

Commerce électronique :

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



REMERCIEMENTS

Cette étude a été réalisée par L'Observateur, sous la direction de madame Michelle Rivard, présidente-directrice générale, de madame Isabelle Martin, analyste-anthropologue, et de monsieur Jacques Pelletier, statisticien et associé. Le projet a été mené sous la direction de monsieur Manuel Champagne, directeur général de Détail Québec et la collaboration de Laëtitia Missipo-Ndembat, coordonnatrice à la formation.

Détail Québec souligne la participation des employeurs du commerce de détail ayant participé à l'enquête téléphonique, au sondage en ligne ainsi qu'au groupe de discussion. Leur participation et leur générosité ont permis de cerner les réalités, les enjeux et les besoins du secteur.

Cette étude a été produite grâce à la contribution financière de la Commission des partenaires du marché du travail et avec la précieuse collaboration du Conseil québécois du commerce de détail (CQCD) et l'Association québécoise de la quincaillerie et des matériaux de construction (AQMAT) et l'appui des Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC).

Détail Québec remercie la participation des employeurs et des experts du comité de travail qui ont contribué à orienter et valider les étapes du projet, plus particulièrement :

Alexandre Giguère, Fédération du commerce	Germain Gauthier, The North Face
Alexandre Skerlj, CEFRIO	Marie-Ève Roy, Lowe's Canada
Camille Lafontaine-Tardif, CQCD	Nolie Imprévert, Tigre Géant
Chantal Glenisson, CQCD	Renée Desjardins, Coopsco
Crystelle Cormier, AQMAT	Robert Duhamel, Librairie de voyage Ulysse
Geneviève Ducharme, Fédération Coopsco	Stéphane Murray, Teamsters Québec (1999)

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

Détail Québec

550, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 590, tour Ouest
Montréal (Québec) H3A 1B9
Téléphone : 514 393-0222 / 1 888 393-0222
Courriel : info@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 978-2-923440-32-3
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2019

Septembre 2019

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1 : SONDAGE EFFECTUÉ AUPRÈS DES COMMERCES DE DÉTAIL AU QUÉBEC

Introduction	1
Données maîtresses du sondage auprès des commerçants	2
1.1 Méthodologie	4
1.2 Profil	5
1.3 État de la main-d'œuvre actuelle dans la gestion ou les opérations du commerce électronique	9
1.4 Besoin de main-d'œuvre et commerce électronique	23
1.5 Besoin d'accompagnement en commerce électronique	34

SECTION 2 : GROUPE DE DISCUSSION

Introduction	38
2.1 L'intégration/la description des activités reliées au numérique dans les entreprises	39
2.2 La recherche de la main-d'œuvre numérique/le profil et les compétences	42
2.3 La formation	43
2.4 Autres défis rencontrés	45
Conclusion tirée de la tenue du groupe de discussion	46
Constats généraux de l'étude	48

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Répartition des entreprises de l'étude par région administrative du Québec	5
Tableau 2	Répartition des entreprises de l'étude selon le secteur d'activité (SCIAN).....	6
Tableau 3	Répartition des entreprises par modèle d'opération.....	7
Tableau 4	Répartition des entreprises par modèle d'opération selon la région.....	7
Tableau 5	Répartition des entreprises selon leur taille.....	8
Tableau 6	Répartition des entreprises par région administrative du Québec selon la taille de l'entreprise.....	8
Tableau 7	Pratique du commerce électronique par activité selon la région	9
Tableau 8	Proportion des ventes attribuées à la vente en ligne.....	10
Tableau 9	Proportion des ventes attribuées à la vente en ligne.....	10
Tableau 10	Proportion d'établissements qui participent à la gestion et aux tâches du commerce électronique (CE).....	11
Tableau 11	Proportion d'établissements qui participent à la gestion et aux tâches du commerce électronique (CE).....	11
Tableau 12	Nombre moyen d'employés impliqués dans le commerce électronique	12
Tableau 13	Nombre moyen d'employés dont le poste est 100 % dédié au commerce électronique par profil.....	14
Tableau 14	Nombre et salaire moyen des employés dédiés au commerce électronique par type de poste.....	15
Tableau 15	Salaire moyen d'employés dédiés au commerce électronique par type de poste spécialisé	15
Tableau 16	Scolarité exigée par type de poste	16
Tableau 17	Gestion/Coordination - Exemples de titre de poste	17
Tableau 18	Spécialiste WEB et réseaux sociaux - Exemples de titre de poste.....	18
Tableau 19	Service à la clientèle - Exemples de titre de poste.....	19
Tableau 20	Envoi et entrepôt - Exemples de titre de poste.....	19
Tableau 21	Traitement/gestion de données - Exemples de titre de poste	19
Tableau 22	Nombre moyen d'employés dont le poste n'est pas dédié au commerce électronique par profil d'établissement	20
Tableau 23	Nombre moyen d'employés dont le poste n'est pas dédié au commerce électronique par type de poste.....	21
Tableau 24	Variabilité des modèles d'entreprises : exemple 7 établissements avec le plus grand nombre d'employés impliqués dans le CE.....	22
Tableau 25	Besoin en main-d'œuvre en commerce électronique	23

Tableau 26	Besoin en main-d'œuvre en commerce électronique par profil d'établissement.....	23
Tableau 27	Répartition des postes recherchés	24
Tableau 28	Nombre moyen d'employés spécialisés au commerce électronique recherchés par profil.....	25
Tableau 29	Proportion des entreprises à la recherche de postes spécialisés en commerce électronique par type de poste recherché	26
Tableau 30	Nombre moyen d'employés non spécialisés pour réaliser certaines tâches du commerce électronique recherchés par profil.....	27
Tableau 31	Proportion des entreprises qui éprouvent de la difficulté à recruter des employés en commerce électronique.....	28
Tableau 32	Exemple de compétences ou de postes les plus difficiles à acquérir pour les établissements (poste/compétence)	29
Tableau 33	Principaux commentaires des répondants à propos de l'impact des difficultés de recrutement en main-d'œuvre du commerce électronique.....	30
Tableau 34	Importance d'autres difficultés liées au commerce électronique.....	31
Tableau 35	Importance d'autres difficultés liées au commerce électronique par région.....	32
Tableau 36	Importance d'autres difficultés liées au commerce électronique selon l'implication ou non de l'établissement dans la gestion et les opérations du commerce électronique	33
Tableau 37	Utilité des formats d'accompagnement proposés.....	34
Tableau 38	Utilité des formats d'accompagnement proposés selon la taille des établissements.....	35
Tableau 39	Utilité des formats d'accompagnement selon l'implication ou non de l'établissement dans la gestion et les opérations du commerce électronique.....	35
Tableau 40	Intérêt envers différents sujets de formation proposés.....	36
Tableau 41	Intérêt envers différents sujets de formation proposés par région.....	36
Tableau 42	Intérêt envers différents sujets de formation proposés selon la responsabilité ou non des tâches du commerce électronique.....	37

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Part des entreprises qui ont des employés dédiés au commerce électronique	13
----------	---	----

SECTION 1 : SONDAGE EFFECTUÉ AUPRÈS DES COMMERCES DE DÉTAIL AU QUÉBEC

INTRODUCTION

Parmi les grands changements qui marquent nos sociétés, celui de l'organisation du travail mène toujours les entreprises et les organismes à repenser leurs pratiques et à œuvrer avec des défis liés à la recherche de la main-d'œuvre et à la formation du personnel.

Ce sera particulièrement vrai pour le secteur du commerce de détail, où des compétences relationnelles nouvelles et la maîtrise des concepts liés au commerce en ligne deviendront des compétences de base nécessaires aux relations avec la clientèle.

Le commerce électronique va bien au-delà de la vente en ligne. Dorénavant, le site Internet offre une extension du commerce sur rue. De la maison ou à même le téléphone intelligent, le magasinage et l'achat en ligne renseignent le consommateur sur les produits disponibles en succursale. Même la présence des entreprises sur les réseaux sociaux participe à l'ébullition du commerce en ligne. Ces nouvelles voies offertes au consommateur multiplient les parcours d'achat. Ainsi, le commerce électronique n'est pas parallèle au commerce en magasin: il constitue maintenant une partie intégrante de l'expérience client.

La première transaction en ligne a été réalisée il y a maintenant 25 ans. Où en sont les commerces de détail au Québec aujourd'hui? Comment ont-ils organisé la main-d'œuvre pour répondre à la nouvelle structure organisationnelle qu'impose le commerce électronique? Qui effectue actuellement la gestion et les opérations liées au déploiement du commerce électronique? Envisagent-ils d'embaucher? Quelles sont leurs difficultés? Souhaiteraient-ils obtenir de la formation pour les outiller davantage dans les différentes facettes de la réalité du commerce électronique?

C'est dans ce contexte que **Détail Québec** cherche à parfaire ses connaissances et à comprendre l'état de la situation de la main-d'œuvre responsable des tâches relatives au commerce électronique dans les commerces de détail au Québec. Pour atteindre cet objectif, 3 méthodes de recherche ont été entreprises. Dans un premier temps, un sondage auprès de 721 commerces de détail a été réalisé pour obtenir un portrait quantitatif global pour l'ensemble du Québec. Par la suite, un groupe de discussion rassemblant 8 représentants d'entreprise de détail expérimentés en commerce électronique a été organisé, dans le but d'approfondir en qualité les questionnements issus de l'étude quantitative. Parallèlement, un recensement des écrits et un portrait statistique ont été dressés à partir de la littérature pour obtenir une vue d'ensemble de l'évolution du commerce électronique au Québec.

DONNÉES MAÎTRESSES DU SONDAGE AUPRÈS DES COMMERÇANTS

Du 1^{er} mai au 30 juin 2019, un sondage web et téléphonique a été effectué 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.

Voici, selon l'ordre des sections, les données maîtresses :

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 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).

1.1 MÉTHODOLOGIE

Le volet quantitatif de l'étude a été effectué par un sondage probabiliste auprès d'entreprises ou d'établissements listés dans une base de données. En fait, 3 bases de données ont été mises à contribution, soit celle de Détail Québec, celle de l'Association québécoise de la quincaillerie et des matériaux de construction (AQMAT) et celle du Conseil québécois du commerce de détail (CQCD).

Le sondage a été administré selon 2 approches différentes : par questionnaire web et par entrevue téléphonique. À partir du 1^{er} mai, le sondage était accessible à partir d'un lien web que Détail Québec, le CQCD, l'AQMAT et le CEFRIO ont diffusé par l'entremise de leurs réseaux sociaux et/ou de leur infolettre. Détail Québec a relancé sa communauté à quelques reprises et a aussi publicisé l'étude via son magazine mensuel. Parallèlement, le questionnaire web a aussi été acheminé le 6 mai dernier par courriel à 2707 contacts disponibles dans les bases de données de Détail Québec, du CQCD et de l'AQMAT, et 3 relances ont été effectuées. Ainsi, durant la période allouée à la collecte d'information, soit du 1^{er} mai au 30 juin 2019, 121 questionnaires ont été complétés en ligne.

Par ailleurs, 600 entrevues téléphoniques ont été réalisées de jour entre le 15 mai et le 5 juin 2019 en centre d'appel par des intervieweurs d'expérience. Les appels étaient aléatoirement sélectionnés parmi une vaste communauté de commerçants dont les numéros de téléphone étaient inclus dans les bases de données décrites plus haut. Les entrevues, d'une durée moyenne de 8 minutes, ont été réalisées en français.

Les contacts ayant répondu à l'étude devaient connaître l'organisation des ressources humaines dans son ensemble, ou plus particulièrement avoir une bonne connaissance des effectifs attirés au commerce électronique. Plus souvent qu'autrement, les répondants occupaient le statut de propriétaire, président, directeur, responsable des ressources humaines ou gérant. Que l'entrevue ait été effectuée par le web ou par téléphone, si le contact à la base de données ne croyait pas être la meilleure personne pour répondre à cette enquête, il avait la possibilité de faire transférer l'appel ou le questionnaire vers l'employé le mieux placé pour répondre.

Au total, 721 questionnaires provenant de commerces de détail ont été complétés. Une telle taille échantillonnale permet des estimations comportant une marge d'erreur échantillonnale maximale de $\pm 3,7\%$.

Les sections suivantes seront présentées dans l'ordre du questionnaire administré, soit : la présentation du profil des établissements à l'étude, l'état actuel de la main-d'œuvre, les besoins en main-d'œuvre et les besoins d'accompagnement.

1.2 PROFIL

Des établissements des 17 régions administratives du Québec ont participé à l'étude. Afin de présenter des résultats par région, 4 regroupements ont été établis : les établissements de Montréal, ceux de la Montérégie, ceux de la Capitale-Nationale et ceux d'ailleurs au Québec.

Tableau 1 Répartition des entreprises de l'étude par région administrative du Québec	
(n : 721)	Ensemble (%)
▪ Montréal	29
▪ Montérégie	16,5
▪ Capitale-Nationale	10
▪ Ailleurs au Québec	44,5
▪ Lanaudière	12
▪ Centre-du-Québec	5
▪ Estrie	4,5
▪ Chaudière-Appalaches	3,5
▪ Abitibi-Témiscamingue	3
▪ Bas-Saint-Laurent	3
▪ Saguenay-Lac-Saint-Jean	3
▪ Laval	2,5
▪ Mauricie	2
▪ Outaouais	2
▪ Laurentides	1,5
▪ Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	1
▪ Nord-du-Québec	1
▪ Côte-Nord	0,5
QS.2 Dans quelle région votre établissement exerce-t-il ses activités ?	

De plus, des établissements de 17 des 18 principaux secteurs d'activité du commerce au détail ont participé à l'étude. Seuls des établissements de marchandises d'occasion ne seront pas représentés dans les prochaines pages. Par ailleurs, il était attendu que le secteur des marchands de matériaux et fournitures de construction soit surreprésenté, étant donné l'utilisation de la base de données de l'AQMAT comme l'une des sources de l'échantillon.

Tableau 2 Répartition des entreprises de l'étude selon le secteur d'activité (SCIAN)	
(n : 721)	Ensemble (%)
▪ Marchands de matériaux et fournitures de construction	28
▪ Magasins de vêtements	14
▪ Magasins de produits de santé et de soins personnels	11
▪ Magasins d'articles de sport, de passe-temps et d'instruments de musique	6
▪ Magasins de fournitures de bureau, de papeterie et de cadeaux	4
▪ Magasins d'accessoires de maison	3
▪ Magasins de meubles	3
▪ Magasins de chaussures	3
▪ Magasins de livres, de périodiques et d'articles de musique	3
▪ Magasin d'appareils électroniques et d'appareils ménagers	2
▪ Stations-service (avec ou sans dépanneurs)	1
▪ Bijouteries et magasins de bagages et de maroquinerie	1
▪ Grands magasins	1
▪ Magasins d'autres fournitures de tout genre	1
▪ Magasins de bière, de vin et de spiritueux	1
▪ Magasins de pièces, de pneus et d'accessoires pour véhicules automobiles	0,5
▪ Magasins de marchandises d'occasion	-
▪ Autres magasins de détail divers	18
QS.3 Quel est le principal secteur d'activité de votre établissement ?	

Dans le présent sondage, 93 % des établissements se sont reconnus comme faisant partie d'un des 6 modèles d'opération présentés, le plus fréquent étant la bannière (26 %).

Tableau 3 Répartition des entreprises par modèle d'opération	
(n : 721)	Ensemble (%)
▪ Bannière	26
▪ Indépendant (multisite)	17
▪ Un seul point de service	16
▪ Siège social	13
▪ Coopérative	11
▪ Franchisé	10
▪ Autre modèle	7
QS.4 Quel est le modèle de votre établissement ?	

Un peu plus de sièges sociaux (24 %) et d'établissements indépendants multisite (23 %) seraient présents dans la Capitale-Nationale. Or, les bannières se retrouveraient en plus grande proportion ailleurs au Québec, c'est-à-dire à l'extérieur de la région de Montréal, de la Montérégie et de la Capitale-Nationale (32 %).

Tableau 4 Répartition des entreprises par modèle d'opération selon la région					
(n : 721)	Ensemble (%)	Montréal (%)	Montérégie (%)	Capitale-Nationale (%)	Ailleurs au Québec (%)
▪ Bannière	26	26	20	17	32
▪ Indépendant (multisite)	17	16	17	23	16
▪ Un seul point de service	16	14	19	13	17
▪ Siège social	13	12	14	24	9
▪ Coopérative	11	9	12	7	13
▪ Franchisé	10	17	5	10	8
▪ Autre modèle	7	5	13	6	6
QS.2 Dans quelle région votre établissement exerce-t-il ses activités ? QS.4 Quel est le modèle de votre établissement ?					

Par ailleurs, des établissements avec une grande variabilité de taille ont répondu à l'enquête. Afin de présenter certains résultats par taille de l'établissement, 3 regroupements ont été effectués : les établissements de 1 à 19 employés, ceux de 20 à 99 employés et ceux de 100 employés et plus.

Tableau 5 Répartition des entreprises selon leur taille	
(n : 721)	Ensemble (%)
▪ 1 à 19 employés	40
▪ 20 à 99 employés	31
▪ 100 employés et +	29
▪ 1 à 4 employés	10,5
▪ 5 à 9 employés	15
▪ 10 à 19 employés	13
▪ 20 à 49 employés	20
▪ 50 à 99 employés	11
▪ 100 à 199 employés	10
▪ 200 à 499 employés	7
▪ 500 et plus employés	11
▪ Ne sait pas	3,5
QS.5 Au total, combien d'employés compte votre établissement au Québec ?	

À l'exception de la présence au sondage de moins d'établissements de petite taille dans la région de la Capitale-Nationale (15 %) et d'un peu plus « ailleurs au Québec » (46 %), des établissements de tailles diverses sont bien répartis dans les différentes régions à l'étude.

Tableau 6 Répartition des entreprises par région administrative du Québec selon la taille de l'entreprise					
(n : 721)	Ensemble (%)	Montréal (%)	Montérégie (%)	Capitale-Nationale (%)	Ailleurs au Québec (%)
▪ 1 à 19 employés	40	40	42	15	46
▪ 20 à 99 employés	31	29	26	43	31
▪ 100 employés et plus	29	31	32	43	23
QS.2 Dans quelle région votre établissement exerce-t-il ses activités ? QS.5 Au total, combien d'employés compte votre établissement au Québec ?					

1.3 ÉTAT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ACTUELLE DANS LA GESTION OU LES OPÉRATIONS DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Dans la présente étude, tout établissement qui possède un site Internet, qui effectue de la vente en ligne ou qui est présent sur les réseaux sociaux est accessible au consommateur par la voie du web, et fait donc du commerce électronique. Selon le sondage, 95,1 % des établissements font du commerce électronique¹. Des 4,9 % qui ne font pas de commerce électronique, plus de la moitié (51 %) des établissements sont situés à Montréal.

Ainsi, 85 % des établissements disent avoir un site Internet, 47 % rapportent effectuer de la vente en ligne et 89 % seraient présents sur les réseaux sociaux.

Ces données montrent des variations entre régions. En effet, les établissements de la Capitale-Nationale seraient plus nombreux à réaliser des activités commerciales en ligne (site Internet (99 %); vente en ligne (59 %); réseaux sociaux (94 %)), suivis de près par les établissements de la Montérégie (site Internet (90 %); vente en ligne (58 %); réseaux sociaux (93 %)). Les établissements de la région de Montréal et d'ailleurs au Québec sont légèrement sous les proportions d'ensemble pour certaines activités. Notons que pour ce qui est de la vente en ligne, les établissements des 14 régions du Québec outre celle de Montréal, de la Montérégie et de la Capitale-Nationale seraient de 9 points inférieurs à l'ensemble (38 % par rapport à 47 %).

Tableau 7 Pratique du commerce électronique par activité selon la région					
(n : 721)	Ensemble (%)	Montréal (%)	Montérégie (%)	Capitale-Nationale (%)	Ailleurs au Québec (%)
▪ A son site Internet	85	81	90	99	82
▪ Effectue de la vente en ligne	47	51	58	59	38
▪ Est présent sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Twitter...)	89	86	93	94	89
Q1a Votre établissement...					

¹ Les répondants qui ont mentionné que l'établissement n'avait pas de site Internet, ne faisait pas de vente en ligne ou qui n'était pas présent sur les réseaux sociaux n'étaient pas admissibles pour la suite de l'étude.

Aux établissements qui effectuent de la vente en ligne, il a été demandé quel pourcentage de leurs ventes était attribué à la vente en ligne. Dans l'ensemble, 42 % des établissements ont répondu qu'ils attribuaient moins de 10 % de leurs ventes aux ventes en ligne, et 20 % ont déclaré que la vente en ligne représentait au moins 10 % des ventes totales. Globalement, la part moyenne des ventes en ligne serait estimée à 15 %. Notons que 38 % des répondants n'ont pas été en mesure de répondre à cette question.

Par ailleurs, les établissements de la Capitale-Nationale tireraient une plus grande part de la vente en ligne. En effet, 32 % des répondants de cette région rapportent une proportion de 10 % et plus.

Tableau 8 Proportion des ventes attribuées à la vente en ligne					
Effectue de la vente en ligne (n : 352)	Ensemble (%)	Montréal (%)	Montréal (%)	Capitale-Nationale (%)	Ailleurs au Québec (%)
Moins de 1 %	15	7	13	10	26
1 % à 9 %	27	19	29	32	32
Moins de 10 %	42	26	41	42	58
10 % à 20 %	9	9	2	10	11
21 % à 30 %	4	6	1	10	1,5
31 % à 50 %	2	1	-	5	1,5
Plus de 50 %	5	5	6	7	4
10 % et plus	20	21	9	32	18
Je ne sais pas	38	54	34	41	23

Q1b Au cours de la dernière année, quel pourcentage de vos ventes globales provient de vos ventes en ligne ?

Il est intéressant de constater que parmi les établissements de petite taille, 26 % rapportent une part de 10 % et plus de la recette en vente web. De plus, pour ce groupe, 21 % des répondants n'ont pu se prononcer, chiffre inférieur par rapport aux établissements de moyenne taille (27 %) et de plus grande taille (57 %).

Tableau 9 Proportion des ventes attribuées à la vente en ligne				
Effectue de la vente en ligne (n : 352)	Ensemble (%)	1 à 19 employés (%)	20 à 99 employés (%)	100 employés et plus (%)
Moins de 1 %	15	19	19	10
1 % à 9 %	27	34	33	19
Moins de 9 %	42	53	52	29
10 % à 20 %	9	12	11	7
21 % à 30 %	4	5	4	3
31 % à 50 %	2	2	2	1
Plus de 50 %	5	7	4	3
10 % et plus	20	26	21	14
Je ne sais pas	38	21	27	57

Q1b Au cours de la dernière année, quel pourcentage de vos ventes globales provient de vos ventes en ligne ?

Afin de comprendre la part d'implication des établissements dans les tâches reliées au commerce électronique, il a été demandé aux répondants si l'établissement effectuait en totalité, en partie ou remettait à un tiers la gestion et les opérations du commerce électronique.

Ainsi, la proportion des établissements impliqués dans la gestion ou les opérations de leurs activités de commerce en ligne est de 58 % et la part de ceux qui impartissent à d'autres cette responsabilité représente 40 % des établissements.

Cette répartition est similaire, quelle que soit la région. À noter qu'un peu moins d'établissements seraient responsables de toute la gestion et des opérations à l'extérieur des régions de Montréal, de la Montérégie et de la Capitale-Nationale (19 %).

Tableau 10 Proportion d'établissements qui participent à la gestion et aux tâches du commerce électronique (CE)					
(n : 689)	Ensemble (%)	Montréal (%)	Montérégie (%)	Capitale-Nationale (%)	Ailleurs au Québec (%)
▪ En totalité	24	28	27	27	19
▪ En partie	34	31	33	30	38
Implication directe dans le CE	58	59	60	57	57
▪ Non	40	40	37	40	41
▪ Je ne sais pas	2	2	3	3	2
Q2 Votre établissement effectue-t-il la gestion ou les opérations reliées au commerce électronique ?					

Par ailleurs, une variation apparaît selon le modèle d'opération. En effet, environ les deux tiers des points de service (69 %), des sièges sociaux (64 %) et des établissements indépendants multisite (63 %) seraient impliqués dans la gestion et dans les opérations de leur commerce électronique. Environ la moitié des bannières (50 %), des franchisés (51 %) et des COOP (52 %) seraient impliqués dans le commerce électronique de leur établissement.

Tableau 11 Proportion d'établissements qui participent à la gestion et aux tâches du commerce électronique (CE)							
(n : 689)	Ensemble (%)	Un point de service (%)	Franchisé (%)	Bannière (%)	COOP (%)	Siège social (%)	Indépendant (multisite) (%)
▪ Oui, en totalité	24	34	15	16	17	28	33
▪ Oui, en partie	34	35	36	34	35	36	30
▪ Implication dans le CE	58	69	51	50	52	64	63
▪ Non	40	31	46	48	46	34	35
▪ Je ne sais pas	2	-	3	2	3	2	2
Q2 Votre établissement effectue-t-il la gestion ou les opérations reliées au commerce électronique ?							

De façon globale, environ 8,5 personnes par établissement travaillent à la gestion ou aux opérations du commerce électronique. Il faut mentionner cependant que ce chiffre est largement influencé par la grande hétérogénéité de la taille et des modèles des établissements. En effet, si on regarde les résultats des établissements de petite taille, on constate une moyenne de 2 employés par établissement. D'ailleurs, chez les établissements à un seul point de service et indépendants, la moyenne suit de près (respectivement 2,1 et 2,9 employés impliqués dans le commerce électronique).

Il semble aussi qu'un plus petit nombre d'employés sont impliqués dans la gestion et les opérations du commerce électronique ailleurs en région (3,3 employés) qu'à Montréal (15,3), en Montérégie (10,8) ou dans la Capitale-Nationale (9,8).

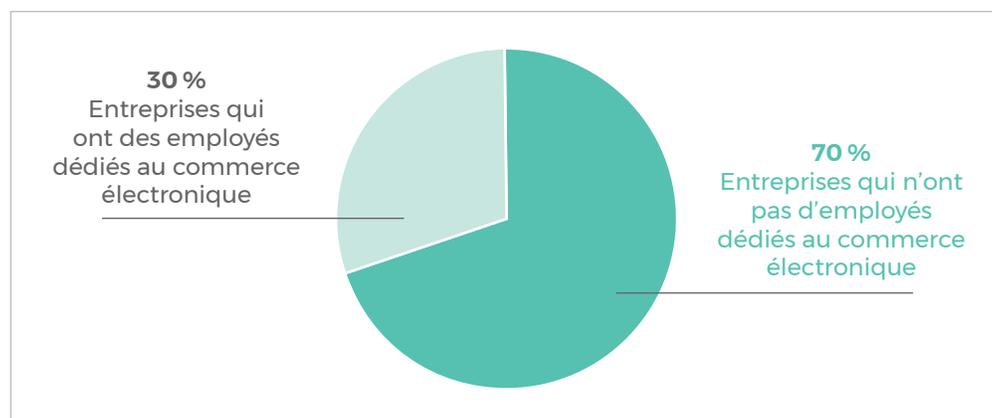
Prise autrement, l'étude rapporte qu'un établissement sur deux (53 %) emploie deux personnes et moins impliquées dans le commerce numérique. Ce chiffre atteint 79 % dans les entreprises de moins de 20 employés.

Tableau 12 Nombre moyen d'employés impliqués dans le commerce électronique	
(n : 353)	Nombre moyen*
Toutes les entreprises	8,5
<i>Par région :</i>	
▪ Montréal	15,3
▪ Montérégie	10,8
▪ Capitale-Nationale	9,8
▪ Ailleurs au Québec :	3,3
<i>Par modèle :</i>	
▪ Un seul point de service	2,2
▪ Franchisé	7,1
▪ Bannière	16,8
▪ Coopérative	4,5
▪ Siège social	19,7
▪ Indépendant (multisite)	2,9
<i>Par taille :</i>	
▪ 1 à 19 employés	2,0
▪ 20 à 99 employés	3,1
▪ 100 employés et +	24,3
Q3 Dans votre établissement, combien d'employés effectuent actuellement des tâches reliées à la gestion ou aux opérations du commerce électronique ?	
*Exclut les 0	

Personnel dédié exclusivement au commerce électronique

Au total, 30 % des établissements sondés possèdent au moins un employé dédié au commerce électronique (c'est-à-dire un poste spécialisé, dont 100 % des tâches sont reliées à la gestion ou aux opérations du commerce électronique). Ainsi, 7 établissements sur 10 (70 %) effectueraient la gestion ou les opérations du commerce électronique sans avoir d'employé exclusivement dédié à cette fin.

Figure 1 Part des entreprises qui ont des employés dédiés/spécialisés au commerce électronique



Q4 De ce nombre, combien occupent un poste dédié au commerce électronique, c'est-à-dire un poste spécialisé dont 100 % des tâches sont reliées à la gestion ou aux opérations du commerce électronique ?

Globalement, au sein des établissements qui proposent des postes spécialisés, environ 7,2 employés seraient dédiés au commerce électronique. Encore une fois, l'hétérogénéité des modèles et les tailles d'entreprises rajoutées à un plus petit échantillon invitent à la prudence d'interprétation. Par exemple, le nombre moyen d'employés spécialisés variera grandement selon si l'établissement présente un seul point de service (1,8 employé spécialisé) ou s'il est un siège social (18,3 employés spécialisés).

Notons que 56 % des répondants dont l'établissement propose des postes spécialisés ont indiqué avoir 2 employés et moins dont les tâches sont dédiées à 100 % au commerce électronique. Ce chiffre atteint 88 % dans les entreprises de moins de 20 employés.

Tableau 13 Nombre moyen d'employés dont le poste est 100 % dédié au commerce électronique par profil	
(n : 105)	Nombre moyen*
Tous les établissements	7,2
<i>Par région :</i>	
▪ Montréal	3,7
▪ Montérégie	22,2
▪ Capitale-Nationale	2,3
▪ Ailleurs au Québec	4,2
<i>Par modèle :</i>	
▪ Un seul point de service	1,8
▪ Franchisé	3,7
▪ Bannière	4,8
▪ Coopérative	2,9
▪ Siège social	18,3
▪ Indépendant (multisite)	2,6
<i>Par taille :</i>	
▪ 1 à 19 employés	1,5
▪ 20 à 99 employés	2,5
▪ 100 employés et +	11,9
Q4 De ce nombre, combien occupent un poste dédié au commerce électronique, c'est-à-dire un poste spécialisé dont 100 % des tâches sont reliées à la gestion ou aux opérations du commerce électronique?	
*Exclut les 0	

Parmi ces établissements, le type de poste spécialisé le plus rencontré serait le poste de gestion/coordination, avec une présence d'au moins 1 poste dans 60 % d'entre eux. Ce serait d'ailleurs le type de poste au plus haut salaire moyen avec 30,50 \$ de l'heure.

Le deuxième type de poste spécialisé est le poste de spécialiste du web ou des réseaux sociaux, présent dans une entreprise sur 2 (50 %). Ce serait le poste spécialisé retrouvé en plus grand nombre avec une moyenne de 2,8 employés par établissement qui offre des emplois dédiés au commerce électronique. Leur salaire moyen serait d'environ 25,00 \$ de l'heure.

On retrouverait au moins 1 poste spécialisé en service à la clientèle dédié à 100 % au commerce électronique dans environ 1 établissement sur 3 (32 %) tout comme les postes à l'envoi et à l'entreposage des marchandises (27 %). Les salaires moyens à l'heure de ces deux catégories s'avoisinaient (respectivement 18,05 \$ au service à la clientèle et de 17,55 \$ à l'envoi et à l'entrepôt).

Pour ce qui est des postes en traitement et en gestion de données, 1 établissement sur 4 aurait au moins un employé prévu à cet effet. Ce serait aussi le deuxième poste le mieux rémunéré avec un taux moyen de 26,50 \$ de l'heure.

Tableau 14 Nombre et salaire moyen des employés dédiés au commerce électronique par type de poste			
(n : 105)	Présence dans les entreprises (%)	Nombre moyen par entreprise (n)	Salaire moyen Dollars de l'heure (\$)
▪ Gestion/Coordination	60 %	1,5	30,50 \$
▪ Spécialiste WEB et réseaux sociaux	50 %	2,8	25,00 \$
▪ Service à la clientèle	32 %	1,6	18,05 \$
▪ Envoi et entrepôt	27 %	1,7	17,55 \$
▪ Traitement/gestion de données	25 %	1,5	26,50 \$
Q5a Répartissez le nombre d'employés qui sont dédiés à la gestion ou aux opérations du commerce électronique selon le type de poste.			
Q5b Quelle est l'échelle salariale de ce poste ?			

Par ailleurs, même si la taille échantillonnale est très petite, voici, à titre indicatif, le salaire moyen par poste spécialisé et par taille d'établissement :

Tableau 15 Salaire moyen d'employés dédiés au commerce électronique par type de poste spécialisé				
(n : 105)	Salaire moyen Dollars de l'heure	1 à 19 employés*	20 à 99 employés*	100 employés et plus*
▪ Gestion/Coordination	30,50 \$	21,00 \$	25,25 \$	35,00 \$
▪ Spécialiste WEB et réseaux sociaux	25,20 \$	18,00 \$	37,65 \$	23,00 \$
▪ Service à la clientèle	18,05 \$	19,25 \$	13,75 \$	18,65 \$
▪ Envoi et entrepôt	17,55 \$	13,75 \$	23,10 \$	16,70 \$
▪ Traitement/gestion de données	26,50 \$	27,00 \$	23,80 \$	27,00 \$
Q5c Quelle est l'échelle salariale de ce poste				

*Attention, résultats à titre indicatif provenant d'échantillons de très petites tailles : (n< 10) ; (n<5) ; (n< 25)

Pour ce qui est de la scolarité exigée pour les types de postes à l'étude, 39 % des établissements requièrent un baccalauréat pour un poste de gestion ou de coordination, 37 % pour un poste de spécialiste web ou des réseaux sociaux et 30 % pour un spécialiste en gestion ou au traitement des données. Aussi, le quart des établissements (24 %) demanderait un diplôme de niveau collégial pour les postes comme spécialiste web ou des réseaux sociaux, et 1 établissement sur 5 (19 %) pour les postes en gestion ou coordination.

Quant au poste spécialisé au service à la clientèle et à l'envoi et à l'entreposage de la marchandise, une bonne proportion des établissements n'exigent aucun diplôme, ou n'exigent qu'un diplôme secondaire complété (100 % pour les postes en service à la clientèle et 43 % pour ceux en envoi et en entreposage de marchandise).

Tableau 16 Scolarité exigée par type de poste					
(n : 105)	Gestion/ Coordination (%)	Spécialiste WEB ou réseaux sociaux (%)	Service à la clientèle (%)	Envoi et entrepôt (%)	Traitement/ gestion de données (%)
▪ Aucun niveau de scolarité n'est exigé	4	6	57	13	10
▪ Diplôme secondaire	6	6	43	30	23
▪ Formation professionnelle complétée (DEP)	1	3	-	7	3
▪ Formation professionnelle en cours (DEP)	-	-	-	-	-
▪ Niveau collégial complété (DEC/AEC/technique)	19	24	-	7	13
▪ Niveau collégial en cours (DEC/AEC/technique)	6	6	-	10	3
▪ Baccalauréat complété	39	37	-	7	30
▪ Étude universitaire au baccalauréat en cours	4	4	-	-	3
▪ Maîtrise/doctorat complété ou en cours	4	1	-	-	-
▪ Autre	-	2	-	-	-
▪ Je ne sais pas	17	11	-	26	13
Q5b Quelle scolarité exigez-vous pour ce poste					

Voici, pour chacun des types de postes à l'étude, des exemples de titre de poste, démontrant la grande variabilité des titres spécialisés en commerce électronique ou de la difficulté à nommer ces postes. :

Tableau 17 Gestion/Coordination – Exemples de titre de poste	
1. Adjoint au directeur	2. Gérant des opérations
3. Chargé de e-communication	4. Gérant commerce électronique
5. Chargé de projet	6. E-commerce manager
7. Conseiller marketing numérique	8. Gérant transactions web
9. Conseiller expérience client en ligne	10. Gestion coordination
11. Conseiller web	12. Gestion de projet – programmeur
13. Coordinateur	14. Gestionnaire (sans titre en particulier)
15. Coordinateur du commerce en ligne	16. Gestionnaire commerce électronique
17. Coordinateur et gestion	18. Gestionnaire communauté
19. Coordinateur web marketing	20. Propriétaire
21. Coordonnateur du commerce électronique	22. Responsable communication marketing
23. Coordonnateur e-commerce	24. Responsable de la boutique en ligne et de l'entrepôt
25. Coordonnateur web	26. Responsable du merchandage et commerce
27. Coordonnateur et communication	28. Responsable du site Internet
29. Coordonnateur marketing	30. Responsable e-commerce
31. Directeur	32. Responsable marketing stratégie numérique
33. Directeur de comptes	34. Stratège marketing numérique
35. Directeur marketing	36. Vice-président technologie et innovation
37. Directeur web	38. VP WEB MARKETING
39. Directeur (gestionnaire numérique)	

Tableau 18 Spécialiste WEB et réseaux sociaux – Exemples de titre de poste

1. Agent service web	2. Gestionnaire de contenu web
3. Analyste des réseaux sociaux	4. Gestionnaire des comptes + web
5. Backend	6. Gestionnaire réseau et site web
7. Chargé de contenu et de communauté	8. Graphiste
9. Chargé de projet	10. Intégrateur
11. Concepteur WEB et webmestre	12. Intégrateur web
13. Conseiller en communications	14. Réseaux sociaux
15. Conseiller marketing numérique	16. Responsable des médias sociaux
17. Coordonnateur	18. Responsable marketing
19. Coordonnateur service à la clientèle Internet	20. Responsable site Internet
21. Coordonnateur web	22. Service client web
23. Coordonnateur contenu créatif	24. Spécialiste
25. Coordonnateur marketing	26. Spécialiste commercialisation des marques et analyse
27. Coordonnateur médias sociaux	28. Spécialiste de contenu
29. Coordonnateur numérique	30. Spécialiste service à la clientèle/web
31. Designer	32. Spécialiste web
33. Designer graphique	34. Stratège numérique
35. Designer web	36. Technicien marketing numérique
37. Frontend	38. Technicien
39. Gestion des contenus numériques	40. Vice-président innovation et technologie
41. Gestionnaire	42. Webmestre

Tableau 19 Service à la clientèle - Exemples de titre de poste

1. Adjoint à la direction	2. Conseiller au service à la clientèle web
3. Agent de soutien aux clients web	4. Coordinateur
5. Agent service web	6. Directeur commercial
7. Agents	8. Représentant au service à la clientèle
9. Assistant gérant	10. Responsable Service Clientèle
11. Associé au service à la clientèle	12. Service à la clientèle
13. Commis	14. Service client
15. Commis au service à la clientèle	16. Service web
17. Commis au web	18. Spécialiste des transactions web
19. Commis et service à la clientèle	20. Superviseur

Tableau 20 Envoi et entrepôt - Exemples de titre de poste

1. Acheteur	2. Expéditeur
3. Agent service web	4. Gestion des ventes web et téléphoniques
5. Commerce électronique	6. Logistique de transport
7. Commis	8. Préparation et service à la clientèle
9. Commis à l'expédition web	10. Préposé aux commandes web
11. Commis au shipping	12. Préposé de manutention
13. Commis commandes web	14. Préposé Entrepôt
15. Commis d'entrepôt	16. Rentreur données web
17. Envoi	18. Responsable commande web
19. Technicien aux commandes	

Tableau 21 Traitement/gestion de données - Exemples de titre de poste

1. Adjoint administratif	2. Gérant web
3. Agent service web	4. Gestion de données
5. Analyste web	6. Gestionnaire Amazon
7. Analystes des ventes	8. Gestionnaire marketing/stratège
9. Analystes des ventes e-commerce	10. Logistique
11. Assistant technique	12. Marchandiseur du commerce électronique
13. Commis à la réception	14. Marchandiseur web
15. Commis à la saisie de données	16. Responsable marketing numérique
17. Commis service en ligne et envoi de colis	18. Technicien
19. Conseiller	20. Traitement de gestion de données
21. Coordonnateur aux réseaux sociaux et webmestre	

Personnel non dédié (non spécialisé) et effectuant des tâches en commerce électronique

Pour la grande majorité des entreprises qui effectuent la gestion ou les opérations du commerce en ligne (90 %), des employés non dédiés au commerce électronique s'occupent de tâches de gestion ou d'opération au commerce électronique.

En fait, environ 7,1 employés non spécialisés travailleraient en commerce électronique par établissement. Encore ici, une forte variabilité existe entre les différentes moyennes à cause de l'hétérogénéité des modèles d'entreprises et des tailles d'entreprises. Par exemple, le nombre moyen d'employés non spécialisés variera grandement selon si l'établissement est une bannière (16,6 employés non dédiés), s'il est un seul point de service (2,0 employés non spécialisés) ou si l'établissement est de grande taille (21,2 employés non spécialisés), comparativement aux établissements de petite taille (1,9 employé non spécialisé) ou même de moyenne taille (2,7 employés non spécialisés).

Tableau 22 Nombre moyen d'employés dont le poste n'est pas dédié au commerce électronique par profil d'établissement	
(n : 318)	Nombre moyen par entreprise*
Toutes les entreprises	7,1
<i>Par région :</i>	
▪ Montréal	15,9
▪ Montérégie	3,8
▪ Capitale-Nationale	9,4
▪ Ailleurs au Québec :	2,5
<i>Par modèle :</i>	
▪ Un seul point de service	2,0
▪ Franchisé	7,4
▪ Bannière	16,6
▪ Coopérative	3,8
▪ Siège social	9,4
▪ Indépendant (multisite)	2,4
<i>Par taille :</i>	
▪ 1 à 19 employés	1,9
▪ 20 à 99 employés	2,7
▪ 100 employés et +	21,2
Q4 De ce nombre, combien occupent un poste dédié au commerce électronique, c'est-à-dire un poste spécialisé dont 100 % des tâches sont reliées à la gestion ou aux opérations du commerce électronique ?	
*Exclut les 0	

Concernant le personnel qui effectue des tâches de gestion ou d'opération liées au commerce électronique, mais dont le poste n'y est pas dédié, ce sont des postes de direction qu'on retrouve dans le plus grand nombre d'établissements sondés (63 %), en nombre moyen de 1,7 employé par entreprise.

C'est cependant le personnel de vente, de service à la clientèle et de soutien administratif qu'on retrouvera en plus grand nombre au sein des établissements (8,5 employés non spécialisés par entreprise qui effectuent des tâches liées au commerce électronique parmi leurs autres tâches). On retrouvera du personnel de cette catégorie qui s'occupe du commerce électronique dans 55 % des établissements qui sont impliqués dans le commerce électronique.

Pour ce qui est du personnel de gestion de marchandises qui participe, sans y être dédié, à la gestion et aux opérations du commerce électronique, on le retrouve dans environ 3 établissements sur 10 en nombre moyen de 4,1 employés par entreprise.

Tableau 23 Nombre moyen d'employés dont le poste n'est pas dédié au commerce électronique par type de poste		
(n : 318)	Présence dans les entreprises (%)	Nombre moyen par entreprise (n)
▪ Personnel de direction	63	1,7
▪ Personnel de vente, de service à la clientèle et soutien administratif	55	8,5
▪ Personnel de gestion de marchandises	28	4,1
Q6 Selon vos réponses, des employés effectueraient des tâches reliées à la gestion ou aux opérations du commerce électronique sans pour autant que leur poste y soit dédié. Répartissez le nombre de ces employés selon la catégorie d'emploi.		

À titre de retour sur cette section sur la présentation de l'état de la main-d'œuvre actuelle dans la gestion ou les opérations du commerce électronique, voici l'exemple des 7 établissements qui ont révélé le plus grand nombre de main-d'œuvre impliquée dans le commerce électronique. Force est de constater la grande variabilité des structures relatives à l'effectif encadrant la gestion et les opérations du commerce électronique.

Tableau 24 Variabilité des modèles d'entreprises : exemple 7 établissements avec le plus grand nombre d'employés impliqués dans le CE				
Exemple	Secteur	Nombre total d'employés au CE	Nombre d'employés dédiés/spécialisés au CE	Nombre d'employés non dédiés/spécialisés au CE
1-	Magasin d'appareils électroniques et ménagers	1000	0	1000
2-	Magasin de fournitures de bureau, papeterie et cadeaux	289	289	0
3-	Magasin de chaussures	150	2	148
4-	Marchand de matériaux et fournitures de construction	99	60	39
5-	Marchand de matériaux et fournitures de construction	60	40	20
6-	Magasin de produits de santé et de soins personnels	80	0	80
7-	Magasin de vêtements	50	50	0
Q4	De ce nombre, combien occupent un poste dédié au commerce électronique, c'est-à-dire un poste spécialisé dont 100 % des tâches sont reliées à la gestion ou aux opérations du commerce électronique ?			
Q5	Postes dédiés au commerce électronique			
Q6	Postes non dédiés au commerce électronique			

1.4 BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE ET COMMERCE ÉLECTRONIQUE

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

Tableau 25 Besoin en main-d'œuvre en commerce électronique	
(n : 403)	(%)
▪ Oui	24
▪ Non	66
▪ Je ne sais pas	10
Q7 Êtes-vous actuellement, ou serez-vous d'ici les 6 à 12 prochains mois, à la recherche de personnel pour combler des tâches reliées à la gestion ou aux opérations du commerce électronique ?	

Selon l'étude, les besoins en main-d'œuvre impliquée en commerce électronique s'observeraient davantage en Montérégie (32 %) et dans la Capitale-Nationale (32 %), au sein des sièges sociaux (33 %) et parmi les établissements de 100 employés et plus (36 %).

Tableau 26 Besoin en main-d'œuvre en commerce électronique par profil d'établissement	
(n : 403)	(%)
Toutes les entreprises	24
<i>Par région :</i>	
▪ Montréal	25
▪ Montérégie	32
▪ Capitale-Nationale	32
▪ Ailleurs au Québec	17
<i>Par modèle :</i>	
▪ Un seul point de service	24
▪ Franchisé	6
▪ Bannière	22
▪ Coopérative	16
▪ Siège social	33
▪ Indépendant (multisite)	29
<i>Par taille :</i>	
▪ 1 à 19 employés	17
▪ 20 à 99 employés	21
▪ 100 employés et +	36
Q7 Êtes-vous actuellement, ou serez-vous d'ici les 6 à 12 prochains mois, à la recherche de personnel pour combler des tâches reliées à la gestion ou aux opérations du commerce électronique ?	

Plus du tiers des entreprises qui sont à la recherche d'employés (36 %) souhaiteraient embaucher uniquement des employés spécialisés en commerce électronique. De plus, 17 % souhaiteraient embaucher des employés spécialisés et non spécialisés, pour un total de 53 % des entreprises qui aimeraient incorporer des effectifs spécialisés en commerce numérique. Notons que près du quart (23 %) des établissements en besoin de main-d'œuvre en commerce électronique n'a pas été en mesure de définir leurs besoins.

Tableau 27 Répartition des postes recherchés		
(n : 95)		Entreprises (%)
▪	Que des employés spécialisés en commerce électronique	36
▪	Que des employés non spécialisés en commerce électronique	24
▪	Les deux types de postes	17
▪	Je ne sais pas	23
Q8	Environ combien de postes croyez-vous devoir combler ?	
Q8a	Poste non dédié au commerce électronique dont certaines tâches y seront reliées.	
Q8b	Poste dédié au commerce électronique	

Recherche de personnel dédié exclusivement au commerce électronique

Ainsi, la moitié des établissements à la recherche de main-d'œuvre en commerce électronique (53 %) voudraient embaucher des personnes spécialisées en commerce électronique pour effectuer les tâches. Ces établissements souhaiteraient embaucher en moyenne 2 personnes spécialisées en commerce électronique.

Le besoin en main-d'œuvre spécialisée serait légèrement plus grand dans les entreprises de 100 employés et plus, en Montérégie, ou pour les bannières avec une moyenne respective de 2,8 employés, 2,6 employés, et de 2,5 employés spécialisés recherchés.

Tableau 28		Nombre moyen d'employés spécialisés au commerce électronique recherchés par profil
(n : 50)*		Nombre moyen
Toutes les entreprises		2
<i>Par région :</i>		
▪	Montréal	2,2
▪	Montérégie	2,6
▪	Capitale-Nationale	1,3
▪	Ailleurs au Québec	1,6
<i>Par modèle :</i>		
▪	Un seul point de service	1,4
▪	Franchisé	1
▪	Bannière	2,5
▪	Coopérative	1,5
▪	Siège social	3,3
▪	Indépendant (multisite)	1,4
<i>Par taille :</i>		
▪	1 à 19 employés	1,3
▪	20 à 99 employés	1,8
▪	100 employés et +	2,8
Q8	Environ combien de postes croyez-vous devoir combler ?	
Q8b	Poste dédié au commerce électronique	
*	Résultats à titre indicatif. Échantillon de petite taille.	

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

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

Tableau 29 Proportion des entreprises à la recherche de postes spécialisés en commerce électronique par type de poste recherché		
(n : 50)*	Demande dans les entreprises (%)	Nombre moyen
▪ Gestion/Coordination	30	1,2
▪ Spécialiste WEB ou réseaux sociaux	40	1,1
▪ Service à la clientèle	30	1,8
▪ Envoi et entrepôt	24	1,3
▪ Traitement/gestion de données	24	1,4
Q9 Plus exactement, quel type de poste dédié au commerce électronique est ou sera à combler ? * Résultats à titre indicatif. Échantillon de petite taille.		

Recherche de personnel non dédié (non spécialisé) pour effectuer des tâches en commerce électronique

Environ 4 établissements sur 10 (41 %) disent rechercher des personnes non spécialisées pour réaliser certaines tâches du commerce électronique. En enlevant une valeur atypique (voir ** au bas du tableau 30), le nombre moyen d'employés non spécialisés serait de 2,3 par établissement.

Tableau 30 Nombre moyen d'employés non spécialisés pour réaliser certaines tâches du commerce électronique recherchés par profil	
(n : 39)*	Nombre moyen
Toutes les entreprises	9,18** /2,3
<i>Par région :</i>	
▪ Montréal	36,86**/1,3
▪ Montérégie	3,00
▪ Capitale-Nationale	3,00
▪ Ailleurs au Québec :	3,27
<i>Par modèle :</i>	
▪ Un seul point de service	1,60
▪ Franchisé	-
▪ Bannière	4,88
▪ Coopérative	1,5
▪ Siège social	125,5**/1
▪ Indépendant (multisite)	2,09
<i>Par taille :</i>	
▪ 1 à 19 employés	1,33
▪ 20 à 99 employés	4,14
▪ 100 employés et +	21,85**/2,8
Q8 Environ combien de postes croyez-vous devoir combler ?	
Q8a Poste non dédié au commerce électronique dont certaines tâches y seront reliées.	
* Résultats à titre indicatif. Échantillon de petite taille.	
** 1 entreprise (siège social basé à Montréal) recherche 250 employés non spécialisés pour réaliser certaines tâches du commerce électronique	

Difficultés à recruter des employés en commerce électronique

Il a été demandé aux établissements à la recherche d'employés en commerce électronique, ainsi qu'aux établissements qui impartissent la gestion et les opérations du commerce à l'externe, s'ils avaient des difficultés à recruter des employés capables d'effectuer des tâches de gestion ou d'opération reliées au commerce électronique.

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

Bien que la grande majorité des établissements qui impartissent à d'autres les tâches relatives au commerce électronique n'éprouvent pas de difficulté à recruter (56 %) ou ne se sentent pas concernés (33 %), 11 % d'entre eux disent tout de même éprouver de la difficulté à recruter, ce qui porte à penser que l'impartition peut devenir la conséquence des difficultés à recruter.

Tableau 31 Proportion des entreprises qui éprouvent de la difficulté à recruter des employés en commerce électronique		
	Établissement à la recherche d'employés (n : 95) (%)	Établissement qui impartit la gestion du CE (n : 273) (%)
▪ Oui	46	11
▪ Non	31	56
▪ Je ne sais pas	23	33
Q10a	Éprouvez-vous actuellement des difficultés à recruter des employés capables d'effectuer des tâches de gestion ou d'opérations reliées au commerce électronique ?	
Q2	Votre établissement effectue-t-il la gestion ou les opérations reliées au commerce électronique ?	

Tableau 32 Exemple de compétences ou de postes les plus difficiles à acquérir pour les établissements (poste/compétence)	
Poste	Compétence
1. Tous les postes qui touchent le commerce électronique	1. Polyvalence
2. Photographe/graphiste/gestionnaire de communauté	2. Efficacité et fiabilité
3. Programmation	3. Disponibilité
4. Spécialiste d'analyse numérique	4. Bilinguisme
5. Travail de nuit	5. De l'expérience
6. Poste temps plein	6. Compréhension et exécution
7. Informatique, analyste, marketing web	
8. En intégration numérique	
9. Spécialiste au contenu	
10. Coordonnateur e-commerce	
11. Gérant	
12. Technicien en informatique	
13. Tâche de gestion liée au commerce électronique	
14. Employé soir et fin de semaine	
15. Gens à l'interne	
16. Chauffeur (livraison)	
17. Service à la clientèle	
18. Utilisation de Photoshop, modification des images...	
19. Photographe/graphiste/gestionnaire de communauté	
20. Webmestre	
21. Spécialiste web	
22. Traitement des commandes	
23. Médias sociaux	
24. Graphiste, pour s'occuper du site Internet	
Q10b	Pour quel type de poste, tâches ou compétences avez-vous le plus de difficulté à recruter ? (Exemple : SAC, coordination, parfaitement bilingue, programmation, spécialiste web...)

La grande majorité des répondants dont l'établissement éprouve des difficultés de recrutement en commerce électronique ont tenu à s'exprimer. En résumé, deux grands axes d'impact aux difficultés de recrutements s'identifient :

- 1- **Une diminution des ventes, une perte d'argent, un ralentissement de croissance ou des opérations, une productivité limitée.**
- 2- **Une surcharge de travail pour les employés en place.**

Voici les principaux commentaires :

Tableau 33 Principaux commentaires des répondants à propos de l'impact des difficultés de recrutement en main-d'œuvre du commerce électronique	
1.	Plus de formation à faire à d'autres employés afin qu'ils soient plus versatiles.
2.	Réduction du trafic sur le site Internet et diminution des ventes dues au fait que les ressources ne sont pas suffisantes pour maintenir les informations sur les produits et donner de la visibilité au site sur le web.
3.	Les employés prennent plus de temps pour certaines tâches et se développent donc moins vite.
4.	Ralentissement des envois et mauvais service car nous manquons de rapidité, cela occasionne des courriels excédentaires, car les clients veulent du suivi sur leur commande.
5.	Manque de capacités nécessaires pour atteindre de bonnes croissances.
6.	Monétaire, surcharges de travail et créer du temps supplémentaire.
7.	Plus de travail pour tous, doit donner le travail à d'autres. Tout le monde doit faire plus de tâches.
8.	Pertes de ventes. Retarde l'avancement des projets, ralentit notre croissance.
9.	Problème de planification.
10.	Productivité limitée lorsque les employés ne sont pas spécialistes. Surcharge des employés en place et risque de démotivation.
11.	Répartition des tâches à d'autres membres de l'équipe. Recours à des sous-traitants.
12.	Site web n'est pas à jour. Pas de développement vers plateforme de vente en ligne.
13.	Les employés actuellement en poste sont obligés de travailler plus longtemps.
14.	Mes employés connaissent bien les produits offerts, mais ils ne sont pas habiles en informatique. Donc ces tâches s'ajoutent aux miennes.
15.	Salaire très compétitif.
16.	Absentéisme.
17.	L'impact repose sur la seule personne qui s'occupe du commerce en ligne.
18.	Freine la croissance.
19.	Une grande perte de temps.
20.	Trop de travail, manque de personnel, besoin d'aide...
21.	Difficulté à offrir un service à la clientèle pour toutes les heures d'ouverture.
Q11	Quel impact ces difficultés de recrutement a-t-il sur le fonctionnement de votre établissement ?

L'étude s'est aussi penchée sur l'importance que peuvent prendre d'autres difficultés émergeant du commerce électronique.

Ainsi, selon le sondage, la difficulté la plus fortement identifiée est le manque de temps pour effectuer les tâches liées au commerce électronique. En effet, 1 répondant sur 4 (26 %) a mentionné que le manque de temps représentait une difficulté importante dans la gestion et les opérations du commerce électronique, et 1 répondant sur 5 (20 %) a mentionné cette difficulté comme prenant un peu d'importance.

Tableau 34 Importance d'autres difficultés liées au commerce électronique					
(n : 689)	Beaucoup d'importance (%)	Un peu d'importance (%)	Important (%)	Pas du tout d'importance (%)	Je ne sais pas /Ne s'applique pas (%)
▪ Difficulté à retenir du personnel qualifié en gestion ou aux opérations du commerce électronique.	19	15	34	30	36
▪ Manque de temps pour effectuer les tâches liées au commerce électronique.	26	20	46	22	32
▪ Difficulté à réunir le financement nécessaire.	15	15	30	35	35
▪ Manque de connaissances/d'informations accessibles aux dirigeants pour prendre des décisions éclairées à l'égard du commerce électronique.	19	19	38	31	31
▪ Doute des bénéfices du commerce électronique pour l'établissement.	13	17	30	38	31
Q12 Quelle importance prend chacune de ces autres difficultés dans la gestion ou dans les opérations du commerce électronique ?					

Globalement, il semble qu'une plus grande proportion d'établissements de la Montérégie, et qu'une moins grande proportion d'établissements de Montréal éprouvent des difficultés liées au commerce électronique comparativement à l'ensemble des établissements (voir tableau 35).

Tableau 35 Importance d'autres difficultés liées au commerce électronique par région					
Beaucoup + un peu d'importance (n : 689)	Ensemble (%)	Montréal (%)	Montréal- gée (%)	Capitale- Nationale (%)	Ailleurs au Québec (%)
▪ Difficulté à retenir du personnel qualifié en gestion ou aux opérations du commerce électronique.	34	29	38	36	35
▪ Manque de temps pour effectuer les tâches liées au commerce électronique.	46	37	53	49	48
▪ Difficulté à réunir le financement nécessaire.	30	27	35	29	29
▪ Manque de connaissances/d'informations accessibles aux dirigeants pour prendre des décisions éclairées à l'égard du commerce électronique.	38	31	43	32	42
▪ Doute des bénéfices du commerce électronique pour l'établissement.	30	24	37	36	30
Q12 Quelle importance prend chacune de ces autres difficultés dans la gestion ou dans les opérations du commerce électronique ?					

Par ailleurs, pour chacune des difficultés énoncées, des spécificités ont été retenues :

Difficulté à retenir du personnel qualifié en gestion ou aux opérations du commerce électronique :

- 45 % des entreprises de 100 employés et plus disent avoir cette difficulté, ce qui représente 49 % des sièges sociaux.

Manque de temps pour effectuer les tâches liées au commerce électronique :

- 51 % des établissements de petite taille (1 à 19 employés) et 61 % des établissements à un point de service disent manquer de temps.

Difficulté à réunir le financement nécessaire :

- 38 % des coopératives rapportent avoir de la difficulté à réunir le financement nécessaire pour effectuer le commerce électronique.

Manque de connaissances/d'informations accessibles aux dirigeants pour prendre des décisions éclairées à l'égard du commerce électronique :

- 49 % des établissements indépendants multisite déclarent manquer de connaissances à ce sujet.

Doute des bénéfices du commerce électronique pour l'établissement :

- 37 % des établissements à 1 point de service rencontrent cette difficulté.

Par ailleurs, il semble que les répondants des établissements qui effectuent la gestion et les opérations du commerce électronique soient plus affectés par certaines difficultés liées au commerce électronique.

Par exemple, 63 % des établissements qui effectuent en totalité ou en partie la gestion et les tâches du commerce électronique trouvent que le manque de temps est une difficulté. 49 % d'entre eux perçoivent aussi le manque de connaissances et d'informations comme une contrainte.

Tableau 36 Importance d'autres difficultés liées au commerce électronique selon l'implication ou non de l'établissement dans la gestion et les opérations du commerce électronique			
<i>Beaucoup + un peu d'importance (n : 689)</i>	Ensemble (%)	L'établissement effectue des tâches du CE (%)	L'établissement impartit en totalité les tâches du CE (%)
▪ Difficulté à retenir du personnel qualifié en gestion ou aux opérations du commerce électronique.	34	46	17
▪ Manque de temps pour effectuer les tâches liées au commerce électronique.	46	63	21
▪ Difficulté à réunir le financement nécessaire.	30	39	16
▪ Manque de connaissances/d'informations accessibles aux dirigeants pour prendre des décisions éclairées à l'égard du commerce électronique.	38	49	23
▪ Doute des bénéfices du commerce électronique pour l'établissement.	30	36	22
Q12 Quelle importance prend chacune de ces autres difficultés dans la gestion ou dans les opérations du commerce électronique ?			

1.5 BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT EN COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Une des missions phares de Détail Québec est l'accompagnement des établissements du commerce de détail au Québec et du développement des compétences des employés du secteur. Ainsi, il a été demandé aux répondants des établissements participants de se prononcer sur l'utilité et la pertinence de formats et de sujets de formation qui pourraient bien outiller le personnel dans la gestion ou les opérations du commerce électronique.

Les formats d'accompagnement qui s'avèrent les plus en demande pour les établissements seraient le séminaire web et les capsules de tutoriel vidéo. En effet, 32 % des répondants trouvent le format du séminaire web très utile, et 30 % celui des capsules vidéo.

Notons que la formation d'une demi-journée semble aussi susciter un intérêt plus marqué. En effet, 22 % trouvent ce format très utile, et 26 % un peu utile, pour un total de 48 %.

Tableau 37 Utilité des formats d'accompagnement proposés					
(n : 689)	Très utile (%)	Un peu utile (%)	Utile (%)	Pas du tout utile (%)	Je ne sais pas / Ne s'applique pas (%)
▪ Formation d'une demi-journée en salle.	22	26	48	29	24
▪ Formation d'une journée en salle.	20	21	41	35	24
▪ Séminaire web (webinaire) à distance d'une durée variant entre 20 minutes et 1 heure.	32	18	50	26	24
▪ Coaching individuel (plusieurs séances d'une heure et demie à 2 heures).	25	18	43	31	26
▪ Coaching en petit groupe (plusieurs séances d'une heure et demie à 2 heures).	21	20	41	33	26
▪ Capsules vidéo de tutoriel d'une durée de 5 à 10 minutes.	30	19	49	25	25
Q13 Dans quelle mesure les formats d'accompagnement suivants pourraient être utiles pour votre établissement dans la gestion ou dans les opérations du commerce électronique ?					

Plus spécifiquement, le format de la formation d'une demi-journée semble aussi plaire davantage aux entreprises de petite taille (53 % trouvent ce format utile), et le séminaire web, davantage aux entreprises de plus grande taille (54 %).

Tableau 38 Utilité des formats d'accompagnement proposés selon la taille des établissements				
<i>Très + un peu utile</i> (n : 689)	Utile	1 à 19 employés (%)	20 à 99 employés (%)	100 employés et plus (%)
▪ Formation d'une demi-journée en salle.	48	53	44	47
▪ Formation d'une journée en salle.	41	46	40	38
▪ Séminaire web (webinaire) à distance d'une durée variant entre 20 minutes et 1 heure.	50	49	50	54
▪ Coaching individuel (plusieurs séances d'une heure et demie à 2 heures).	43	50	39	41
▪ Coaching en petit groupe (plusieurs séances d'une heure et demie à 2 heures).	41	47	37	42
▪ Capsules vidéo de tutoriel d'une durée de 5 à 10 minutes.	49	52	49	50
Q13 Dans quelle mesure les formats d'accompagnement suivants pourraient être utiles pour votre établissement dans la gestion ou dans les opérations du commerce électronique ?				

Les établissements impliqués dans la gestion et les opérations du commerce électronique démontrent un intérêt plus élevé devant les formats d'accompagnement proposés. En effet, plus de la moitié des répondants semblent intéressés par chacun des formats proposés. Toutefois, environ le tiers des répondants des établissements qui impartissent à d'autres la gestion et les opérations du commerce électronique démontrent aussi un intérêt pour les formats d'accompagnement proposés.

Tableau 39 Utilité des formats d'accompagnement selon l'implication ou non de l'établissement dans la gestion et les opérations du commerce électronique			
<i>Très + un peu utile</i> (n : 689)	Utile	L'établissement effectue des tâches du CE (%)	L'établissement impartit en totalité les tâches du CE (%)
▪ Formation d'une demi-journée en salle.	48	58	33
▪ Formation d'une journée en salle.	41	50	28
▪ Séminaire web (webinaire) à distance d'une durée variant entre 20 minutes et 1 heure.	50	62	33
▪ Coaching individuel (plusieurs séances d'une heure et demie à 2 heures).	43	53	29
▪ Coaching en petit groupe (plusieurs séances d'une heure et demie à 2 heures).	41	51	29
▪ Capsules vidéo de tutoriel d'une durée de 5 à 10 minutes.	49	62	31
Q13 Dans quelle mesure les formats d'accompagnement suivants pourraient être utiles pour votre établissement dans la gestion ou dans les opérations du commerce électronique ?			

Le sujet de formation lié au commerce électronique qui suscite le plus grand intérêt est à propos des stratégies de fidélisation de la clientèle et de la gestion des réseaux sociaux et le marketing web. En effet, le tiers des répondants (33 %) auraient un grand intérêt à suivre une formation à propos des stratégies de fidélisation client, et le quart (25 %) à propos de la gestion des réseaux sociaux et du marketing web.

Tableau 40 Intérêt envers différents sujets de formation proposés					
(n : 689)	Beaucoup (%)	Un peu (%)	Intérêt (%)	Pas du tout (%)	Je ne sais pas / Ne s'applique pas (%)
▪ La vente en ligne	18	24	42	32	25
▪ La gestion des réseaux sociaux et le marketing web	25	29	54	29	17
▪ La logistique du commerce en ligne	20	23	43	31	26
▪ L'expérience numérique en magasin	21	23	44	31	26
▪ Stratégies de fidélisation client	33	24	57	25	18

Q14 Dans quelle mesure auriez-vous besoin de formation pour...

Comme observé précédemment (tableau 35), il semble aussi qu'une plus grande proportion d'établissements de la Montérégie et qu'une moins grande proportion d'établissements de Montréal soient intéressés par les sujets de formation liés au commerce électronique comparativement à l'ensemble des établissements (voir tableau 41).

Tableau 41 Intérêt envers différents sujets de formation proposés par région					
Beaucoup + un peu (n : 689)	Intérêt (%)	Montréal (%)	Montérégie (%)	Capitale-Nationale (%)	Ailleurs au Québec (%)
▪ La vente en ligne	42	35	50	39	45
▪ La gestion des réseaux sociaux et le marketing web	54	46	57	51	57
▪ La logistique du commerce en ligne	43	37	47	46	45
▪ L'expérience numérique en magasin	44	38	46	43	46
▪ Stratégies de fidélisation client	57	52	62	54	57

Q14 Dans quelle mesure auriez-vous besoin de formation pour...

Par ailleurs, il a aussi été constaté que 59 % des établissements de 1 à 19 employés seraient intéressés par le sujet de la gestion des réseaux sociaux et le marketing web. De plus, le sujet des stratégies de fidélisation client plairait à respectivement 64 % des établissements à un point de service, des établissements indépendants multisite et des coopératives.

Les établissements impliqués dans la gestion et les opérations du commerce électronique démontreraient aussi un intérêt plus élevé envers les sujets proposés. Notons toutefois qu'une bonne proportion des répondants des établissements qui impartissent à d'autres la gestion et les opérations du commerce électronique trouvent aussi intérêt dans les sujets proposés.

Par exemple, 64 % des établissements qui effectuent des tâches en commerce électronique et 47 % des établissements qui impartissent ces tâches à d'autres démontrent un intérêt à l'égard du sujet de formation sur les stratégies de fidélisation client.

Tableau 42 Intérêt envers différents sujets de formation proposés selon la responsabilité ou non des tâches du commerce électronique			
<i>Beaucoup + un peu</i> (n : 689)	Intérêt (%)	L'établissement effectue des tâches du CE (%)	L'établissement impartit en totalité les tâches du CE (%)
▪ La vente en ligne	42	50	32
▪ La gestion des réseaux sociaux et le marketing web	54	62	42
▪ La logistique du commerce en ligne	43	51	43
▪ L'expérience numérique en magasin	44	49	36
▪ Stratégies de fidélisation client	57	64	47
Q14 Dans quelle mesure auriez-vous besoin de formation pour...			

SECTION 2 : GROUPE DE DISCUSSION

INTRODUCTION

Dans cette section sont présentés les résultats d'une étude qualitative réalisée par la tenue et l'animation d'un groupe de discussion mené auprès d'entreprises du secteur du détail dont les pratiques d'appropriation du numérique sont déjà implantées à des degrés divers dans l'organisation.

Les principaux objectifs étaient de documenter la situation actuelle, les besoins et les attentes des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre qui effectue des tâches reliées à la gestion ou aux opérations du commerce électronique, ainsi que d'identifier les formations souhaitées pour accompagner les effectifs dans cette réorganisation du travail, et ce, plus précisément dans le secteur du commerce de détail.

Le groupe de discussion a eu lieu le mercredi 19 juin de 9 h à 12 h. Les trois heures ont été consacrées à la discussion.

Le recrutement a été effectué auprès de participants œuvrant tous dans le commerce de détail dans des sous-secteurs variés (vêtements, chaussures, matériaux de construction, etc.). Onze représentants d'entreprise ont été sélectionnés et huit se sont présentés, les autres ayant eu des empêchements de dernière minute.

La présentation des résultats

Les principaux objectifs de l'étude ont guidé la rédaction du rapport qui sera présenté selon l'ordre des sujets soumis à la discussion et tel que prévu au guide d'animation : l'intégration/la description des activités reliées au numérique dans les entreprises présentes, la recherche de la main-d'œuvre numérique/le profil et les compétences, la formation et les autres défis rencontrés.

2.1 L'INTÉGRATION/LA DESCRIPTION DES ACTIVITÉS RELIÉES AU NUMÉRIQUE DANS LES ENTREPRISES

Le commencement

Le commencement du commerce électronique a eu lieu il y a plus de 10 ans pour les entreprises les plus précoces au sein du groupe. Les autres entreprises opèrent des activités en ligne depuis une durée variant entre 2 et 10 ans.

Selon les propos recueillis, la gestion du lancement du commerce électronique tend à être influencée par la taille de l'organisation. Les plus grandes entreprises, qui sont souvent liées à un siège social, n'ont pas lancé elles-mêmes leurs activités de commerce électronique, contrairement aux plus petites entreprises. Certaines entreprises se sont lancées de façon plutôt structurée, en faisant appel à un formateur, à des agences externes, à Wordpress ou à Shopify, la plateforme de e-commerce, alors que d'autres se sont lancées plutôt au hasard, par exemple en créant une page Facebook suite à l'insistance d'un des employés. Bien qu'ils n'étaient pas convaincus de la pertinence d'une page Facebook pour l'entreprise, les propriétaires de ladite entreprise se sont laissés convaincre par l'employé et ont finalement vu leur activité en ligne démarrer.

Aucune des entreprises présentes n'a reçu de subvention susceptible de l'aider dans le développement de ses ventes en ligne. Le seul accompagnement dont l'une des entreprises présentes a bénéficié est celui de *PME Numérique 2.0* et du *Virage Numérique*. Ces deux programmes ont été entièrement financés par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, donc les commerçants ont pu en bénéficier gratuitement. Aussi, l'événement *Hop! Le sommet du commerce de détail* a été un bon coup de pouce pour deux des entreprises présentes. Les chefs d'entreprises étaient les participants qui étaient le plus au courant des événements destinés aux commerçants au détail. Les participants employés étant pour leur part davantage tributaires des décisions prises par la direction.

Aujourd'hui

Selon les témoignages, il n'existe pas de voie tracée pour le commerce électronique. Le modèle est hétérogène, puisque les détaillants suivent des parcours différents. Parmi les participants au groupe de discussion, il semblait se dessiner trois profils en matière de gestion du commerce électronique : des entreprises qui sont liées à un siège social, des entreprises qui délèguent à des prestataires extérieurs et enfin, des entreprises qui gèrent tout en interne.

Les entreprises présentes qui étaient liées à un siège social ont déclaré qu'elles ne géraient pas en totalité les opérations de commerce électronique. L'une des entreprises a notamment fait part de son sentiment d'impuissance en matière de marketing puisque tout était géré au siège. Elle a dit regretter que ce soit principalement le volet de l'expédition et de la gestion des retours qui leur soient laissés, étape la plus lointaine du siège social, qui n'est pas toujours conscient de la réalité en boutique. L'une des entreprises a fait part plusieurs fois de son souhait d'avoir un budget séparé pour la gestion de l'activité en ligne, afin de pouvoir mieux structurer ses ressources humaines.

« La maison mère est à Vancouver donc tout ce qui est marketing, tout ce qui est analyse, elle s'occupe de ça. On a un petit sentiment parfois d'impuissance. »

Maxime

Parmi les entreprises qui ne dépendaient pas d'un siège social, la gestion des opérations variait largement. Par exemple, certaines ont plusieurs employés polyvalents, d'autres ont un employé attiré au commerce électronique exclusivement, et une travaille avec des agences.

Aucune des entreprises présentes n'utilise de plateformes de e-commerce telles qu'Amazon. Certaines vont même plus loin en disant qu'elles ne passeront jamais par ces plateformes. Celles-ci partagent un avis négatif sur ces plateformes et ne semblent pas avoir mesuré les retombées financières possibles. Cependant, lorsqu'il a été question de l'idée d'Alexandre Taillefer de créer un Amazon québécois, l'enthousiasme s'est fait ressentir chez les participants.

« Moi je suis contre ça, Amazon. Je trouve que ça tue le commerce de détail. Je trouve qu'on pourra jamais les battre. Nous on essaye d'offrir quelque chose de différent (...), d'avoir une expérience client. »

Érik

« On a un produit québécois. Amazon c'est un géant américain. Les fonds, les bénéfiques, ils restent aux États-Unis. (...) Aller enrichir des gens aux États-Unis, ça me tente pas du tout. »

Alain

Le nombre d'employés impliqués dans la gestion du commerce électronique varie selon la stratégie des entreprises. Dans quelques-unes d'entre elles, plusieurs employés gèrent le commerce électronique, mais ils ne sont pas forcément dédiés intégralement à cette activité. L'une des entreprises a formé trois étudiants à la gestion des ventes en ligne afin qu'ils aident à gérer le pic d'activité qu'elle traverse. Cette entreprise a bien indiqué que ces emplois étaient temporaires et n'a pas fait part de stratégies d'emploi pour le futur. Chez un autre détaillant, les employés gèrent le commerce électronique à temps partiel, afin de pouvoir gérer également l'activité en boutique. Dans d'autres entreprises présentes, un seul employé gère le commerce électronique. L'une des entreprises présentes a mentionné que le risque de cette stratégie était que la personne dédiée quitte l'entreprise, fragilisant ses activités en ligne. Cette entreprise est passée de près à côté de cette situation lorsque leur employée attirée a dû momentanément quitter l'entreprise pour des questions de documents d'immigration.

« On a été malchanceux parce qu'elle (l'employée dédiée au e-commerce) a eu des problèmes de visa. (...) Là on a été face à un très gros problème, qui est comment faire en sorte que ça ne paraisse pas. (...) On a eu très peur pendant un instant que tout s'effondre, parce que retrouver quelqu'un comme ça... »

Janie-Claude

La définition des postes dédiés au commerce électronique semble être parfois floue. Par exemple, l'une des entreprises dit avoir une infographiste qui gère les réseaux sociaux. Une autre entreprise dit avoir une directrice marketing pour les activités en ligne. Il semble régner une certaine incertitude quant aux intitulés de postes et aux tâches liées.

Les salaires des employés qui gèrent les activités en ligne oscillent entre 15 et 20 dollars de l'heure dans les entreprises présentes. Seule l'une des entreprises a dit proposer un salaire de 22 dollars de l'heure à son gestionnaire du commerce électronique. L'entreprise estime que ce salaire est conséquent et le justifie en disant que son gestionnaire du commerce électronique est aussi celui qui est à l'origine du lancement de l'activité en ligne, donc que le développement de cette activité lui est principalement dû.

L'une des entreprises présentes dit tenir à ce que les personnes qui gèrent le commerce électronique viennent en magasin afin de comprendre les valeurs de l'entreprise et pouvoir les retransmettre en ligne.

Les entreprises présentes étaient d'accord sur l'importance de la présence sur les réseaux sociaux et particulièrement sur l'assiduité à créer du contenu et répondre aux messages des clients. L'une des entreprises présentes demande également à ses employés de participer à la page Facebook de l'entreprise en réagissant à des publications ou en publiant des commentaires. Deux entreprises vont encore plus loin dans l'utilisation des réseaux sociaux en vendant directement leurs produits via Instagram.

La problématique de la rentabilité a également été abordée lors de ce groupe de discussion. Les entreprises présentes ont investi pour développer le commerce en ligne. Cependant, il semble exister un écart entre les retombées économiques espérées et les retombées réelles. C'est la difficulté des entreprises à anticiper l'impact de leurs investissements en commerce électronique qui est à l'origine de cette problématique de rentabilité. Elles n'ont pas de traçabilité de leurs revenus générés par la vente en ligne. Cette problématique laisse penser que ces entreprises auraient besoin d'un accompagnement en amont, afin de structurer les investissements.

« On l'appelle directrice marketing. Elle s'occupe des réseaux sociaux, de tout ce qui est relié au site web, elle fait aussi la mise en marché du site web. »

Janie-Claude

« Ils venaient passer une journée complète en boutique. Vivez-le. Vivez l'expérience. Comprenez ce que c'est. Parce qu'après ça, lorsqu'ils répondent, il faut qu'ils connaissent la compagnie et sa philosophie. Sinon ils vont répondre n'importe quoi. »

Alain

2.2 LA RECHERCHE DE LA MAIN-D'ŒUVRE NUMÉRIQUE/ LE PROFIL ET LES COMPÉTENCES

Trois entreprises sur les huit présentes sont en ce moment à la recherche de main-d'œuvre. Les trois semblent avoir ce besoin de main-d'œuvre en réaction à un manque de personnel ou à un problème relevé plutôt qu'en prévention d'une hausse d'activité ou d'une nouvelle prise de décision stratégique liée au commerce électronique.

« On entrevoit probablement une embauche mais c'est parce qu'il y a possiblement un départ. »

Frédéric

« Je prends mes heures de plancher. Ça affecte mon service à la clientèle en magasin. Les commandes en ligne affectent mon service en magasin. »

Farid

« Peut-être un stagiaire. Peut-être quelqu'un à temps partiel. Je ne pense pas que j'ai besoin de 40 heures. (...) J'imagine qu'il coûterait moins cher que quelqu'un qui a 20 ans d'expérience. »

Érik

Les trois entreprises sont à la recherche de personnes pour des postes différents. L'une aimerait recruter un coordonnateur du commerce électronique qui gèrerait entièrement les commandes en ligne. Ainsi, les autres employés pourraient se consacrer entièrement à l'activité en boutique plutôt que d'être tiraillés entre l'activité en ligne et en boutique. Aussi, en n'ayant qu'une seule personne responsable, l'entreprise aurait une meilleure traçabilité de ses opérations, ce qui est source d'irritation actuellement puisque plusieurs employés gèrent les activités en ligne. Une autre entreprise souhaite recruter un stagiaire qui soit présent à temps partiel et qui soit entièrement dédié au commerce électronique.

Cette entreprise pense ne pas avoir besoin d'un employé à temps plein et privilégie l'option des stagiaires pour une question de coût. Enfin, la troisième entreprise qui a fait part de sa recherche de main-d'œuvre aimerait recruter « quelqu'un qui s'occupe des réseaux sociaux » suite à un départ en interne. Globalement, la définition des besoins semble relativement vague.

En ce qui concerne le recrutement, l'une des entreprises a expliqué qu'elle mesurait la pertinence des candidatures en demandant aux candidats de créer une publication factice pour les réseaux sociaux. Elle dit pouvoir ainsi constater concrètement les compétences en matière de création de contenu pour les réseaux sociaux.

Les compétences nécessaires pour assurer le succès du commerce électronique qui sont ressorties lors de ce groupe de discussion ont été le français de qualité, la facilité avec le service à la clientèle, le graphisme, la curiosité pour aller dénicher les dernières pratiques ainsi que la bonne gestion des mauvais commentaires. On retiendra la polyvalence et la connaissance globale en commerce électronique attendues par les représentants d'entreprises présents.

2.3 LA FORMATION

« La formation longue (...), maintenant il faut oublier ça. Même que c'est très difficile, avec nos coûts de main-d'œuvre. (...) Difficile de libérer des gens parce qu'on a des plages horaires à respecter pour faire rouler la business. »

Alain

Les formations en salle en face à face ne semblent plus avoir la cote. Les entreprises présentes ont souligné le manque de temps pour pouvoir se déplacer dans un endroit spécifique et y rester plusieurs heures. Elles ont également mentionné la difficulté de se libérer à une date et heure fixe, car il se peut qu'il y ait un pic d'activité au dernier moment. L'une des entreprises présentes a nuancé ce manque d'enthousiasme général envers les formations en face à face en disant qu'elle serait prête à s'y prêter à condition que les heures de formation soient payées. Cela compenserait la perte financière qui est crainte. Le moment privilégié pour les formations serait le mardi ou le mercredi (le lundi et le vendredi ont été exclus, car trop chargés), entre 7 h et 10 h le matin.

Les webinaires ne semblent pas non plus être un format pouvant plaire au plus grand nombre. Le problème de la date et de l'heure fixe revient. Aussi, l'une des entreprises présentes qui avait déjà essayé les webinaires a expliqué qu'elle avait le sentiment de perdre son temps à cause des bugs informatiques et à cause de l'hétérogénéité des participants, ce qui oblige à consacrer du temps à des sujets qui ne sont pas pertinents pour sa situation. Cependant, une présélection des participants pourrait adoucir la problématique de l'hétérogénéité des participants.

Les capsules courtes ont été le format qui a le plus plu aux entreprises présentes. Dans l'idéal, ces capsules dureraient 3 minutes et couvriraient un sujet très précis en rapport avec le commerce électronique, tel que le service à la clientèle, le merchandising ou l'expédition, par exemple. L'une des entreprises présentes a proposé qu'une vingtaine de capsules soient mises à disposition et qu'une accréditation soit donnée après le visionnage de l'intégralité des capsules. La notion de distinction à la suite d'une formation a semblé être bien perçue par les participants, même si l'une des entreprises a souligné le fait que la distinction ne s'appliquerait pas pour ses employés, car ils n'auraient pas forcément besoin de visionner toutes les capsules, seulement quelques-unes sur des points précis. Les entreprises présentes ont semblé aimer le format des capsules, car elles sont de courte durée, n'obligent pas à se déplacer et sont visionnables en ligne à tout moment. L'une des entreprises présentes a également souligné l'avantage de pouvoir les visionner à nouveau à tout moment en cas de doute sur un sujet.

« Moi je participe à des webinaires. Ce que je trouve moche, c'est qu'il y a des gens qui ont de la difficulté avec l'outil, donc il y a des bugs par rapport à ça. Puis deux, on n'est pas toujours au même rythme. Il y a des bouts où le formateur va donner quelque chose, puis ce bout-là je le sais, va tout de suite à l'autre étape. »

Annie

« C'est pas évident d'envoyer du staff à des endroits donc vous m'avez convaincu aux petites capsules. »

Frédéric

« Si je compare avec quand j'ai fait certaines conférences, c'est que t'arrives chez vous puis t'as l'image (...), t'essayes de te rappeler de détails. (...) Avoir une capsule, je peux retourner la voir et puis « Ah c'est vrai c'était comme ça ». Ça renforce le message et l'objectif. (...) Ça alimente le moteur. »

Annie

Le système de clavardage a été un autre format proposé par l'une des entreprises présentes, et a semblé bien accueilli par les autres participants. Ainsi, il serait possible de poser des questions à tout moment sur un sujet en particulier selon la réalité de l'entreprise. Cette proposition a mis en exergue le fait que chaque entreprise vit une réalité différente et que chacune a des besoins en formation différents.

Des ateliers avec un expert du commerce électronique seraient également un bon moyen d'encadrer chaque entreprise selon sa propre réalité et ses propres besoins. L'expert ferait un suivi personnalisé pour chaque entreprise et lui proposerait en continu des solutions adaptées à ses propres défis.

Une entreprise parmi celles présentes a quant à elle exprimé son scepticisme par rapport à l'utilité des formations tout court, quel que soit le format. Selon elle, l'apprentissage se fait sur le tas, en pratiquant. La question de l'autoformation en commerce électronique paraît intéressante aux yeux de cette entreprise, puisque l'environnement change à un rythme rapide.

« Il faut être prêt à apprendre par soi-même, sur le tas. (...) C'est beau les formations, c'est beau les conseils, c'est beau les experts web qui viennent nous voir mais il faut aller fouiller. »

Janie-Claude

2.4 AUTRES DÉFIS RENCONTRÉS

L'expédition est l'un des défis auquel deux des entreprises présentes font face au quotidien. L'une vend des produits lourds et encombrants, complexes à expédier. Elle doit également optimiser l'expédition en hiver, afin que ses produits ne gèlent pas. L'autre vend des produits alimentaires liquides qui font face à des restrictions dans le cadre du transport vers l'étranger. Elle n'a donc pas d'autre choix que de limiter ses ventes électroniques au territoire canadien.

La facilité à diffuser des avis négatifs sur l'entreprise et à les rendre visibles par le plus grand nombre est un autre défi soulevé par les entreprises présentes. Afin de se protéger, l'une des entreprises s'est créé un fichier Word à l'interne avec les réponses types à donner en cas de mauvais commentaire.

« Les avis sur Google. À un moment donné, tu vois un mauvais commentaire et tu te dis c'est tellement pas ça qui est arrivé, je comprends pas. Parfois, ça peut être gratuit, ça peut être méchant. »
Frédéric

L'une des entreprises propose des pièces uniques et trouve difficile de vendre en ligne comme en boutique, car selon elle, les clients aiment voir et toucher la pièce. Cette même entreprise reconnaît ne pas être très assidue sur Facebook et Instagram et ne pas optimiser son référencement sur les moteurs de recherche, donc peut-être que miser sur ces deux aspects pourrait être une première solution pour augmenter ses ventes en ligne.

Un autre défi soulevé par les participants est la rigueur attendue par les clients en ce qui concerne l'homogénéité entre magasin en ligne et magasin physique. Les consommateurs s'attendent à retrouver la même offre en ligne et en boutique. Il convient donc de toujours tenir l'inventaire en ligne à jour. Afin d'éviter ce défi, l'une des entreprises a exprimé son objectif de cibler un nouveau segment de clientèle sur le web, afin de proposer une offre en ligne différente de celle en boutique.

Parmi les défis abordés, la question de la différenciation a également été abordée. Par exemple, l'un des participants offre du matériel de construction et considère que ses produits ne peuvent pas être différenciés. Pour se démarquer, il publie une grande quantité de contenu sur les réseaux sociaux, comme des vidéos.

L'une des clés du succès en ligne est la bonne gestion de sa communauté web. Or, parmi les entreprises présentes, certaines ne connaissaient pas bien leur clientèle web. Elles ne semblaient pas réaliser l'importance de connaître leur client type.

Il est intéressant de constater qu'en dehors des questions liées aux ressources humaines, les discussions autour du commerce électronique suscitaient des réflexions liées au marketing.

CONCLUSION TIRÉE DE LA TENUE DU GROUPE DE DISCUSSION

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.

CONSTATS GÉNÉRAUX DE L'ÉTUDE

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 :

LOBSERVATEUR

En collaboration avec :



Ce projet a été financé par :

