

# Commerce électronique :

## Les besoins de main-d'œuvre et de formation des détaillants du Québec

### SOMMAIRE DE L'ÉTUDE



## INTRODUCTION

Le commerce électronique fêtera sous peu ses 25 ans d'existence. Comment, un quart de siècle plus tard, ce phénomène influence-t-il la manière d'entrer en relation avec un consommateur, et comment révolutionne-t-il l'organisation des entreprises partout dans le monde ?

Le commerce électronique, devenu aujourd'hui un incontournable des entreprises du secteur du commerce de détail au Québec comme ailleurs, exige des compétences nouvelles et la maîtrise des concepts particuliers liés au commerce en ligne et aux médias sociaux.

Ce document se veut une courte synthèse du travail de documentation effectué dans le cadre d'une recherche en trois volets. Il y a eu une revue de presse et des écrits pour mieux connaître l'état du bruit de fond, suivie d'une rencontre de commerçants en groupe de discussion pour identifier les perceptions et les défis qui se présentent aux commerçants. Parallèlement, un sondage a été conduit auprès d'eux pour mesurer l'état de la situation et l'importance des phénomènes.



# VOLET 1 : LE BRUIT DE FOND - RECENSION DES PUBLICATIONS

## LE MEILLEUR DE TOUS LES MONDES

Il y a encore peu de temps, les commerces de détail voyaient le commerce physique et le commerce électronique comme deux canaux distincts. Aujourd'hui, selon ce que l'on peut lire, ces deux canaux paraissent liés, voire indissociables l'un de l'autre, car les consommateurs naviguent entre les deux. Par exemple, ils s'informent sur le web des prix et de la disponibilité des produits, puis se rendent en magasin pour les essayer et poser des questions au personnel sur place, avant de passer leur commande via Internet. Désormais, l'expérience numérique et l'expérience physique font partie d'une même stratégie d'affaires. Les activités en ligne stimulent le chiffre d'affaires des commerçants grâce aux ventes réalisées directement sur le web, mais également grâce aux ventes réalisées en magasin à la suite d'activités en ligne.

On souligne que le mobile représenterait maintenant environ 70 % de l'achalandage du commerce en ligne. En parallèle, plus d'un tiers des consommateurs affirment que le téléphone intelligent est leur principal outil d'achat, devant la tablette numérique.

Dans le commerce sur mobile, il est important de considérer également le commerce vocal. En effet, les consommateurs utilisent de plus en plus souvent la voix pour magasiner ou faire des achats. Selon ce que rapportent certaines études, le commerce vocal pourrait générer 40 milliards de dollars dans le monde en 2022.

De plus, les consommateurs commenceraient également à utiliser plus souvent la recherche par image. En fait, les recherches par image et par voix pourraient représenter 50 % de toutes les recherches de produits et services d'ici 2020.

Par ailleurs, la faiblesse relative de la valeur du dollar canadien par rapport à celle du dollar américain ou de l'euro constitue un incitatif pour les consommateurs américains et européens à acheter des produits au Canada.

Les entreprises ayant de l'expérience dans le commerce multicanal<sup>1</sup> s'accordent à dire que l'expérience en magasin doit être personnalisée et apporter de la valeur ajoutée par rapport à l'expérience en ligne.

1 Commerce multicanal : commerce sollicitant plusieurs canaux simultanément (magasin en ligne, magasin physique...)

Pour réussir, les commerçants auraient tout intérêt à développer la personnalisation de l'expérience client, afin de créer un lien fort avec le client. L'expérience en ligne doit offrir une réelle valeur ajoutée, mais doit rester en harmonie avec l'expérience en magasin, afin que le client puisse naviguer entre les différents canaux sans confusion.

Bien que le commerce électronique progresse, le Canada serait moins avancé dans le domaine que d'autres pays à hauts revenus, tels que les États-Unis. Ce retard s'explique par le grand nombre de petites entreprises canadiennes qui n'ont pas de site Internet, ainsi que par la superficie du pays, qui rend la livraison de marchandise plus complexe. Pour ces raisons, les consommateurs canadiens consacrent plus du tiers de leurs dépenses en ligne à des entreprises américaines. Cette situation est la même pour le Québec.

## EN QUÊTE DE TALENTS

Selon une étude de Willis Towers Watson, la difficulté à attirer les bons talents numériques a été identifiée par 64 % des entreprises comme étant l'un des plus grands obstacles à la transformation numérique au Canada. Cet obstacle est encore plus marqué à l'extérieur des grands centres. Concernant les principaux obstacles au recrutement de talents numériques au Canada, cette étude révèle que 42 % des entreprises ont de la difficulté à trouver les compétences nécessaires.



## PORTRAIT DES CYBERACHETEURS QUÉBÉCOIS

- Selon le rapport 2018 du CEFRIO, 94 % des adultes québécois utilisent Internet. Parmi les internautes québécois, 64 % sont des cyberacheteurs.
- La plus grande proportion de cyberacheteurs se concentre chez les 18 à 54 ans. On observe désormais une rupture générationnelle entre les adultes de moins de 55 ans et ceux de 55 ans et plus.
  - La plus grande progression récente de cyberacheteurs a été observée chez les 45 à 54 ans (61 % de cyberacheteurs en 2017 ; 72 % en 2018). Par ailleurs, le taux de branchement à Internet des 65 ans et plus en 2018 a atteint les 80 %.
  - Les consommateurs au revenu plus élevé seraient plus enclins à acheter en ligne
  - Plus de 80 % des 18 à 54 ans utilisent les médias sociaux.
  - Près de la moitié des adultes québécois (45 %) se connectent aux médias sociaux plusieurs fois par jour.
  - Parmi les 18-24 ans, 81 % se connectent aux réseaux sociaux plusieurs fois par jour.

## DES ATTENTES BIEN IDENTIFIÉES

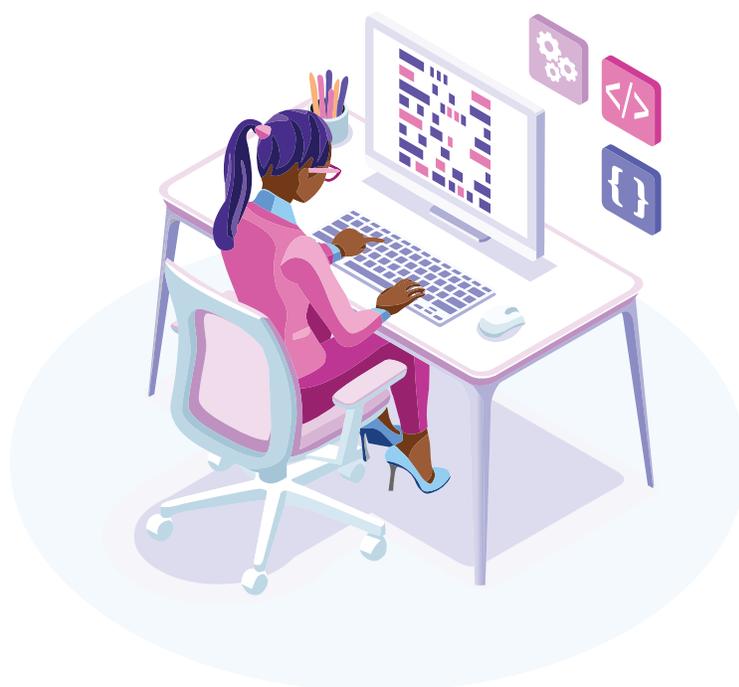
Selon les écrits recensés, pour le commerce en ligne, les consommateurs s'attendent à :

1. Une **harmonie entre l'expérience en magasin et l'expérience en ligne** (couleurs, images, texture...);
2. De **la rapidité** à toutes les étapes de l'achat en ligne ;
3. La possibilité de recevoir leurs **achats à la maison** plutôt que de les récupérer en magasin ;
4. L'option de **retourner leurs articles achetés** en ligne facilement.

## DES COMPORTEMENTS EN PROGRESSION

Le commerce électronique prend de plus en plus de place dans la façon dont les gens consomment. Cette tendance s'observe tant dans le portefeuille des Québécois que dans les ventes des entreprises québécoises. Voici quelques chiffres :

- Selon le CEFRIO, les transactions faites en ligne par les Québécois auraient atteint les 10,5 milliards de dollars en 2018. Elles étaient de 9,1 milliards en 2017 et de 8,5 milliards en 2016.
- Le commerce électronique est en augmentation constante et reste surtout l'affaire de sites extérieurs, avec 4 \$ sur 5 dépensés sur des sites hors Québec, soit 80 % des ventes.
- Le panier d'achats mensuel moyen s'est élevé à 293 \$ en 2018, une augmentation de 7 % par rapport à 2017 pour ce qui est des achats en ligne.
- Au Québec, les ventes en ligne représentent en moyenne 20 % des ventes totales annuelles des entreprises sondées par le CEFRIO (ce chiffre concerne les entreprises qui vendent déjà en ligne).
- Parmi les entreprises québécoises qui font de la vente en ligne, 72 % utilisent leur propre site web, 8 % des plateformes de partage e-commerce et 19 % utilisent les deux.
- Il existe au Québec une vingtaine de programmes d'études spécialisés en commerce électronique. Ces programmes préparent pour plusieurs types de diplômes, allant de l'AEC (attestation d'études collégiales) au doctorat.



## VOLET 2 : PERCEPTIONS ET TENDANCES - NATURE DES PROPOS

Par la tenue du groupe de discussion rassemblant 8 entreprises du commerce de détail, les principaux objectifs de l'étude qualitative ont pu être atteints. En effet, à travers ces témoignages et ces explications généreusement offerts par les participants à la suite de questions structurées, un portrait actuel de la répartition et des besoins de la main-d'œuvre qui effectue des tâches reliées à la gestion ou aux opérations du commerce électronique se dessine. De plus, certains modes d'accompagnement privilégiés ont été identifiés. Voici, en quelques lignes, les grands constats tirés de cet exercice de consultation.

### L'IMPLANTATION ET L'ORGANISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

- Toutes les entreprises présentes s'entendent sur l'importance que revêt le commerce électronique tant aujourd'hui qu'à l'avenir. Il doit faire partie de la structure de l'organisation de l'entreprise. Or, l'enjeu actuel réside dans l'incertitude du commerçant dans la manière d'incorporer ce vecteur commercial dans l'entreprise, d'autant plus que ce vecteur est devenu totalement transparent aux yeux du consommateur. Ne sachant pas trop comment s'y prendre, le commerçant fait des essais, parfois gagnants, parfois infructueux.
- Cela se traduit de la façon suivante dans l'organisation actuelle de la main-d'œuvre utilisée pour répondre aux demandes du commerce électronique : la qualité première recherchée pour s'occuper du commerce électronique est la polyvalence. On misera sur les employés qui se démarqueront dans l'affectation de tâches reliées au commerce électronique, et ils se formeront « sur le tas ». Après coup, ces ressources qu'on voulait polyvalentes deviennent spécialisées et difficilement interchangeables, ce qui fragilise les entreprises. Cette situation se manifeste autant dans la petite entreprise que dans le point de service d'un siège social s'occupant à la fois de vendre en magasin et en ligne.

## AU RECRUTEMENT

- Par le discours des entreprises présentes, on comprend que la stratégie de gestion en matière de ressources humaines ne semble pas clairement définie. Par ce fait même, il règne une certaine confusion quant aux compétences de base requises et la définition des postes à combler. On a de la difficulté à traduire les besoins de main-d'œuvre pour bien opérer le commerce électronique.

## DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT

- Il n'aura fallu que la présence de 8 commerces autour de la table pour réaliser l'hétérogénéité des modèles d'entreprises avec, pour chacune d'elles, des défis propres reliés à sa réalité. Ce qu'elles ont en commun, cependant, est un besoin de soutien à l'organisation de l'effectif structurant les opérations du commerce électronique.
- Le format d'accompagnement devra d'abord répondre à la nature des activités des entreprises et aux contraintes de personnel liées aux déplacements, aux horaires et à la rémunération.
- Parmi les approches privilégiées, l'apprentissage via un centre d'assistance et l'accès à un expert ont été mentionnés. Des ateliers sur un sujet précis pourraient aussi être donnés par un expert, qui resterait disponible par la suite pour la mise en application. Parallèlement, des formations sous forme de capsules web brèves et facilement accessibles seraient les bienvenues.
- Parmi les défis existants, les entreprises présentes ont abordé : la difficulté à maintenir des pratiques omnicanales homogènes (c'est-à-dire d'une porte d'entrée à l'autre), la gestion de l'expédition et des retours, et la gestion des avis négatifs.

Quoi qu'il en soit, le contenu des formations aurait tout intérêt à reprendre des notions en commerce électronique qui débutent au point de départ : l'implantation. L'expérience vécue par les entreprises participant au groupe de discussion montre clairement un besoin d'accompagnement sur le plan de l'organisation des activités en ligne. Cet accompagnement devra laisser l'espace nécessaire à l'autonomie d'apprentissage et à l'autoformation, des concepts chers aux participants. Il serait ainsi pertinent que les formations abordent les défis susceptibles d'être rencontrés en ligne et proposent des façons de les traiter, quel que soit le modèle d'entreprise.

## VOLET 3 : MESURE DE L'IMPORTANCE - SONDAGE D'OPINION AUPRÈS DES COMMERÇANTS

La présente section résume les résultats d'un sondage web et téléphonique réalisé du 1<sup>er</sup> mai au 30 juin 2019 auprès des détaillants du Québec à propos du commerce électronique et de sa main-d'œuvre, ainsi que des besoins des établissements par rapport à cet enjeu. Au total, 721 questionnaires ont été complétés, pour une marge d'erreur globale de 3,7 %, 19 fois sur 20.

### L'ÉTAT ACTUEL DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Selon le sondage, 95,1 % des établissements participant à l'étude effectueraient du commerce électronique :

- 85 % des établissements ont leur site Internet ;
- 47 % des établissements effectuent de la vente en ligne ;
- 89 % sont présents sur les réseaux sociaux.

Parmi eux, 58 % effectuent en totalité ou en partie la gestion ou les opérations du commerce électronique, et 40 % confient l'entièreté de ces tâches à d'autres collaborateurs.

En moyenne, 8,5 employés par établissement travaillent à la gestion ou aux opérations du commerce électronique, tous modèles d'opération confondus. On note une grande hétérogénéité des modèles :

- 2 employés en moyenne dans les établissements de 1 à 19 employés ;
- 2,9 employés en moyenne dans les établissements indépendants multisite ;
- 7,1 employés en moyenne chez les franchisés ;
- 19,7 employés en moyenne dans les sièges sociaux.

### Personnel dédié exclusivement au commerce électronique :

Au total, 30 % des établissements interrogés ont au moins un employé dédié ou spécialisé au commerce électronique. Inversement, 70 % des établissements n'auraient pas d'employé exclusivement dédié au commerce électronique.

Les types de postes dédiés au commerce électronique rencontrés dans une plus grande proportion d'établissements sont ceux reliés à la gestion ou à la coordination, et comme spécialiste web ou des réseaux sociaux :

- On retrouve des postes de gestion/coordination dans 60 % des établissements avec personnel spécialisé, avec en moyenne 1,5 employé par établissement ;
- On retrouve des postes de spécialiste web ou de spécialiste des réseaux sociaux dans 50 % des établissements avec personnel spécialisé, avec en moyenne 2,9 employés par établissement.

On retrouve une grande diversité des appellations des postes en gestion/coordination spécialisés en commerce électronique et des postes de spécialiste web ou des réseaux sociaux. Pour chacun de ces groupes, plus d'une quarantaine d'appellations ont été recensées.

### Personnel non dédié (non spécialisé) au commerce électronique :

En fait, de l'ensemble des établissements à l'étude, 9 établissements sur 10 emploieraient du personnel non spécialisé en commerce électronique pour réaliser des tâches en commerce électronique.

Actuellement, on retrouverait :

- Dans 63 % des établissements, près de 2 membres du personnel de la direction qui s'occupent du commerce électronique parmi leurs tâches;
- Dans 55 % des établissements, plus de 8 employés des ventes, du service à la clientèle ou du soutien administratif qui s'occupent du commerce électronique parmi leurs tâches.

## BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE ET COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Parmi les établissements qui effectuent à l'interne des tâches de gestion ou d'opération en commerce électronique, le quart d'entre eux (24 %) ont été ou seront prochainement à la recherche de personnel pour combler des tâches au commerce électronique.

Plus de la moitié des établissements à la recherche d'employés en commerce électronique (53 %) seraient à la recherche d'employés spécialisés ou dédiés au commerce numérique, et 41 % chercheraient des employés non spécialisés.

Le type de poste spécialisé le plus en demande dans les établissements serait les postes de spécialiste web ou des réseaux sociaux et du service à la clientèle.

- 4 entreprises en besoin de main-d'œuvre spécialisée en commerce électronique sur 10 (40 %) chercheraient en moyenne 1,1 spécialiste web ou spécialiste des réseaux sociaux ;
- 3 entreprises en besoin de main-d'œuvre spécialisée en commerce électronique sur 10 (30 %) chercheraient en moyenne 1,8 employé au service à la clientèle spécialisé au commerce électronique.

Près de la moitié (46 %) des établissements à la recherche de main-d'œuvre en commerce électronique éprouveraient des difficultés à recruter des employés pour combler les tâches en gestion ou aux opérations du commerce électronique.

### De plus :

- 63 % des établissements manquent de temps pour effectuer les tâches liées au commerce électronique ;
- 49 % manquent de connaissance et d'information ;
- 46 % ont de la difficulté à retenir le personnel qualifié.

## BESOIN EN ACCOMPAGNEMENT

Le séminaire web (50 %) et les capsules de tutoriel vidéo (49 %) sont les deux formats d'accompagnements qui intéressent une plus grande proportion d'établissements, suivis de près par la formation d'une demi-journée en salle.

Les sujets de formation suscitant le plus d'intérêt sont les stratégies de fidélisation (57 %) et à propos de la gestion des réseaux sociaux et du marketing web (54 %).

Bien que les établissements impliqués eux-mêmes dans la gestion et les opérations du commerce électronique démontrent un intérêt plus élevé envers les sujets proposés, une bonne partie des répondants des établissements qui impartissent à d'autres la gestion et les opérations du commerce électronique semblent aussi intéressés par les sujets proposés (jusqu'à la moitié des répondants (47 %) pour une formation sur les stratégies de fidélisation client).



## CONSTATS

Trois grands constats émergent de ces activités de recherche :

- Les acteurs québécois du commerce de détail reconnaissent la préséance du commerce électronique dans la progression de leurs affaires. Ils éprouvent cependant de la difficulté à y voir clair et à prioriser l'allocation des ressources nécessaires. La majorité hésite et cherche des modèles d'organisation applicables à leur réalité.
- Les propos des médias et des spécialistes du milieu enrichissent cette vision et annoncent de profonds changements, sans toutefois en préciser la nature et l'impact qu'ils auront sur le détaillant.
- L'aide au démarrage et le support à la formation adaptée représentent des besoins criants des commerces, qui formulent des attentes précises en termes de contenu et d'organisation. On cherche la polyvalence dans les connaissances et les habilités. Le tutoriel et l'autoformation sont privilégiés.





Étude réalisée par :



En collaboration avec :



Ce projet a été financé par :

