3 ANS

En 2015, la proportion d'établissements qui ne s'adonnent pas encore au commerce électronique, mais qui prévoient investir dans ce domaine au cours des trois prochaines années, s'accroît et passe à 36 %. On peut de façon réaliste penser que la proportion actuelle d'établissements qui font du commerce en ligne pourrait s'accroître.

Toutefois, rappelons qu'en 2012, un peu plus du quart (26 %) des établissements qui ne s'adonnaient pas encore au commerce électronique prévoient investir dans ce domaine au cours des trois prochaines années. Les données actuelles montrent que plusieurs de ces intentions n'ont pu se réaliser.

QE5a. « VOTRE ÉTABLISSEMENT GÈRE-T-IL, NE SERAIT-CE QU'EN PARTIE, LES ACTIVITÉS EN LIEN AVEC LE SERVICE EN LIGNE, PAR EXEMPLE LA PRÉPARATION DES COMMANDES, LA FACTURATION, LA GESTION DES INVENTAIRES, L'EXPÉDITION? »

(Base : ceux qui font du commerce électronique; n : 194)



### TROIS QUARTS DES ÉTABLISSEMENTS QUI FONT DU COMMERCE EN LIGNE GÈRENT AU MOINS EN PARTIE LES ACTIVITÉS QUI Y SONT LIÉES

Parmi les établissements qui font du commerce en ligne, les trois quarts (75 %) mentionnent gérer au moins une partie des activités comme la préparation des commandes, la facturation, la gestion des inventaires ou l'expédition.

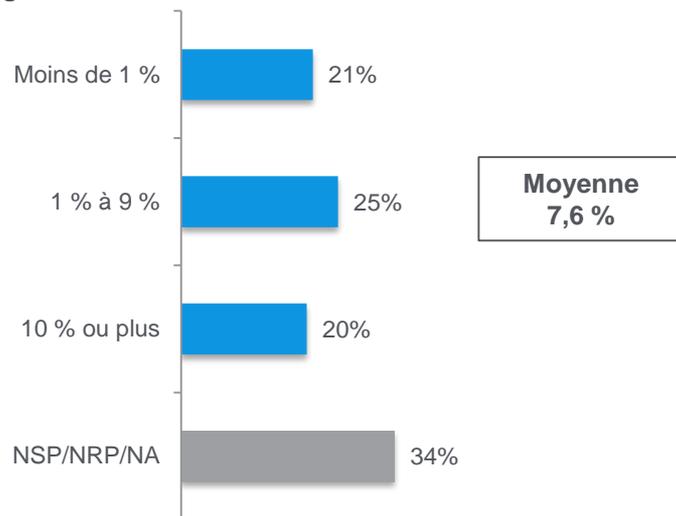
Cette proportion est plus élevée dans les magasins indépendants à nom unique (90 %) et nettement plus faible chez les magasins franchisés (42 %).

## PART DES VENTES ATTRIBUABLES AUX ACHATS EN LIGNE

### QE5b. « QUEL EST LE POURCENTAGE DES VENTES DE VOTRE ÉTABLISSEMENT QUI PROVIENNENT DES ACHATS EN LIGNE? »

(Base : ceux qui font du commerce électronique; n : 194)

#### Pourcentage des ventes



### EN MOYENNE, 7,6 % DES VENTES SONT ATTRIBUABLES AUX ACHATS EN LIGNE

Chez les établissements qui font du commerce en ligne, on mentionne que les ventes en ligne représentent en moyenne 7,6 % ( $\pm 2,2$  %) des ventes totales.

À ce chapitre, on observe de grandes disparités : pour 21 % des établissements, les achats en ligne représentent moins de 1 % des ventes, tandis que pour un autre 20 % des établissements, les achats en ligne représentent 10 % ou plus des ventes.

Si l'on inclut tous les établissements, même ceux qui n'ont pas de site internet ou qui ne s'adonnent pas au commerce électronique, 2,1 % des ventes (en moyenne) proviennent des achats en ligne.

# POSTES CRÉÉS POUR GÉRER LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

## QE6a. « QUELS POSTES/EMPLOIS ONT ÉTÉ CRÉÉS POUR GÉRER LES ACTIVITÉS DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE DE VOTRE ÉTABLISSEMENT? »

(Base : ceux qui font du commerce électronique; n : 194)

	Total des 3 mentions %
Responsable	3
Poste de marketing	3
Gestionnaire web/chef web	3
Commis/préposé web	3
Répartiteur (préparation et réception des commandes)	2
Autre gestionnaire	2
Gérant ou cadre	2
Coordinateur (des ventes)	2
Autre poste de direction	2
Autre	10
Aucun poste en particulier	66
NSP/NRP	9

### POUR LES DEUX TIERS DES ÉTABLISSEMENTS, AUCUN POSTE EN PARTICULIER N'A ÉTÉ CRÉÉ

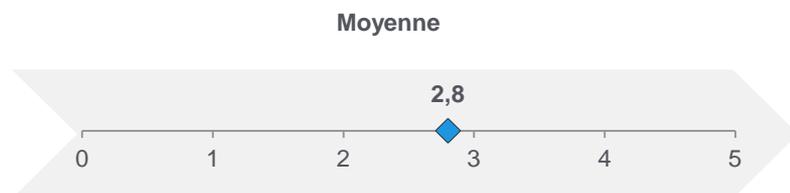
Dans les établissements qui font du commerce en ligne, on mentionne deux fois sur trois (66 %) qu'aucun poste en particulier n'a été créé en lien avec ces activités de commerce électronique. Il semble donc que, dans la plupart des cas, le commerce en ligne a eu pour effet d'ajouter ou de modifier les tâches des employés déjà en place.

Dans les autres cas, le commerce en ligne a contribué à créer des postes très variés en lien avec le marketing, les ventes, le web, l'expédition ou la gestion.

# NOMBRE D'EMPLOYÉS AFFECTÉS AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

QE7. « DANS VOTRE ÉTABLISSEMENT, COMBIEN D'EMPLOYÉS SONT AFFECTÉS AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE? »

(Base : ceux qui font du commerce électronique; n : 180)



## EN MOYENNE, 2,8 EMPLOYÉS AFFECTÉS AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Chez les établissements qui font du commerce en ligne, 2,8 employés en moyenne y sont affectés. Cette moyenne tend à être plus élevée dans les grands établissements de 50 employés ou plus (4,2 employés) que dans les petits établissements de moins de 10 employés (2,0 employés).

# PRÉSENCE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

## QE8. « VOTRE ÉTABLISSEMENT EST-IL PRÉSENT SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX? »

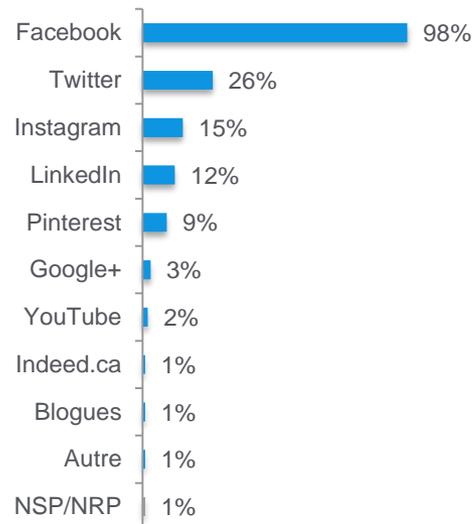
(Base : ceux qui ont un site internet; n : 424)



## QE9a. « LESQUELS? »

(Base : ceux qui ont un site internet et qui sont présents sur au moins un réseau social; n : 337)

(Plusieurs réponses possibles)



## HAUSSE NOTABLE DE LA PRÉSENCE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Dans les établissements qui ont un site internet, la proportion d'établissements présents sur au moins un réseau social est de 79 %.

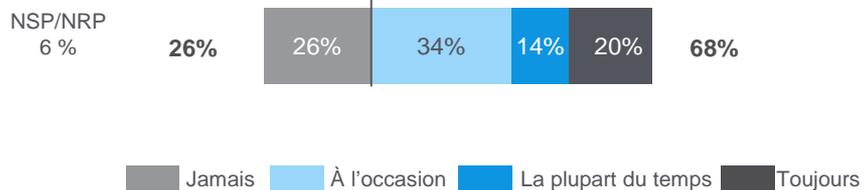
## FACEBOOK DEMEURE INCONTESTABLEMENT LE RÉSEAU SOCIAL LE PLUS POPULAIRE

Parmi les établissements qui ont un site internet et qui sont présents sur au moins un réseau social, Facebook apparaît comme un incontournable et est incontestablement le réseau social sur lequel la plus grande proportion d'établissements sont présents (98 %). Suivent Twitter (26 %), Instagram (15 %), LinkedIn (12 %) et Pinterest (9 %). Tous ces résultats sont similaires, peu importe la taille de l'établissement.

# LES RÉSEAUX SOCIAUX COMME OUTIL DE RECRUTEMENT

QE10. « AU COURS DES TROIS PROCHAINES ANNÉES, COMPTEZ-VOUS UTILISER LES RÉSEAUX SOCIAUX POUR RECRUTER DU PERSONNEL? »

(Base : tous; n : 500)



## PLUS DE DEUX ENTREPRISES SUR TROIS COMPTENT UTILISER LES RÉSEAUX SOCIAUX POUR RECRUTER DU PERSONNEL

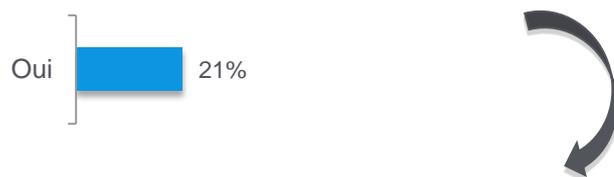
Parmi tous les établissements, 68 % comptent utiliser, au moins occasionnellement, les réseaux sociaux pour recruter du personnel. Un établissement sur cinq (20 %) mentionne les utiliser « toujours ».

Le recrutement via les réseaux sociaux serait à la hausse si on prend en considération que 11 % des employeurs les utilisent actuellement comme mode de recrutement.

# BESOINS DE FORMATION EN MATIÈRE DE GESTION DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

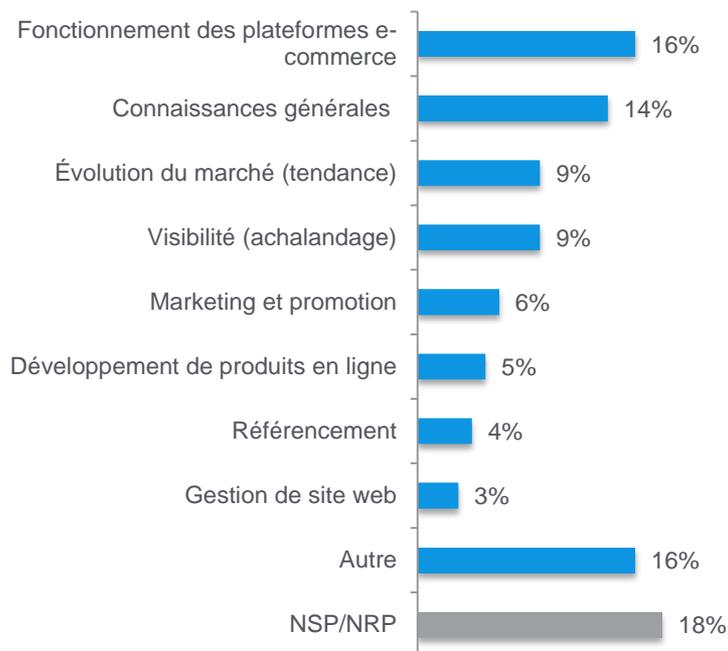
## QE11. « AVEZ-VOUS DES BESOINS DE FORMATION EN MATIÈRE DE GESTION DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE? »

(Base : ceux qui font du commerce électronique; n : 194)



## QE12. « QUEL EST VOTRE PRINCIPAL BESOIN EN FORMATION? »

(n : 37)



## LE CINQUIÈME DES ÉTABLISSEMENTS UTILISATEURS ONT DES BESOINS DE FORMATION EN COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Chez les établissements qui font du commerce en ligne, 21 % mentionnent avoir des besoins de formation dans ce champ précis de leurs activités. Plusieurs besoins ressortent et les quatre principaux sont : fonctionnement des plateformes commerce électronique (16 %), connaissances générales (14 %), tendances et évolution du marché (9 %), et comment obtenir plus de visibilité et d'achalandage (9 %).

La rubrique « Autre » inclut une variété de réponses (moins de 3 % chacune), dont la gestion des stocks et des commandes, la stimulation des ventes, l'utilisation d'outils de gestion du commerce électronique et le lien entre site internet et réseaux sociaux.

# BESOINS DE FORMATION EN MATIÈRE DE RÉSEAUX SOCIAUX

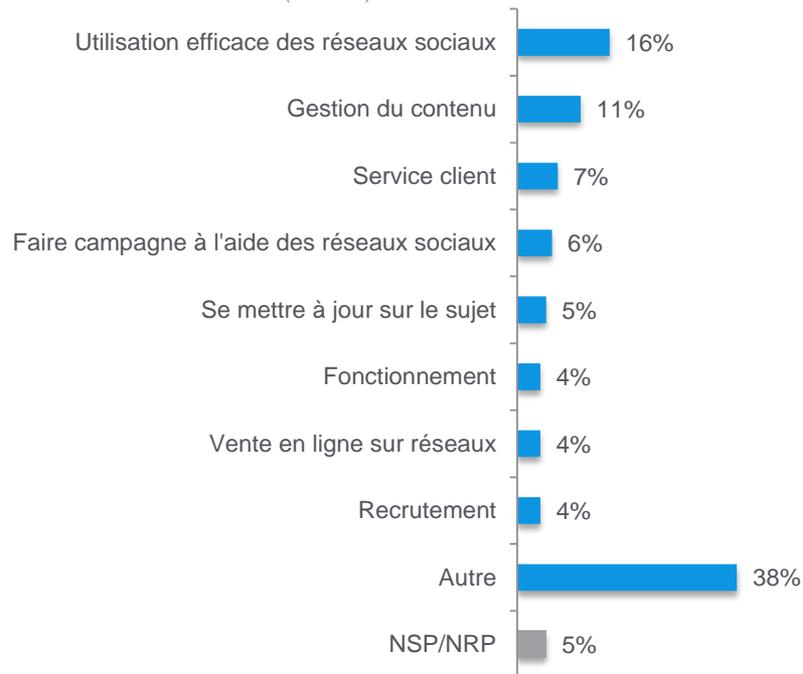
## QE13. « AVEZ-VOUS DES BESOINS DE FORMATION EN MATIÈRE D'UTILISATION DES RÉSEAUX SOCIAUX? »

(Base : tous; n : 500)



## QE14. « QUEL EST VOTRE PRINCIPAL BESOIN DE FORMATION? »

(n : 106)



## LE CINQUIÈME DE TOUS LES ÉTABLISSEMENTS ONT DES BESOINS DE FORMATION EN RÉSEAUX SOCIAUX

Parmi l'ensemble des établissements, 21 % mentionnent avoir des besoins de formation en matière d'utilisation des réseaux sociaux. Plusieurs besoins ressortent et les trois principaux sont l'utilisation efficace des réseaux sociaux (16 %), la gestion du contenu (11 %) et comment offrir un bon service client (7 %).

La rubrique « Autre » inclut une variété de réponses (moins de 4 % chacune) dont le référencement, une meilleure connaissance et maîtrise des réseaux sociaux, la diffusion d'information, la visibilité et la personnalisation selon la clientèle.



## SECTION 6 SONDAGE AUPRÈS DES EMPLOYÉS

### CONTEXTE ET OBJECTIF

Une enquête en ligne auprès des employés du secteur a été réalisée par SOM et Détail Québec afin d'obtenir des informations à jour sur le recrutement, l'embauche, les besoins de formation, la satisfaction au travail et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information.

### POPULATION CIBLE ET RÉPONDANT

Travailleurs œuvrant dans les sous-secteurs desservis par Détail Québec.

### ÉCHANTILLONNAGE

Échantillonnage de convenance. Invitations envoyées par courriel aux employeurs ayant participé à l'enquête téléphonique pour transmission au personnel et affichage sur le site de Détail Québec (lien vers le sondage).

### COLLECTE

Les 462 entrevues en ligne ont été réalisées du 29 octobre au 16 novembre 2015. Aucun taux de réponse ne peut être calculé en l'absence de données précises sur le nombre d'individus qui ont entendu parler du sondage.

### PONDÉRATION

Aucune pondération n'a été appliquée aux résultats.

### MARGE D'ERREUR

Dans le contexte d'un échantillon de convenance (non probabiliste), aucune marge d'erreur ne peut être calculée.

# CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

Sous-secteurs	% (n : 462)
▪ Marchands de matériaux et fournitures de construction	7
▪ Magasins de vêtements	5
▪ Magasins de produits de santé et de soins personnels	17
▪ Magasins d'alimentation spécialisée	2
▪ Magasins de fournitures de type hypermarchés, clubs de gros ou magasins à 1 \$	< 1
▪ Grands magasins	2
▪ Magasins d'appareils électroniques et ménagers	26
▪ Magasins d'articles de sport, passe-temps et instruments de musique	8
▪ Stations-service (avec ou sans dépanneurs)	1
▪ Magasins de pièces, de pneus et d'accessoires pour véhicules automobiles	< 1
▪ Magasins de livres, de périodiques et d'articles de musique	7
▪ Magasins d'accessoires de maison	1
▪ Magasins de bière, de vin et de spiritueux	1

Sous-secteurs (suite)	% (n : 462)
▪ Magasins de fournitures de bureau, papeterie et cadeaux	5
▪ Bijouteries et magasins de bagages et de maroquinerie	2
▪ Magasins de fleurs ou de plantes	< 1
▪ Magasins de chaussures	9
▪ Magasins de meubles	2
▪ Animaleries	< 1
Région	(n : 462)
▪ RMR de Montréal*	54
▪ Ailleurs au Québec	46

\* Région métropolitaine de recensement de Montréal : regroupement des régions administratives de Montréal, Montérégie, Laval, Laurentides et Lanaudière

## CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS - SUITE

	%
<b>Âge</b>	<b>(n : 462)</b>
▪ 16 – 24 ans	20
▪ 25 – 34 ans	31
▪ 35 – 44 ans	21
▪ 45 – 54 ans	16
▪ 55 – 64 ans	10
▪ 65 ans ou plus	2
<b>Sexe</b>	<b>(n : 462)</b>
▪ Homme	39
▪ Femme	61

	%
<b>Langue de l'entrevue</b>	<b>(n : 462 )</b>
▪ Français	98
▪ Anglais	2
<b>Fait partie du personnel...</b>	<b>(n : 462 )</b>
▪ De direction	45
▪ De vente et service à la clientèle	38
▪ Du soutien	6
▪ Des achats	3
▪ De gestion des marchandises	2
▪ Autre	6
<b>Statut d'emploi</b>	<b>(n : 462 )</b>
▪ Permanent à temps plein (+ de 30 heures/semaine)	81
▪ Permanent à temps partiel (30 heures ou moins/semaine)	18
▪ Temporaire ou saisonnier	1
▪ Occasionnel	--
<b>Est présentement aux études (analyse page suivante)</b>	<b>(n : 462 )</b>
▪ Oui	17

## LES ÉTUDIANTS FORMENT UN BON CONTINGENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE DU SECTEUR

Les étudiants comptent pour 17 % de la main-d'œuvre du secteur du commerce de détail. Le tableau ci-contre présente leur profil. Les données montrent que même s'il s'agit d'étudiants, ils sont bien impliqués dans leur travail. Par exemple, 43 % des étudiants pensent encore travailler dans le secteur du commerce de détail dans trois ans, et 81 % recommanderaient à leur entourage de faire carrière dans le secteur du commerce de détail.

	Employés étudiants (n: 79)	Employés non étudiants (n: 383)
A entre 16 et 24 ans	66 %	10 %
Sexe féminin	68 %	60 %
Fait partie du personnel de vente et de service à la clientèle	76 %	30 %
Travaille à temps partiel	74 %	6 %
Ancienneté dans le secteur	6 ans	15 ans
Ancienneté pour l'employeur actuel	3 ans	8 ans
Ancienneté dans le poste actuel	2 ans	6 ans
Pense encore travailler dans le secteur dans 3 ans	43 %	75 %
Pense encore travailler dans le secteur et pour le même employeur dans 3 ans	70 %	88 %
Est intéressé à occuper un jour un poste de direction au sein de l'entreprise	39 %	55 %
Recommanderait certainement ou probablement de faire carrière dans le secteur	81 %	83 %

# ANCIENNETÉ DANS LE SECTEUR DU COMMERCE DE DÉTAIL

	%
Ancienneté dans le secteur du commerce de détail	(n : 462)
▪ Moins de 5 ans	22
▪ 5 à 9 ans	23
▪ 10 à 15 ans	21
▪ Plus de 15 ans	33
Moyenne	13 ans

## L'ANCIENNETÉ DE TRAVAIL DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL EST RELATIVEMENT ÉLEVÉE

La durée moyenne d'ancienneté de travail dans le secteur du commerce de détail est de 13 ans. La médiane se situe à 10 ans, c'est-à-dire que 50 % des employés œuvrent dans le secteur depuis moins de 10 ans et que l'autre moitié y œuvrent depuis plus de 10 ans. On note par ailleurs que le tiers des employés (33 %) travaillent dans le secteur depuis plus de 15 ans. Ces résultats sont similaires à ceux obtenus en 2012.

## LA DURÉE MOYENNE D'ANCIENNETÉ DANS LE SECTEUR PASSE À 15 ANS SI ON FAIT ABSTRACTION DES ÉTUDIANTS

Rappelons que les étudiants comptent pour près du cinquième (17 %) de la main-d'œuvre du secteur du commerce de détail. Si on ne tient pas compte de ces employés actuellement aux études, la durée moyenne d'ancienneté passe à 15 ans, ce qui est relativement élevé. La possibilité de faire carrière dans le secteur du commerce de détail apparaît donc comme une réalité pour plusieurs.

Il est par ailleurs intéressant de noter que la durée moyenne d'ancienneté chez les employés aux études est de 6 ans. En 2015, travailler dans le secteur du détail semble donc encore une façon relativement stable pour certains étudiants de subvenir à leurs besoins durant leurs études.

## L'ANCIENNETÉ DANS LE SECTEUR FLUCTUE EN FONCTION DU STATUT D'EMPLOI ET DU NIVEAU HIÉRARCHIQUE

La durée moyenne d'ancienneté de travail dans le secteur du commerce passe de 6 ans chez les employés permanents à temps partiel à 15 ans chez les employés permanents à temps plein.

Finalement, elle est de 10 ans pour le personnel de vente et de service à la clientèle, et de 17 ans pour le personnel de direction.

# ANCIENNETÉ DE TRAVAIL AUPRÈS DE L'EMPLOYEUR ACTUEL

	%
Ancienneté auprès de l'employeur actuel (peu importe le poste)	(n : 462)
▪ Moins de 5 ans	50
▪ 5 à 9 ans	24
▪ 10 à 15 ans	12
▪ Plus de 15 ans	13
Moyenne	7 ans

## L'ANCIENNETÉ DE TRAVAIL AUPRÈS DE L'EMPLOYEUR ACTUEL EST RELATIVEMENT ÉLEVÉE

La durée moyenne d'ancienneté de travail pour l'employeur actuel est de 7 ans. La médiane se situe à 4 ans, c'est-à-dire que 50 % des employés travaillent pour le même employeur depuis moins de 4 ans et que l'autre moitié y travaillent depuis plus de 4 ans. On note par ailleurs que 13 % sont à l'emploi du même employeur depuis plus de 15 ans. Ces résultats sont similaires à ceux obtenus en 2012.

## LA DURÉE MOYENNE D'ANCIENNETÉ AUPRÈS DE L'EMPLOYEUR ACTUEL PASSE À 8 ANS SI ON FAIT ABSTRACTION DES ÉTUDIANTS

Si on ne tient pas compte des employés actuellement aux études (17 %), la durée moyenne d'ancienneté pour le même employeur passe à 8 ans, ce qui est relativement élevé. Cette donnée tend aussi à atténuer la perception voulant qu'il y ait un très fort roulement de personnel dans le secteur du commerce de détail. Cette perception serait en bonne partie redevable à l'emploi d'étudiants, un segment chez qui la durée moyenne d'ancienneté pour le même employeur n'est effectivement que de 3 ans.

## L'ANCIENNETÉ POUR LE MÊME EMPLOYEUR VARIE AVEC LE STATUT D'EMPLOI ET LE NIVEAU HIÉRARCHIQUE

L'ancienneté pour le même employeur fluctue avec le statut d'emploi et le poste occupé. Elle passe de 3 ans pour les employés permanents à temps partiel à 8 ans pour les employés permanents à temps plein. Finalement, elle est de 4 ans pour le personnel de vente et de service à la clientèle, et de 10 ans pour le personnel de direction.

## ANCIENNETÉ DANS LE POSTE ACTUELLEMENT OCCUPÉ

	%
<b>Ancienneté dans le poste actuel</b>	<b>(n : 462)</b>
▪ Moins de 5 ans	61
▪ 5 à 9 ans	21
▪ 10 à 15 ans	11
▪ Plus de 15 ans	5
<i>Moyenne</i>	<i>5 ans</i>

### L'ANCIENNETÉ DE TRAVAIL DANS LE POSTE ACTUEL EST RELATIVEMENT ÉLEVÉE

La durée moyenne d'ancienneté de travail dans le poste actuel est de 5 ans. À première vue, si on compare cette donnée à celle de l'ancienneté auprès de l'employeur, soit 7 ans, cela tend à montrer une relative stabilité du poste occupé au sein de l'entreprise.

### L'ANCIENNETÉ DANS LE POSTE ACTUEL VARIE EN FONCTION DE PLUSIEURS VARIABLES, DONT LE STATUT D'EMPLOI ET LE NIVEAU HIÉRARCHIQUE

Tout comme pour l'ancienneté au sein du secteur du commerce de détail et du même employeur, l'ancienneté dans le poste actuel varie avec le statut d'emploi et le niveau hiérarchique. Elle passe de 2 ans pour les employés permanents à temps partiel à 6 ans chez les employés permanents à temps plein. Elle est de 3 ans pour le personnel de vente et de service à la clientèle, et de 7 ans pour le personnel de direction.

Ces tendances étaient également observables en 2012.

# MODES DE RECHERCHE D'EMPLOI

## QB1. « QUELS MOYENS AVEZ-VOUS UTILISÉS POUR CHERCHER VOTRE EMPLOI ACTUEL? »

(Base : tous; n : 462)

(Principaux moyens)

	Total des mentions %
Bouche-à-oreille	35
Candidature spontanée	32
Placement en ligne d'Emploi-Québec	10
Annonce sur le site web de l'entreprise	9
Annonce sur un site web d'emploi (Jobboom, Monster, etc.)	9
Annonce dans un journal	6
Affiche dans la vitrine/devanture du magasin	3
Annonce sur un réseau social (Facebook, LinkedIn, etc.)	2
A été sollicité par l'entreprise (recruté)	2
Autre	7
Aucun	3
NSP/NRP	2

### DEUX PRINCIPAUX MODES DE RECHERCHE D'EMPLOI : LE BOUCHE-À-OREILLE ET LES CANDIDATURES SPONTANÉES

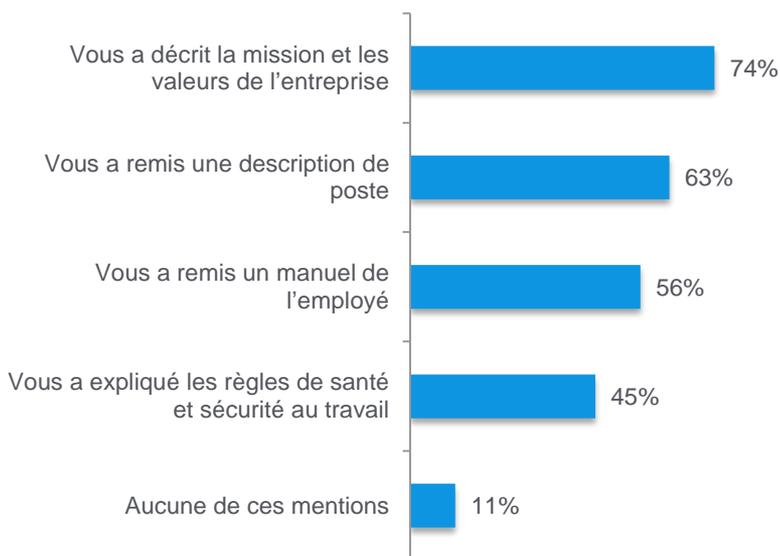
Pour trouver leur emploi actuel, les employés ont eu recours le plus souvent à une référence (35 %) et aux candidatures spontanées (32 %). Trois autres moyens suivent : le placement en ligne d'Emploi-Québec (10 %), une annonce sur le site web de l'entreprise (9 %) et une annonce sur un site web d'emploi (9 %). Les autres modes de recherche d'emploi sont nommés par 6 % ou moins des répondants.

Notons que même si les réseaux sociaux constituent une tendance émergente comme mode de recrutement, seulement 2 % des employés mentionnent avoir trouvé leur emploi avec ce moyen.

## QB2. « LORS DE VOTRE ARRIVÉE DANS L'ENTREPRISE, EST-CE QUE VOTRE EMPLOYEUR...? »

(Base : tous; n : 462)

(Plusieurs mentions possibles)



## DES PRATIQUES D'INTÉGRATION À L'EMBAUCHE ASSEZ RÉPANDUES

Trois des quatre pratiques d'intégration testées lors du sondage sont courantes dans une majorité d'entreprises. Une proportion de 74 % des employés mentionnent qu'à leur arrivée, l'employeur a décrit la mission et les valeurs de l'entreprise. Dans 63 % des cas, on mentionne avoir reçu une description de tâches et dans 56 % des cas, un manuel de l'employé. Par contre, pas tout à fait la moitié des employés (45 %) ont reçu des explications sur les règles de santé et de sécurité au travail.

Une faible proportion de 11 % dit n'avoir reçu aucun de ces outils.

# INTENTIONS DE DEMEURER AU SEIN DU SECTEUR ET DE TRAVAILLER POUR LE MÊME EMPLOYEUR

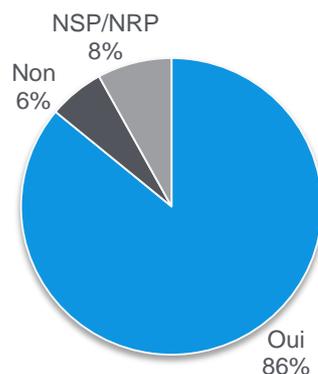
QB3. « DANS 3 ANS, PENSEZ-VOUS ENCORE TRAVAILLER DANS LE SECTEUR DU COMMERCE DE DÉTAIL ? »

(Base : tous; n : 462)



QB4. « DANS 3 ANS, PENSEZ-VOUS ENCORE TRAVAILLER POUR VOTRE EMPLOYEUR ACTUEL ? »

(n : 321)



## À MOYEN TERME, LES INTENTIONS DE DEMEURER DANS LE SECTEUR DU COMMERCE DE DÉTAIL ET À L'EMPLOI DU MÊME EMPLOYEUR SONT RELATIVEMENT ÉLEVÉES

Lorsque l'on demande aux employés si, dans un horizon de trois ans (soit d'ici 2019), ils pensent encore travailler dans le secteur du commerce de détail, un peu plus des deux tiers (70 %) répondent affirmativement. Si on ne tient pas compte des employés actuellement aux études, ce pourcentage passe à 75 %. Parmi les employés qui envisagent d'encore travailler dans le secteur du commerce de détail d'ici 2019, une forte majorité, soit 86 %, pensent également demeurer à l'emploi du même employeur.

Les mêmes tendances s'observaient en 2012.

## LA FIDÉLITÉ AU SECTEUR VARIE SELON LE STATUT D'EMPLOI, LE NIVEAU HIÉRARCHIQUE ET L'ANCIENNETÉ

Les intentions de demeurer au sein du secteur sont particulièrement fortes pour certains types d'emploi : les employés permanents à plein temps (75 %) par rapport aux permanents à temps partiel (43 %), ainsi que les employés de direction (83 %) par rapport au personnel de vente (57 %). Elles augmentent aussi avec l'ancienneté au sein du secteur. Elles sont de 54 % chez ceux qui ont moins de 5 ans d'ancienneté dans le secteur du commerce de détail, comparativement à 83 % chez ceux qui ont plus de 15 ans d'ancienneté dans le secteur.

## INTENTIONS DE DEMEURER AU SEIN DU SECTEUR ET DE TRAVAILLER POUR LE MÊME EMPLOYEUR – SUITE



Parmi ceux qui pensent demeurer au sein du secteur d'ici trois ans, les intentions de demeurer à l'emploi du même employeur sont plus fortes chez les employés permanents à plein temps (88 %) que chez les employés permanents à temps partiel (73 %). Elles augmentent avec l'ancienneté au sein du secteur. Ainsi, elles sont de 71 % chez ceux qui ont moins de 5 ans d'ancienneté dans le secteur du commerce de détail, contre 91 % chez ceux qui ont plus de 15 ans d'ancienneté dans le secteur.

### ... SAUF CHEZ LES JEUNES DE 16 À 24 ANS ET LES ÉTUDIANTS

Comme on pouvait s'y attendre, ces résultats varient considérablement pour les jeunes de 16 à 24 ans et pour ceux qui sont encore aux études. Ici, l'intention de poursuivre dans le secteur du commerce de détail chute respectivement à 48 % et 43 %, contre 70 % pour l'ensemble.

Parmi ces deux strates, quand on a l'intention de poursuivre dans le secteur du commerce de détail, le taux de fidélité à l'employeur est également plus faible. Il est de 68 % chez les jeunes de 16 à 24 ans et de 70 % chez ceux qui sont encore aux études, comparativement à 86 % pour l'ensemble.

Ces tendances s'observaient aussi dans le diagnostic 2012-2015.

# MOTIF PRINCIPAL POUR DEMEURER À L'EMPLOI DU MÊME EMPLOYEUR

## QB5. « POUR QUELLE RAISON PRINCIPALE PENSEZ-VOUS ENCORE ÊTRE À L'EMPLOI DE VOTRE EMPLOYEUR ACTUEL DANS 3 ANS? »

(Base : ceux qui pensent encore travailler pour leur employeur actuel dans trois ans; n : 277)

	%
Tâches et responsabilités intéressantes	31
Passion envers le service à la clientèle (travailler avec le public)	15
Possibilités d'avancement	13
Salaire et conditions de travail	12
Passion envers les produits/services vendus	12
Ambiance de travail	9
Horaire de travail	4
Proximité du domicile	2
Toutes ces réponses	1
Autre	1
NSP/NRP	-

## PRINCIPAL MOTIF POUR ENVISAGER DE DEMEURER À L'EMPLOI DU MÊME EMPLOYEUR : L'INTÉRÊT DES TÂCHES

Les employés qui envisagent de demeurer à l'emploi du même employeur dans un horizon de trois ans (d'ici 2019) évoquent d'abord l'intérêt des tâches (31 %). Suivent divers facteurs, dont la passion envers le service à la clientèle (15 %), les possibilités d'avancement (13 %), le salaire et les conditions de travail (12 %), ainsi que la passion envers les produits ou services vendus (12 %). Les autres motifs récoltent des mentions de 9 % ou moins.

## QUELQUES DIFFÉRENCES SELON L'ÂGE OU LE NIVEAU HIÉRARCHIQUE

Les possibilités d'avancement sont un motif plus fréquemment évoqué par les 16 à 24 ans (33 % contre 13 % pour l'ensemble), tandis que l'intérêt pour la tâche est plus souvent cité par le personnel de direction (38 %) que par celui de vente et de service à la clientèle (7 %).

## MOTIF PRINCIPAL POUR NE PLUS ÊTRE À L'EMPLOI DU MÊME EMPLOYEUR

### QB6. « POUR QUELLE RAISON PRINCIPALE PENSEZ-VOUS NE PLUS ÊTRE À L'EMPLOI DE VOTRE EMPLOYEUR ACTUEL DANS 3 ANS? »

(Base : ceux qui ne pensent pas encore travailler pour leur employeur actuel dans trois ans; n : 90)

	%
Études seront terminées	27
Changement de carrière	21
Salaire et conditions de travail	18
Absence de possibilité de promotion	9
Départ à la retraite	8
Horaire de travail irrégulier (jour, soir, week-end)	7
Retour aux études	4
Relation avec les supérieurs hiérarchiques	2
Contexte économique difficile	2
Difficultés à travailler avec le public (service à la clientèle)	1
Aucune	1

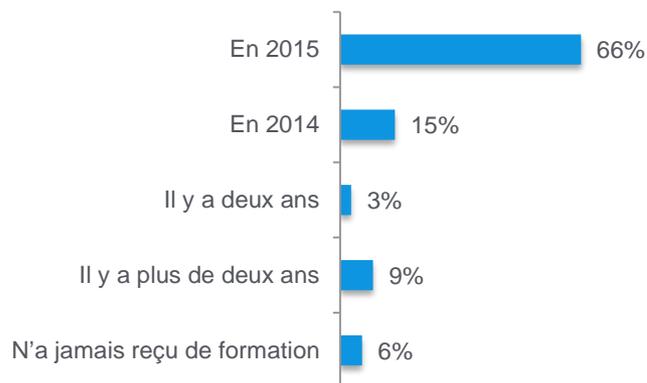
### TROIS PRINCIPAUX MOTIFS POUR ENVISAGER DE NE PLUS ÊTRE À L'EMPLOI DU MÊME EMPLOYEUR : FIN DES ÉTUDES, CHANGEMENT DE CARRIÈRE OU SALAIRE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Les employés qui envisagent de ne pas demeurer à l'emploi du même employeur dans un horizon de trois ans (d'ici 2019) évoquent trois principaux motifs : la fin des études (27 %), un changement de carrière (21 %) ou le salaire et les conditions de travail (18 %).

Les autres motifs récoltent des mentions de 9 % ou moins.

## QC1. « LA DERNIÈRE FOIS QUE VOTRE EMPLOYEUR VOUS A OFFERT UNE FORMATION, EST-CE QUE C'ÉTAIT...? »

(Base : tous; n : 462)



## LE PLUS SOUVENT, LA DERNIÈRE FORMATION REÇUE REMONTE À MOINS D'UN AN

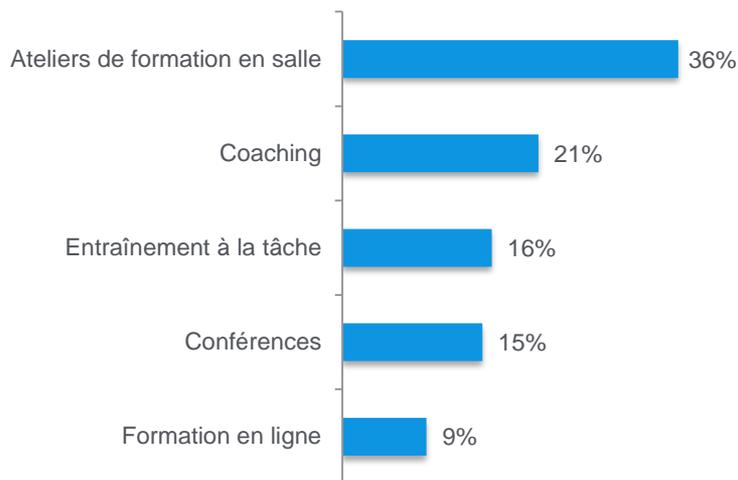
Dans 66 % des cas, les employés mentionnent que la dernière formation offerte par l'employeur remonte à moins d'un an, soit au cours de l'année 2015. Dans 81 % des cas, on mentionne que la dernière formation remonte à moins de deux ans, soit en 2014 ou en 2015. Dans seulement 6 % des cas, aucune formation n'a jamais été offerte.

Comme on pouvait s'y attendre, le pourcentage d'employés dont la dernière formation remonte à 2015 est plus élevé chez les employés occupant leur poste actuel depuis moins de 5 ans (71 %) que chez ceux l'occupant depuis plus de 15 ans (39 %).

# MÉTHODE DE FORMATION PRÉFÉRÉE

## QC2. « EN GÉNÉRAL, LAQUELLE DES MÉTHODES DE FORMATION SUIVANTES PRÉFÉREZ-VOUS? EST-CE...? »

(Base : ceux qui ont déjà reçu une formation; n : 433)



### PRÉFÉRENCE POUR LA FORMATION PRATIQUE AVEC ENCADREMENT D'UNE PERSONNE

Parmi les cinq méthodes de formation soumises à l'appréciation des employés, les ateliers en salle (36 %) et le coaching par du personnel expérimenté (21 %) arrivent en tête.

L'entraînement à la tâche, les conférences et la formation en ligne obtiennent respectivement 16 %, 15 % et 9 % des mentions.

Tout comme lors du diagnostic de 2012-2015, il semble donc y avoir une préférence pour les types de formation très pratiques bénéficiant de l'encadrement d'une personne. Cette préférence semble généralisée parmi les employés et on observe peu de différence significative à ce chapitre.

### LÉGÈRES VARIATIONS SELON LE TYPE DE POSTE

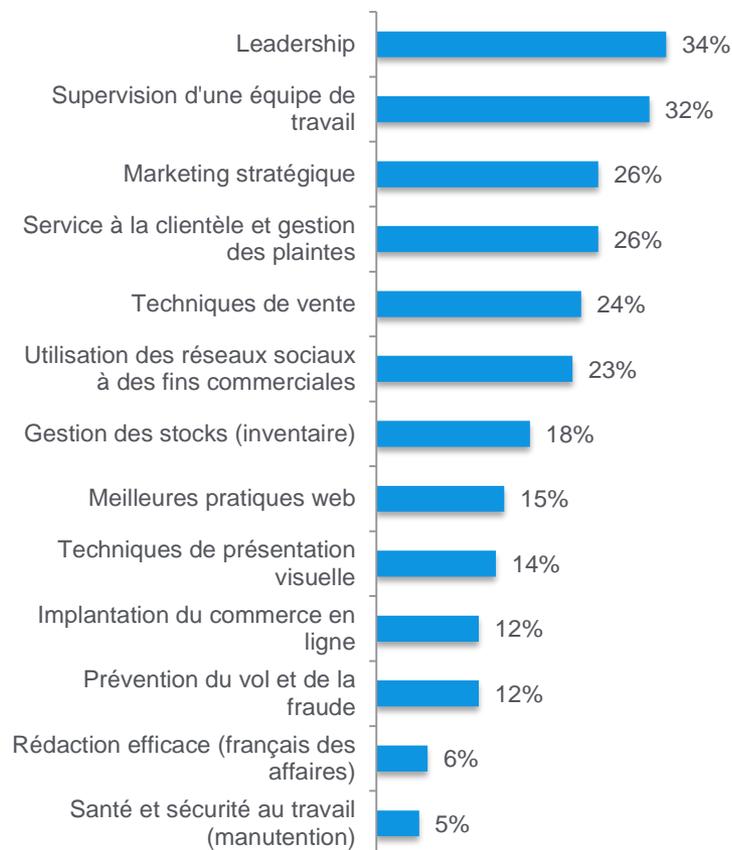
Les conférences sont davantage appréciées par le personnel de direction (21 %) que par les employés de vente et de service à la clientèle (8 %). Par contre, l'entraînement à la tâche est davantage apprécié des employés de vente et de service à la clientèle (26 % contre 7 % chez le personnel de direction).

# INTÉRÊT POUR DES SUJETS DE FORMATION

## QC3. « QUELS SONT LES TROIS SUJETS SUSCEPTIBLES DE VOUS INTÉRESSER LE PLUS POUR DES PROCHAINES FORMATIONS...? »

(Base : tous; n : 462)

(Plusieurs mentions possibles)



## PRÉFÉRENCE POUR LE LEADERSHIP ET LA SUPERVISION D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Les employés manifestent leur intérêt pour une grande variété de sujets. Le leadership (34 %) et la supervision d'une équipe de travail (32 %) arrivent en tête. Par ailleurs, quatre autres sujets recueillent l'intérêt d'environ un quart des employés : le marketing stratégique (26 %), le service à la clientèle et la gestion des plaintes (26 %), les techniques de vente (24 %) et l'utilisation des réseaux sociaux à des fins commerciales (23 %).

## VARIATIONS SELON LE NIVEAU HIÉRARCHIQUE

Auprès du personnel de direction, le leadership (44 %) vient en tête des préférences. La gestion des stocks les intéresse aussi davantage (27 %).

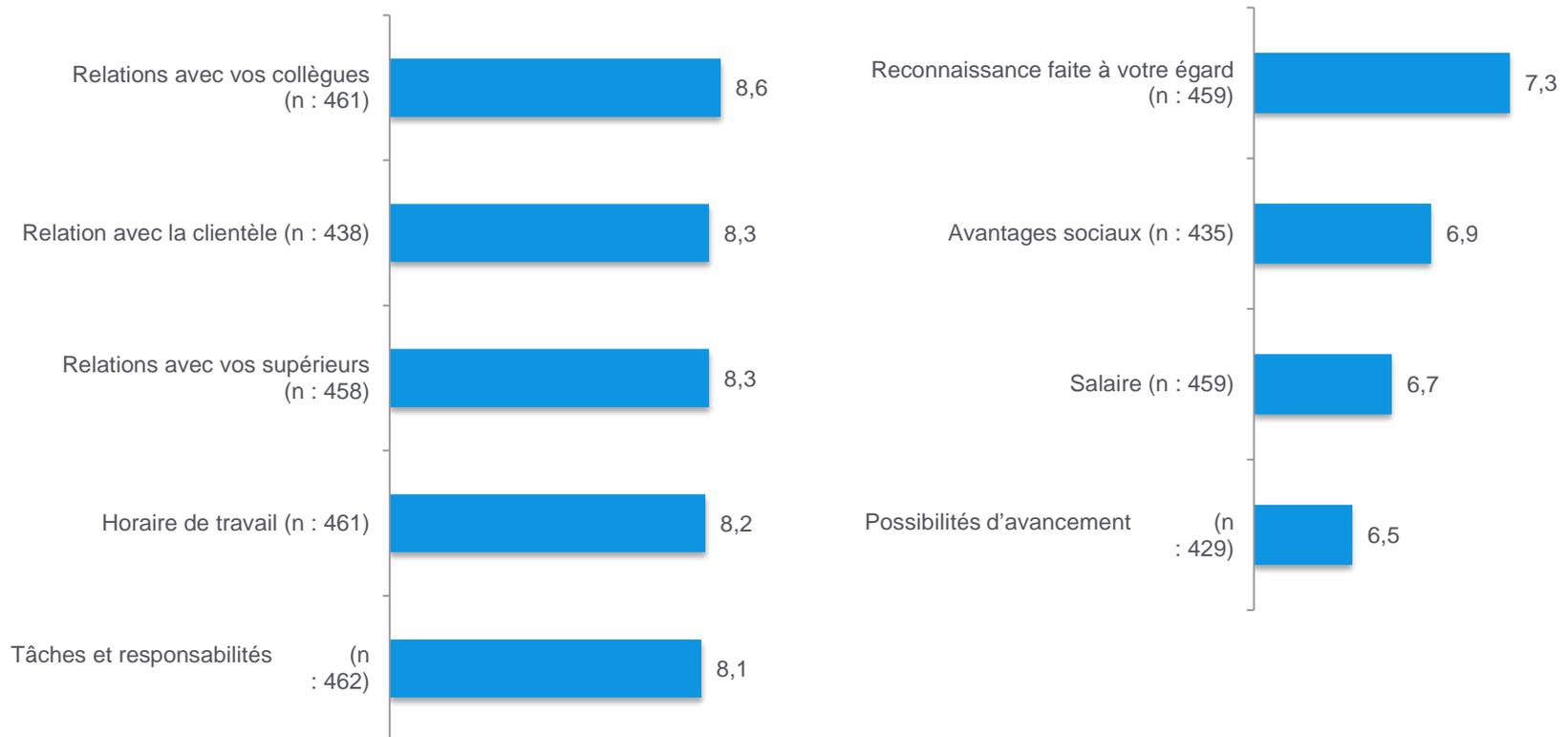
Du côté des employés de vente et de service à la clientèle, les deux sujets préférés sont les techniques de vente (40 %) et le service à la clientèle et la gestion des plaintes (34 %).

# SATISFACTION À L'ÉGARD DU TRAVAIL ACTUEL

QD1 À D9. « QUEL EST VOTRE NIVEAU DE SATISFACTION PAR RAPPORT À DIVERS ÉLÉMENTS DE VOTRE TRAVAIL ACTUEL, EN UTILISANT UNE ÉCHELLE DE 1 À 10, OÙ 1 SIGNIFIE QUE VOUS N'ÊTES PAS DU TOUT SATISFAIT ET 10, QUE VOUS ÊTES TOUT À FAIT SATISFAIT? »

(Base : tous)

(Notes moyennes)



### LES RELATIONS HUMAINES SUSCITENT LES TAUX DE SATISFACTION LES PLUS ÉLEVÉS

Tout comme en 2012, parmi les éléments soumis à l'appréciation des employés, ce sont les relations avec les collègues (moyenne de 8,6), la clientèle (8,3) et les supérieurs (8,3) qui suscitent les meilleurs taux de satisfaction.

### BONNE APPRÉCIATION POUR LES TÂCHES ET LES HORAIRES

L'appréciation de l'horaire de travail (8,2) ainsi que des tâches et des responsabilités (8,1) obtiennent aussi de bons taux de satisfaction. Notons que l'appréciation des tâches est particulièrement forte chez le personnel de direction (8,4) et chez les employés qui occupent leur poste depuis plus de 15 ans (9,1).

Ce résultat tend à confirmer l'hypothèse posée en 2012 où le fait que le secteur offre plusieurs possibilités quant aux horaires et aux heures travaillées, allant de quelques heures par semaine à un travail à temps plein, est un élément qui convient aux besoins de différents segments d'employés (étudiants, retraités, etc.). Cette flexibilité des horaires et des heures, offerte dans le secteur du commerce de détail, ressort ici davantage comme une force qu'une faiblesse.

### RECONNAISSANCE DE SON TRAVAIL : DES AMÉLIORATIONS SOUHAITABLES

La reconnaissance au travail obtient une cote de 7,3. Ce résultat démontre l'importance pour le personnel d'encadrement de communiquer, de valoriser et d'encourager les membres de leur équipe.

### LES CONDITIONS DE TRAVAIL JUGÉES INSATISFAISANTES

Les trois éléments recevant les notes d'appréciation les plus faibles (sous le seuil de satisfaction de 7/10) concernent les conditions de travail. Dans les trois cas, les notes moyennes varient entre 6 et 7 : les avantages sociaux (6,9), le salaire (6,7) et les possibilités d'avancement (6,5). Tout comme en 2012, les conditions de travail représentent donc encore un défi majeur pour les employeurs du secteur.

Notons que la satisfaction des employés de direction est plus élevée face au salaire (7,3) et aux avantages sociaux (7,3).

QD10. « AU COURS DE LA DERNIÈRE ANNÉE, AVEZ-VOUS REÇU UNE ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LA PART DE VOTRE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT? »

(Base : tous; n : 462)



## PRÈS DE DEUX EMPLOYÉS SUR TROIS ONT REÇU UNE ÉVALUATION DE LEUR RENDEMENT

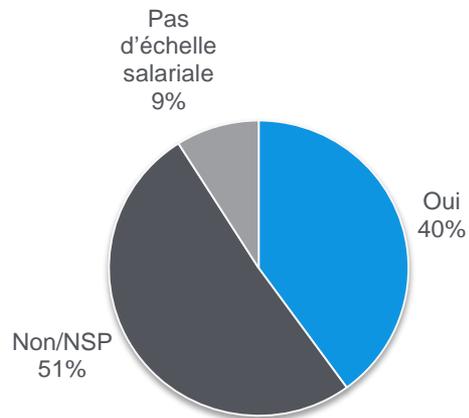
Au cours de la dernière année, 64 % des employés mentionnent avoir obtenu une évaluation de leur rendement de la part de leur supérieur immédiat. Il s'agit d'une amélioration de 14 points de pourcentage avec le résultat de l'enquête 2012 (50 %).

## UN RÉSULTAT LIÉ À D'AUTRES MESURES DU RENDEMENT

Ce résultat est lié à deux autres actions d'évaluation du rendement (voir Q12 et Q14). Il monte à 77 % chez ceux qui mentionnent que l'employeur a discuté avec eux des possibilités d'avancement dans l'entreprise, mais n'est que de 52 % chez ceux qui mentionnent que l'employeur n'en a pas discuté. Il est de 71 % chez ceux qui mentionnent que l'employeur donne suffisamment de *feedback* au sujet du travail, mais seulement de 50 % chez ceux qui mentionnent ne pas recevoir assez de *feedback*.

## QD11. « CONNAISSEZ-VOUS L'ÉCHELLE SALARIALE LIÉE À VOTRE POSTE? »

(Base : tous; n : 462)



### DEUX EMPLOYÉS SUR CINQ CONNAISSENT L'ÉCHELLE SALARIALE LIÉE À LEUR POSTE

Une proportion de 40 % des employés mentionnent connaître l'échelle salariale liée à leur poste. Il semble donc, dans bien des cas, que ce genre d'information ne soit pas diffusée par l'employeur.

QD12. « VOTRE EMPLOYEUR A-T-IL DÉJÀ DISCUTÉ AVEC VOUS DE VOS POSSIBILITÉS D'AVANCEMENT DANS L'ENTREPRISE? »

(Base : tous; n : 462)



## UN EMPLOYÉ SUR DEUX MENTIONNE QUE SON EMPLOYEUR A DISCUTÉ DE POSSIBILITÉS D'AVANCEMENT

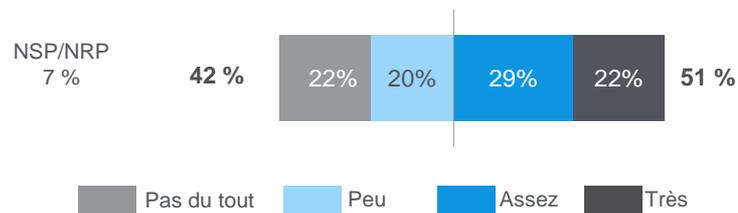
Une proportion de 48 % des employés mentionnent avoir eu une discussion avec l'employeur sur les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise.

Cette proportion est un peu plus élevée chez le personnel de direction (57 %).

Ce résultat est similaire à celui obtenu lors de l'enquête 2012.

## QD13. « SERIEZ-VOUS... INTÉRESSÉ(E) À OCCUPER UN JOUR UN POSTE DE DIRECTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE? »

(Base : tous, sauf ceux qui occupent déjà un poste de direction; n : 255)

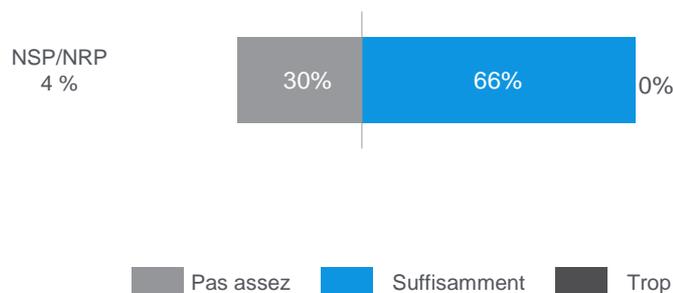


### UN EMPLOYÉ SUR DEUX SERAIT TRÈS OU ASSEZ INTÉRESSÉ À OCCUPER UN POSTE DE DIRECTION

Lorsque l'on demande aux employés qui n'occupent pas de poste de direction actuellement s'ils seraient intéressés à occuper un jour un poste de direction au sein de l'entreprise, 22 % mentionnent qu'ils seraient très intéressés et 51 %, qu'ils seraient très ou assez intéressés. Notons que le pourcentage de ceux se disant très intéressés est plus élevé chez les hommes (34 % contre 17 % chez les femmes).

## QD14. « DIRIEZ-VOUS QUE VOTRE SUPÉRIEUR VOUS DONNE ... DE RÉTROACTION (*FEEDBACK*) AU SUJET DE VOTRE TRAVAIL? »

(Base : tous; n : 462)



### ON AIMERAIT PLUS DE *FEEDBACK* SUR LE TRAVAIL ACCOMPLI

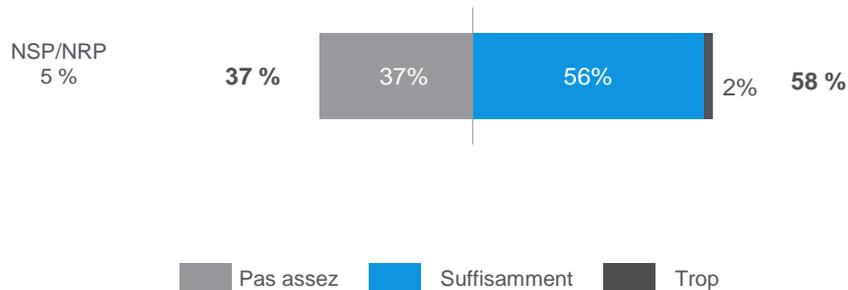
Les deux tiers des employés estiment recevoir suffisamment de rétroaction sur leur travail.

D'autre part, près du tiers (30 %) mentionnent qu'ils aimeraient avoir plus de *feedback* sur le travail accompli. Ce résultat peut être mis en lien avec le fait d'avoir reçu une évaluation de son rendement. De fait, chez ceux qui mentionnent ne pas avoir reçu d'évaluation au cours de la dernière année, la proportion qui aimerait avoir plus de *feedback* augmente et passe alors à 50 % (contre 27 % chez ceux qui ont reçu une évaluation).

Notons finalement qu'aucun employé ne mentionne recevoir trop de *feedback*.

## QD15. « DIRIEZ-VOUS QUE VOTRE SUPÉRIEUR ORGANISE... D'ACTIVITÉS SOCIALES POUR LES EMPLOYÉS? »

(Base : tous; n : 462)

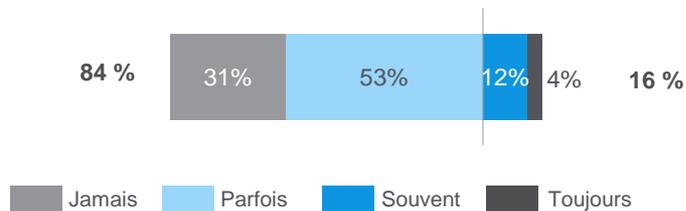


### ON AIMERAIT PLUS D'ACTIVITÉS SOCIALES

Si une majorité (56 %) estiment que leur employeur organise suffisamment d'activités sociales pour les employés, un peu plus du tiers (37 %) estiment que leur employeur n'en organise pas assez. Ce résultat peut être mis en lien avec le fait que les relations avec les collègues arrivent au premier rang des éléments appréciés dans le travail actuel.

## QD16. « ÉPROUVEZ-VOUS... DES DIFFICULTÉS À ÉQUILIBRER VOTRE VIE AU TRAVAIL ET VOTRE VIE PERSONNELLE? »

(Base : tous; n : 462)



### ÉQUILIBRER VIE AU TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE N'APPARAÎT PAS ÊTRE UNE DIFFICULTÉ POUR UNE FORTE MAJORITÉ DES EMPLOYÉS

Tout comme dans le diagnostic de 2012, et contrairement à ce qu'on aurait pu présager, équilibrer vie de travail et vie personnelle occasionne souvent (12 %) ou toujours (4 %) des problèmes pour seulement 16 % des employés. Compte tenu des horaires et de l'étendue des heures d'ouverture dans le secteur du commerce de détail, ce pourcentage apparaît relativement peu élevé.

En lien avec ce résultat, rappelons que l'horaire de travail obtient un bon taux de satisfaction (8,2/10).

Notons finalement qu'aucune différence notable ne ressort ici entre les hommes et les femmes.

## ÉQUILIBRE ENTRE VIE AU TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE – SUITE

### QD17. « QUELLE EST LA PRINCIPALE CHOSE QUE VOUS SOUHAITERIEZ QUE VOTRE EMPLOYEUR FASSE POUR VOUS AIDER À MIEUX ÉQUILIBRER VOTRE VIE AU TRAVAIL ET VOTRE VIE PERSONNELLE? »

(Base : ceux qui rencontrent toujours, souvent ou parfois des difficultés en ce sens; n : 318)

(Principaux moyens)

	%
Semaine comprimée en travaillant plus d'heures par jour	17
Ne pas travailler les fins de semaine	13
Horaire plus constant/régulier	13
Banque de congés personnels non rémunérés	12
Travailler une fin de semaine sur deux	5
Accès à un programme d'aide aux employés	3
Travailler les jours fériés en échange de congés supplémentaires	1
Travailler moins d'heures (par jour, par semaine, par année)	1
Travailler deux soirs maximum par semaine	1
Horaire plus flexible	1
Autre	2
Aucune/rien de plus	21
NSP/NRP	10

### PRINCIPALE SUGGESTION POUR MIEUX CONCILIER VIE AU TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE : LA SEMAINE COMPRIMÉE

À ceux qui mentionnent rencontrer toujours, souvent ou parfois des difficultés à équilibrer vie de travail et vie personnelle, nous avons demandé quelles seraient leurs attentes à l'égard de l'employeur pour faciliter cette conciliation.

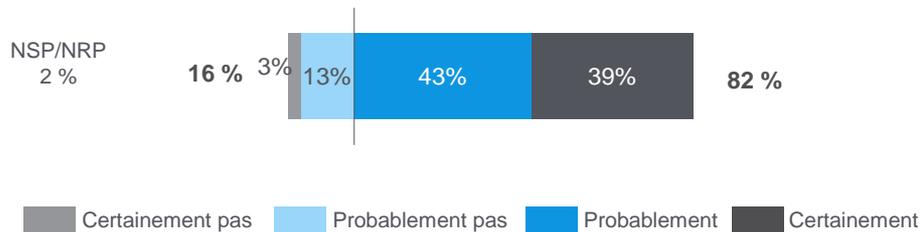
Ici, diverses suggestions sont faites, dont les principales sont : une semaine comprimée en travaillant plus d'heures par jour (17 %), ne pas travailler les fins de semaine (13 %), des horaires plus constants (13 %) et une banque de congés personnels non rémunérés (12 %).

Les autres moyens suivent avec des mentions de 5 % ou moins. Notons ici qu'un employé sur cinq (21 %) estime que l'employeur ne peut rien faire de plus à ce chapitre.

# RECOMMANDATION DE FAIRE CARRIÈRE DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL

QD18. « RECOMMANDERIEZ-VOUS... À QUELQU'UN DE VOTRE ENTOURAGE DE FAIRE CARRIÈRE DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL? »

(Base : tous; n : 462)



## UNE FORTE MAJORITÉ RECOMMANDERAIENT À LEUR ENTOURAGE DE FAIRE CARRIÈRE DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL

Plus du tiers des employés (39 %) recommanderaient certainement à quelqu'un de leur entourage de faire carrière dans le commerce de détail. Si on ajoute à cette proportion ceux qui le recommanderaient probablement, ce pourcentage passe à 82 %.

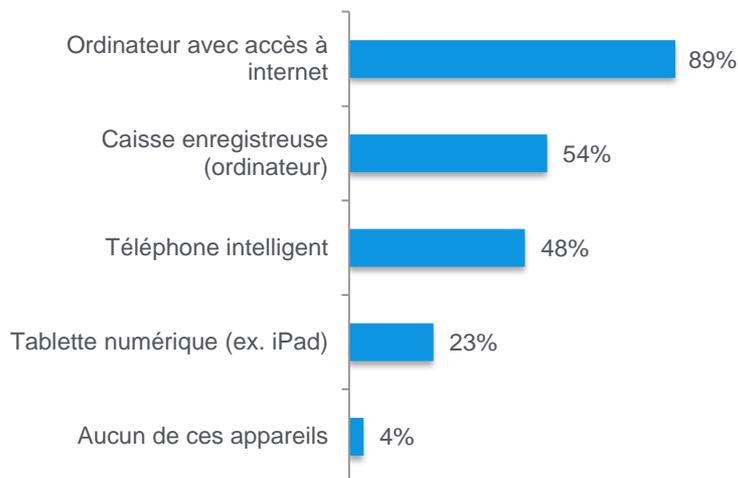
On peut ici présumer qu'une bonne part des employés du commerce de détail sont satisfaits de leur travail et cela concorde avec le fait que 75 % des employés qui ne sont pas aux études pensent encore travailler dans le secteur du commerce de détail d'ici 2019. Chez ces derniers, on note d'ailleurs que le pourcentage de ceux qui recommanderaient probablement ou certainement à quelqu'un de l'entourage de faire carrière dans le commerce de détail est nettement plus élevé et passe à 88 %. Ces résultats sont similaires à ceux obtenus en 2012.

Il est par ailleurs intéressant de constater qu'aucune différence significative ne ressort à ce chapitre en fonction de la région, du sexe, de l'âge, du statut ou du fait d'être aux études ou non.

# APPAREILS ÉLECTRONIQUES UTILISÉS DANS LE CADRE DES FONCTIONS

## QE1. « QUELS APPAREILS ÉLECTRONIQUES UTILISEZ-VOUS DANS LE CADRE DE VOS FONCTIONS? »

(Base : tous; n : 462)



### L'APPAREIL ÉLECTRONIQUE LE PLUS LARGEMENT UTILISÉ : L'ORDINATEUR AVEC ACCÈS À INTERNET

Dans le cadre de leurs fonctions, une forte majorité d'employés utilisent un ordinateur avec accès à internet (89 %). Environ la moitié utilisent une caisse enregistreuse (54 %) et un téléphone intelligent (48 %). La tablette numérique obtient un taux de 23 %. Notons que seulement 4 % des employés n'ont accès à aucun appareil.

Le niveau hiérarchique est la variable où l'on observe le plus de différences en lien avec cette question. Ainsi, le personnel de direction, comparativement au personnel de vente et de service à la clientèle, utilise davantage :

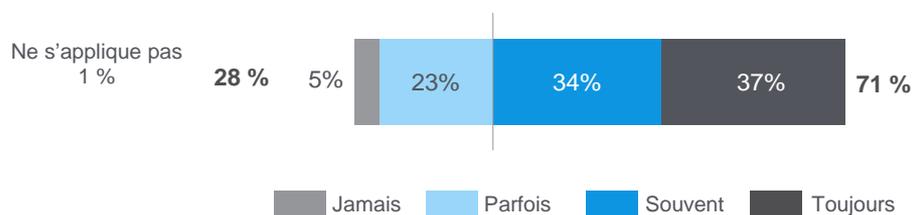
- l'ordinateur avec accès à internet (97 contre 78 %);
- le téléphone intelligent (59 % contre 42 %);
- la tablette numérique (29 % contre 23 %).

Par contre, la caisse enregistreuse est utilisée plus fortement par le personnel de vente (63 %) que par le personnel de direction (56 %).

# CONSULTATION DES PLATEFORMES WEB DE L'ENTREPRISE

QE2. « CONSULTEZ-VOUS LES DIFFÉRENTES PLATEFORMES WEB DE VOTRE ENTREPRISE (EX. : SITE WEB, RÉSEAUX SOCIAUX, INFOLETTRE PAR COURRIEL, ETC.? »

(Base : tous; n : 462)



## CE SONT 7 EMPLOYÉS SUR 10 QUI CONSULTENT SOUVENT OU TOUJOURS LES PLATEFORMES DE LEUR EMPLOYEUR

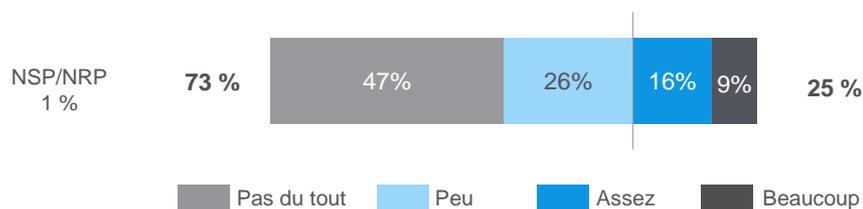
La majorité (71 %) des employés mentionnent consulter souvent (34 %) ou toujours (37 %) les différentes plateformes web de leur entreprise. Seulement 5 % mentionnent ne jamais le faire. Ces résultats tendent à montrer l'implication des employés et aussi la place prépondérante du web dans le commerce de détail.

Ici aussi, le niveau hiérarchique importe. La proportion de ceux qui mentionnent consulter ces plateformes « parfois » ou « jamais » est plus forte parmi les employés de vente et de service à la clientèle (38 %) que parmi le personnel de direction (18 %).

# IMPLICATION DANS LA GESTION DE LA PRÉSENCE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

QE3. « ÊTES-VOUS IMPLIQUÉ(E) DANS LA GESTION DE LA PRÉSENCE DE VOTRE ENTREPRISE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX? »

(Base : tous; n : 462)



## LA GESTION DE LA PRÉSENCE DE L'ENTREPRISE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX RELÈVE D'UNE MINORITÉ D'EMPLOYÉS

Seulement le quart (25 %) des employés mentionnent être impliqués « beaucoup » ou « assez » dans la gestion de la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux, et seulement 9 % mentionnent y être beaucoup impliqués. On peut en déduire que la gestion des médias sociaux est une responsabilité spécifique confiée à un employé ou à un groupe d'employé.

Notons que le personnel de direction a davantage tendance à être beaucoup ou assez impliqué (30 % contre 16 % pour le personnel de vente et de service à la clientèle).

QE4. « DIRIEZ-VOUS QUE VOTRE ENTREPRISE EXPLOITE... LES NOUVELLES TECHNOLOGIES (EX. : COMMERCE EN LIGNE, RÉSEAUX SOCIAUX, LOGICIELS, ÉQUIPEMENTS, ETC.)? »

(Base : tous; n : 462)



## LES DEUX TIERS ESTIMENT QUE LEUR ENTREPRISE EXPLOITE BEAUCOUP OU ASSEZ LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Une bonne majorité (68 %) des employés considèrent que leur entreprise exploite « beaucoup » (26 %) ou « assez » (42 %) les nouvelles technologies. La proportion qui perçoit cette implication comme faible ou absente s'élève à 30 %.

Il est intéressant de noter que ces perceptions sont très similaires parmi les sous-groupes d'employés et qu'elles ne varient pas avec l'âge, le niveau hiérarchique ou le statut d'emploi.

# IMPRESSION D'ÊTRE QUALIFIÉ FACE AUX AVANCÉES TECHNOLOGIQUES

QE5. « PAR RAPPORT AUX AVANCÉES TECHNOLOGIQUES DANS VOTRE ENTREPRISE, AVEZ-VOUS L'IMPRESSION D'ÊTRE QUALIFIÉ(E) POUR MAÎTRISER CES CHANGEMENTS? »

(Base : ceux dont l'entreprise exploite au moins un peu les nouvelles technologies; n : 442)



## UNE FORTE MAJORITÉ S'ESTIME TRÈS OU ASSEZ QUALIFIÉE

Une forte majorité (82 %) des employés ont l'impression d'être très (30 %) ou assez (52 %) qualifiés pour maîtriser les changements technologiques au sein de leur entreprise. Ceci est une bonne nouvelle quand on sait la rapidité de ces changements.

Comme on pouvait s'y attendre, ce résultat varie principalement en fonction de l'âge et de l'ancienneté. De fait, la proportion de ceux et celles qui se perçoivent comme peu ou pas du tout qualifiés (16 % pour l'ensemble) s'accroît dans les sous-groupes suivants :

- âgés de 55 ans ou plus (38 %);
- travaillant depuis plus de 15 ans dans le secteur du commerce de détail (27 %);
- occupant le poste actuel depuis 10 ans ou plus (34 %).



## SECTION 7 PISTES D'ACTION

## 1. Augmenter l'attractivité du secteur et des emplois

- Défaire les mythes coriaces : « jobine » par rapport à carrière. Le secteur offre plus de stabilité et d'opportunités qu'on ne le croit.
- Trouver des solutions créatives aux facteurs dissuasifs par rapport à d'autres secteurs : salaire, conditions de travail, horaire, etc.
- Valoriser des métiers et des carrières : entreprises leaders, association d'employeurs et Détail Québec ont un rôle à jouer dans la valorisation (p. ex. publicité donnant une image positive des emplois).
- Utiliser d'autres bassins de main-d'œuvre (p. ex. deuxième carrière, immigrants, personnes handicapées, etc.) puisque le bassin des jeunes de 16-24 ans diminue.

## 2. Implanter une culture de formation

- Favoriser des activités de formation structurées et des plans de formation individualisés pour aller au-delà de la formation « sur le tas ».
- Focaliser sur le développement des compétences des superviseurs de premier niveau pour un effet multiplicateur sur l'ensemble des employés et le bon déroulement des opérations.
- Dans les formations, travailler sur le savoir-faire, mais aussi sur le savoir-être (p. ex. leadership). De plus, le service à la clientèle devient l'avantage distinctif majeur où l'ouverture, l'attitude et l'écoute comptent beaucoup.
- Mieux cibler les employés qui désirent faire carrière dans le commerce de détail et les faire grandir au sein de l'entreprise.

## 3. Promouvoir plus efficacement la formation initiale

- Faire connaître encore plus le programme professionnel *DEP Vente-conseil* et le programme collégial *DEC en gestion de commerces*.
- Dresser un pont entre les entreprises et les institutions scolaires.
- Mieux préparer les étudiants aux réalités du commerce de détail.
- Démontrer plus d'ouverture à accueillir des stagiaires dans les entreprises.

## 4. Planifier la relève en entreprise et maintenir/développer le patrimoine commercial québécois

- Planifier davantage la relève pour tous les postes stratégiques.
- Valoriser l'entrepreneuriat dans un secteur majoritairement composé de petites entreprises qui représentent la vitalité de l'industrie.
- Intéresser et soutenir les jeunes entrepreneurs à ouvrir leurs commerces.

## 5. Réussir le passage à l'ère numérique

- Encourager les petits établissements à prendre le virage du commerce électronique et faire connaître les solutions disponibles.
- Favoriser la mise en commun entre les entreprises pour affronter les grands défis (p. ex. regroupement pour assurer une présence plus forte sur le web).
- Impliquer davantage les employés dans l'utilisation des médias sociaux. Les pratiques sont actuellement très centralisées et les entreprises gagneraient à utiliser les réseaux de leurs employés.



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE DE DÉTAIL



 [detailquebec.com](http://detailquebec.com)

 [info@detailquebec.com](mailto:info@detailquebec.com)

 [facebook.com/DetailQuebec](https://facebook.com/DetailQuebec)

 [twitter.com/detailquebec](https://twitter.com/detailquebec)