



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

20²²
27



1. MÉTHOLOGIE GLOBALE.....	4
2. MISSION - VISION - VALEURS.....	5
> DÉMARCHE RÉALISÉE.....	5
> MISSION.....	5
> VISION.....	6
> VALEURS.....	7
3. DÉFINITION DES ORIENTATIONS PRÉLIMINAIRES	8
> SOURCES CONSULTÉES	8
• Politique d'intervention sectorielle.....	8
• Bilan des activités réalisées.....	9
• Diagnostic sectoriel et étude d'impacts reliée à la pandémie.....	9
> ORIENTATIONS PRÉLIMINAIRES.....	11
4. CONSULTATION ÉLARGIE DES DÉTAILLANTS	12
> DÉROULEMENT ET PARTICIPATION.....	12
> LA CONSULTATION ÉLARGIE EN PHOTOS	13
> THÈME 1 - RECRUTEMENT	15
• Orientations prioritaires	16
• Pistes d'action reliées au recrutement	16
• Pistes d'action reliées à la rétention	18
> THÈME 2 - COMPÉTENCES	20
• Besoins de formation	20
• Pistes d'action reliées au développement des compétences	21
• Programme de certification.....	21
> THÈME 3 - VIRAGE NUMÉRIQUE.....	24
• Défis.....	24
• Pistes d'action.....	25
5. PLAN STATÉGIQUE 2022-2027	26
> QUATRE AXES D'INTERVENTION PRIORITAIRES	26
> DES ORIENTATIONS STRUCTURANTES	27
• Détail EXPERTISE.....	27
• Détail COMPÉTENCES.....	28
• Détail ATTRACTION.....	29
• Détail PROPULSION	30

MOT D'OUVERTURE



Ensemble, bâtissons l'avenir du commerce de détail !

Orientations stratégiques 2022-2027

Les défis de main-d'œuvre et de développement des compétences dans le secteur du commerce de détail sont multiples et criants partout au Québec. La pénurie de main-d'œuvre frappe tous les sous-secteurs d'activités et le nombre de postes vacants atteint des sommets historiques.

Heureusement, des solutions et de nouvelles avenues sont à notre portée. C'est pourquoi Détail Québec, le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, a réalisé un plan stratégique quinquennal pour accompagner les détaillants et les travailleuses et travailleurs du secteur. Cet exercice nous a également permis d'actualiser la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.

Nous sommes fiers de vous présenter ce nouveau plan stratégique : un plan conçu pour et par le secteur du commerce de détail. Cet exercice a été mené en collaboration avec les partenaires du conseil d'administration, l'équipe interne ainsi que les détaillants et acteurs du secteur.

Cette planification a été l'occasion de réfléchir aux orientations stratégiques de Détail Québec et de recueillir les priorités des employeurs afin de leur offrir des services et des projets d'envergure qui répondront à leurs besoins d'aujourd'hui et de demain.

Le succès de Détail Québec repose sur l'implication active de gens passionnés qui croient à la concertation et à l'importance du commerce de détail. Merci à tous ceux et celles qui ont contribué à cette vision sectorielle pour surmonter les défis à relever en matière de main-d'œuvre.

C'est un plaisir de pouvoir servir le secteur du commerce de détail !

Anouk Collet

Coprésidente du CA
de Détail Québec
Conseillère principale au
président national, TUAC Canada

Jean-Guy Côté

Coprésident du CA
de Détail Québec
Directeur général, CQCD

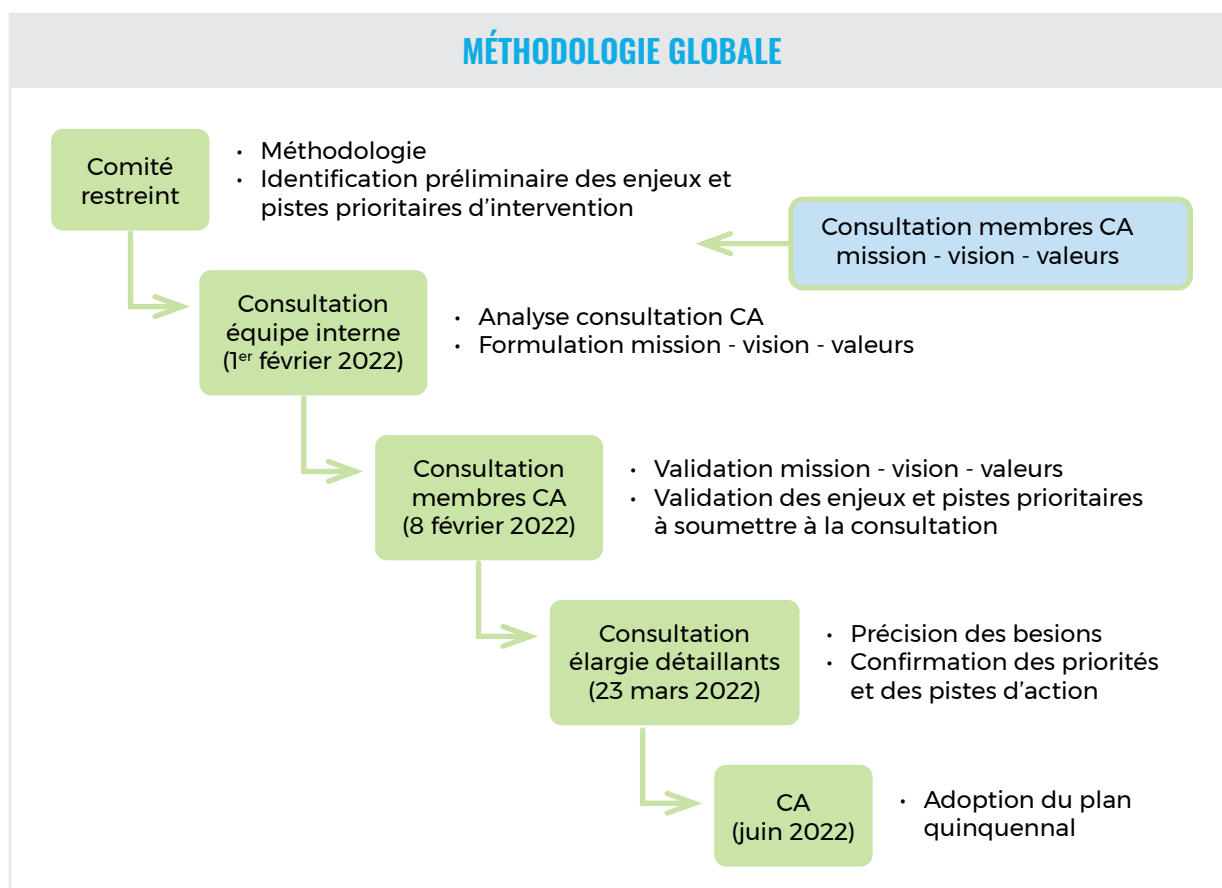
Manuel Champagne, CRHA

Directeur général

1. MÉTHODOLOGIE GLOBALE

La démarche de réflexion stratégique de Détail Québec a été lancée en janvier 2022. À partir des orientations proposées par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), en se basant sur les consultations annuelles des détaillants, sur les résultats et le succès des différents projets ainsi que sur le diagnostic sectoriel 2020, l'organisme souhaitait élaborer un plan quinquennal présentant les défis à relever pour les prochaines années. Les résultats de la planification stratégique permettront à Détail Québec d'adapter ses interventions en fonction des enjeux du secteur et des attentes exprimées par les détaillants et les travailleurs du commerce de détail au Québec.

L'encadré qui suit présente une synthèse de la méthodologie privilégiée et les dates auxquelles les principales activités de consultation prévues à la démarche ont été réalisées.



2. MISSION – VISION – VALEURS

> DÉMARCHE RÉALISÉE

Pour en arriver à une version actualisée de la mission, de la vision et des valeurs qui guident Détail Québec, une démarche de consultation en cascade a été privilégiée, afin de permettre à chacune de ces étapes d'enrichir les énoncés proposés :



> MISSION

La consultation portant sur l'énoncé de mission de Détail Québec a permis de faire ressortir les préoccupations liées à la valorisation des emplois du secteur et à l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines en milieu de travail.



Les changements proposés révèlent les préoccupations des partenaires dans le contexte de rareté de main-d'œuvre actuel, ainsi que leurs attentes quant à la poursuite de l'implication de Détail Québec à ce niveau.

L'ÉNONCÉ DE MISSION PRÉALABLE

En concertation avec les acteurs du commerce de détail, Détail Québec identifie et fait connaître les défis du secteur et contribue au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre, en vue d'améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel.

L'ÉNONCÉ DE MISSION ACTUALISÉ

Détail Québec contribue au développement des compétences de la main-d'œuvre et à la valorisation des emplois du secteur, en concertation avec les acteurs du commerce de détail et les partenaires du marché du travail.

Il collabore à l'optimisation des pratiques de gestion des ressources humaines en vue d'améliorer la rétention de la main-d'œuvre et de stimuler l'attractivité, la productivité et la compétitivité des entreprises.

> VISION

La consultation portant sur la vision a permis d'établir un certain nombre de mots phares que les partenaires souhaitaient intégrer à l'énoncé de vision. Ces mots clés, choisis avec attention et discernement, dynamisent et clarifient l'énoncé de vision. Ils apparaissent en bleu dans l'énoncé de vision actualisé.



L'ÉNONCÉ DE VISION PRÉALABLE

Au cours des prochaines années, Détail Québec consolidera son positionnement en tant que source de référence fiable et complète en matière de développement des compétences et de gestion des ressources humaines dans le secteur du commerce de détail.

Son approche partenariale et innovante sera appréciée et reconnue de tous et ses produits et services continueront d'être réputés pour leur grande qualité et leur forte accessibilité.

L'ÉNONCÉ DE VISION ACTUALISÉ

Agile et connecté sur les tendances en matière de **développement des compétences** et de **gestion des ressources humaines**, Détail Québec se distingue comme la **source de référence fiable** en matière de main-d'œuvre dans le commerce de détail.

Leader rassembleur, c'est un **partenaire incontournable** dans la mise en œuvre de **solutions novatrices** aux enjeux de gestion de main-d'œuvre, contribuant activement à faire **rayonner les emplois** et les **perspectives de carrière** dans le commerce de détail.

Ses **produits et services accessibles** à tous les types de détaillants québécois sont réputés pour leur **pertinence** et leur **qualité**.

Cet énoncé de vision actualisé et ambitieux traduit bien la direction que devrait prendre Détail Québec au cours des cinq prochaines années.

> VALEURS

C'est à partir d'une liste exhaustive de 64 valeurs que s'est amorcé l'exercice de consultation portant sur les valeurs qui guident Détail Québec. Cette première étape a rapidement permis de faire ressortir une forte cohérence et un haut niveau d'adhésion à certaines valeurs parmi les membres du CA et l'équipe interne.

Les échanges se sont poursuivis avec les membres de l'équipe interne afin de proposer des valeurs **organisationnelles** qui constituent de solides **points de repère** permettant à tous d'évaluer ce qui est important, et la manière dont la mission, la vision et les objectifs doivent être réalisés.

À partir de courtes définitions des valeurs qui avaient reçu une adhésion large du plus grand nombre de personnes consultées dans notre démarche, l'exercice a permis :

- de tenir compte des commentaires des membres du CA ;
- de déterminer les mots les plus inclusifs ;
- d'éliminer certaines répétitions qui alourdissaient le tout.

La proposition de valeur, telle que révisée, apparaît dans la colonne de droite ci-dessous.

LES VALEURS DÉJÀ DÉFINIES	LES VALEURS RÉVISÉES
• Concertation : recherche d'un consensus, union des efforts et entraide ; • Respect : de la diversité des personnes et des organisations ; • Accessibilité : utilisation d'une approche client accueillante ; • Qualité : rigueur, efficacité et professionnalisme dans l'action.	EXPERTISE PROFESSIONNALISME – RESPECT CONCERTATION PARTENARIAT – DIVERSITÉ ACCESSIBILITÉ AGILITÉ – INNOVATION

Le court texte qui suit résume les discussions ayant conduit à la proposition et traduit bien l'esprit dans lequel s'inscrivent ces valeurs :

« Misant sur une **EXPERTISE** reconnue en développement de main-d'œuvre, l'équipe de Détail Québec intervient à partir de hauts standards **PROFESSIONNELS** dans une approche **RESPECTUEUSE** de tous et toutes. Travaillant en **CONCERTATION** avec des **PARTENAIRES** de divers horizons, on y est réceptif et ouvert à la **DIVERSITÉ** des attentes et des besoins des personnes et des organisations. Soucieux d'offrir des services **ACCESSIBLES** au plus grand nombre, on y fait preuve de créativité et d'**AGILITÉ**, amoindissant les contraintes, dans une approche **INNOVANTE** centrée sur les objectifs prioritaires de l'organisation. »

3.

DÉFINITION DES ORIENTATIONS PRÉLIMINAIRES

> SOURCES CONSULTÉES

Différentes sources documentaires ont été consultées de façon à préparer un exercice de réflexion avec le comité restreint et le CA de Détail Québec en vue de définir des orientations préliminaires.

Renouvellement de la politique d'intervention sectorielle

Quatre grands constats qui serviront d'axes à la prochaine politique :

1. La portée et l'impact de l'intervention sectorielle sont renforcés en s'alignant notamment sur l'action gouvernementale.
2. L'intervention sectorielle permet de répondre en continu aux mutations rapides affectant le marché du travail, dans une vision prospective.
3. Les CSMO sont des acteurs incontournables pouvant reconnaître les besoins en développement de la main-d'œuvre de leur secteur et y répondre.
4. La concertation, le partenariat, la coordination et le paritarisme sont au cœur de l'intervention sectorielle.

Quelques mots clés

Effet levier bidirectionnel

Anticipation, agilité, changements technologiques et numériques

Professions et compétences émergentes, nouvelles formules de formation, rehaussement, requalification

Cohérence, cohésion, coordination accrue, indicateurs d'impacts

• Politique d'intervention sectorielle

Les mandats d'un comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO) sont balisés par la politique d'intervention sectorielle. Celle-ci comporte actuellement cinq axes dans lesquels s'inscrivent les activités du comité et sa reddition de comptes.

Détail Québec a amorcé son exercice de réflexion stratégique alors que se poursuivait un processus de révision de cette politique. Déjà, quatre grands constats qui serviront d'axes à la politique renouvelée avaient été communiqués aux partenaires du marché du travail, et ces orientations préliminaires ont été présentées dans le cadre de la réflexion.

La dernière année... en bref

- > Des projets bousculés
- > Un repositionnement agile
- > Un virage numérique accéléré
- > Des records dignes de mention :
 - dans le nombre de candidats formés
 - dans le taux de réponse aux études du CSMO
 - dans le nombre de visites sur le site web
 - dans le téléchargements des outils RH

- > Des partenariats stimulés :
 - avec le CQCD
 - avec de nouveaux partenaires impliqués auprès des entreprises et de la m-o du secteur
 - avec d'autres CSMO

- > Des arrêts obligés :
 - du programme de certification
 - de la formation en salle

• Bilan des activités réalisées

Un bilan des principales activités réalisées durant les trois dernières années a été présenté aux participants.

La pandémie a causé plusieurs changements aux activités prévues aux plans d'action des deux dernières années, mais elle a aussi constitué une occasion de repositionnement pour Détail Québec. L'équipe du CSMO a dû faire preuve d'une grande agilité pour adapter ses contenus de formation aux besoins des détaillants et accélérer la migration en ligne de son offre de formation. Cette transition s'est faite en étroite collaboration avec les partenaires du secteur, notamment le Conseil québécois du commerce de détail (CQCD), une opération qui a été couronnée de succès.

L'encadré ci-contre fait état des principaux constats effectués dans cette rétrospective de l'année 2020-2021 chez Détail Québec.

• Diagnostic sectoriel et étude d'impacts reliés à la pandémie

Différents documents de référence ont été revisités dans le cadre de l'exercice de planification stratégique. C'est le cas notamment des suivants :

- le *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail 2020-2023* ;
- l'étude sur les impacts de la pandémie 2020 ;
- les plans d'action et les bilans annuels produits.

Faits saillants du diagnostic sectoriel 2020-2023

Pénurie de main-d'œuvre,
compétition entre secteurs
d'activité

Virage numérique en plein
essor

Recrutement = ENJEU NO 1

Conditions de travail et
marque employeur : un
repositionnement amorcé

Taux de roulement élevé.
Rétention : un défi de taille

Moins de diplômés issus de
la formation initiale

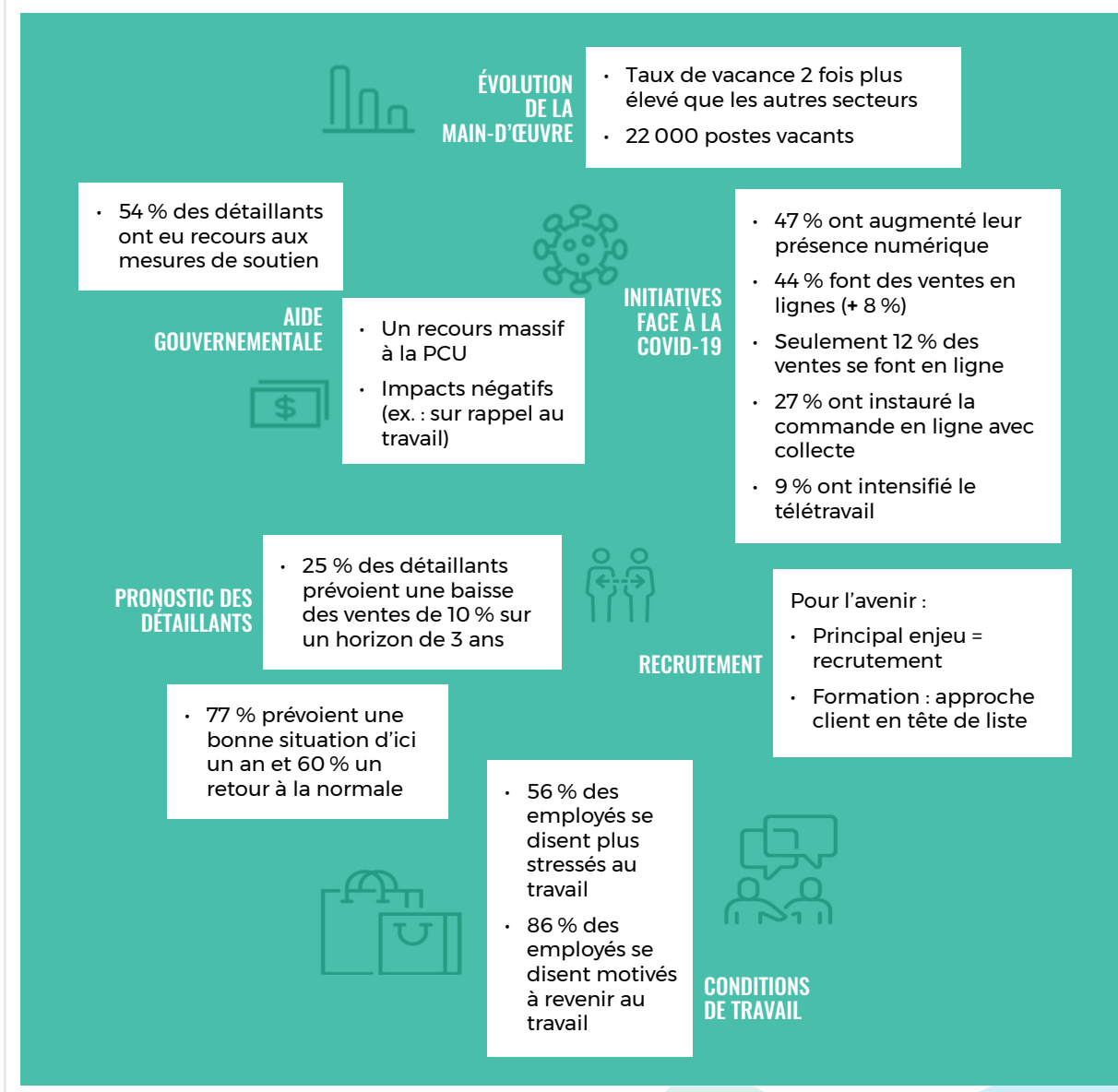
Satisfaction au travail : des
facteurs positifs, mais un taux
de référencement à relever

Écart dans la réponse aux
attentes de formation des
employés

Les encadrés ci-contre et de la page suivante font un bref retour sur les principaux constats issus des études mentionnées précédemment. On y observe la prévalence des enjeux liés au recrutement et à la rétention de la main-d'œuvre, et ce, bien avant la pandémie, qui est venue les exacerber.

Les plans d'action et les bilans ont aussi permis de faire une brève rétrospective des activités réalisées par Détail Québec.

Étude - impacts de la pandémie 2020



> ORIENTATIONS PRÉLIMINAIRES

Les échanges en comité restreint et au sein du conseil d'administration ont permis de faire un premier tour de roue sur les enjeux stratégiques rencontrés par les détaillants et de définir une version préliminaire des orientations pouvant guider Détail Québec dans les années à venir.

Les enjeux ont été regroupés sous quatre grands thèmes desquels ont été extraits les sujets devant faire l'objet de la consultation élargie auprès des détaillants.

1 Une crise de main-d'œuvre sans précédent		3 Le secteur du commerce de détail en mutation	
Une concurrence accrue sur le marché de l'emploi	> Diversifier les bassins de recrutement. > Investir dans les pratiques de rétention de la main-d'œuvre. > Favoriser la pleine contribution des équipes.	Une transition numérique bien enclenchée	> Cibler le renforcement des compétences numériques de la main-d'œuvre.
L'expérience employé au cœur de l'attraction et de la rétention	> Stimuler l'expérience employé - déployer sa marque employeur. > Suivre l'évolution des conditions de travail.	Une potentialisation de la force de l'expérience client	> Partager les tendances et les opportunités de renforcement de l'expérience-client.
Des emplois non spécialisés à revaloriser	> Valoriser les professions et les opportunités de carrière.	Une sensibilisation environnementale et sociétale accrue	> Stimuler la contribution des employés dans les initiatives de développement durable.
		Des modèles d'affaires renouvelés, des emplois en émergence	> Accompagner les entreprises émergentes et documenter leurs défis et leurs succès. > Renforcer les compétences des emplois en émergence.
2 Un éclatement des interventions en main-d'œuvre		4 Un repositionnement des opportunités de formation	
Un recentrage main-d'œuvre de plusieurs acteurs du marché du travail	> Se distinguer par des produits centrés sur les besoins des détaillants.	Une démocratisation de l'accès à la formation	> Déployer de la formation de courte durée accessible à tous les détaillants.
Un démarquage des expertises et des partenariats productifs à établir	> Déployer le rôle conseil de Détail Québec dans les initiatives externes. > Cibler les partenariats stratégiques en termes de rayonnement et d'impacts.	Rejoindre les employés dans l'offre de formation	> Développer des parcours de formation adaptés aux différentes professions du commerce de détail.
		Une reconnaissance plus soutenue des compétences démontrées	> Repositionner le programme de certification des compétences des conseillers-vendeurs et superviseurs expérimentés

4.

CONSULTATION ÉLARGIE DES DÉTAILLANTS

> DÉROULEMENT ET PARTICIPATION

En février 2022, Détail Québec a transmis une invitation aux détaillants et aux représentants des travailleurs, les invitant à se réunir enfin, après deux ans de pandémie. Ceux-ci étaient conviés à se rassembler pour déterminer un plan d'action qui permettrait de bâtir le commerce de détail d'aujourd'hui et de demain.

L'objectif principal de la rencontre de consultation élargie était donc de collaborer pour définir le plan stratégique quinquennal de Détail Québec afin de l'aligner sur les besoins prioritaires des détaillants. Il s'agissait plus spécifiquement :

- de s'approprier les orientations préliminaires et les défis définis par le conseil d'administration ;
- de valider ces orientations et de les enrichir de pistes d'action concrètes ;
- d'échanger sur ces options et de les prioriser ;
- de communiquer des besoins ou des attentes spécifiques à certains sous-secteurs.

Consultation des détaillants | 23 mars 2022
Programmation de la journée



8 h 30	Mot de bienvenue, mise en contexte et déroulement
9 h 10	Conférence d'ouverture « Le marketing RH au service de l'attraction et de la fidélisation des employés » Par Didier Dubois, HRM Groupe
9 h 50	Atelier #1 – Recrutement
10 h 35	Pause
10 h 45	Mise en commun
11 h 10	Atelier #2 – Compétences
11 h 50	Mise en commun
12 h 15	Dîner-conférence « Les données, un ingrédient stratégique pour la croissance des détaillants » Par Jean-François Renaud, Adviso
13 h 45	Atelier #3 – Virage numérique
14 h 15	Mise en commun
14 h 45	Mot de clôture
15 h 00	Fin de l'événement

Détail Québec ciblait une participation de 30 à 40 personnes pour cette consultation. Cet objectif a été atteint, puisque 35 représentants du secteur ont participé activement à l'événement. L'encadré ci-contre présente le déroulement de la rencontre, qui s'est tenue le 23 mars 2022. On y a privilégié une formule d'animation dynamique intégrant deux conférences, un système de vote électronique et des travaux en petits groupes sur trois thèmes prioritaires : le **recrutement**, les **compétences** et le **virage numérique**.

En introduction à la rencontre, les participants ont pu prendre connaissance de la mission et de la vision de Détail Québec, ainsi que des balises à l'intérieur desquelles l'organisme évolue. Des exemples concrets de ses réalisations ont également été présentés.

Pour mettre la table, on a ensuite demandé aux participants d'indiquer en un mot le principal enjeu affronté par les détaillants. Le nuage de mots obtenu apparaît ci-contre et traduit bien les préoccupations majeures des détaillants reliées au recrutement et à la rétention de la main-d'œuvre. Ce constat confirmait également la pertinence des thèmes retenus pour cette journée de consultation.

En un mot, quel est le principal enjeu auquel doivent faire face les détaillants actuellement ?

REMUNERATION INTERNET INTEGRATION CLIENTELE
D'ŒUVRE **RECRUTEMENT** ARGENT
SALAIRE M-O RETENTION MAIN DE PENURIE D'ŒUVRE COMPETITION
MAIN-D'ŒUVRE MAIN-D'ŒUVRE FINANCEMENT
DOTATION

> LA CONSULTATION ÉLARGIE EN PHOTOS

En février 2022, Détail Québec a transmis une invitation aux détaillants et aux représentants des travailleurs, les invitant à se réunir enfin, après deux ans de pandémie. Ceux-ci étaient conviés à se rassembler pour déterminer un plan d'action qui permettrait de bâtir le commerce de détail d'aujourd'hui et de demain.





> THÈME 1 - RECRUTEMENT

Les travaux portant sur le thème du recrutement ont été lancés par une conférence de Didier Dubois, CRHA et cofondateur de HRM Groupe, intitulé : « Le marketing RH au service de l'attraction et de la fidélisation des employés ».

Sa conférence dressait un état des lieux de la réalité du marché de l'emploi québécois, tout en déterminant des leviers permettant de bâtir une stratégie d'attraction de talents et de définir les pratiques RH fidélisantes.

Les participants ont pu y faire le point sur le marché du travail et constater les projections relatives aux besoins de main-d'œuvre à venir. L'encadré ci-contre, extrait de la conférence, fait état de ces projections. Ces données justifient l'importance de se positionner avantageusement comme employeur et confirment la nécessité d'efforts accrus pour conserver ses employés dans ce marché du travail qui sera extrêmement compétitif pendant encore plusieurs années.

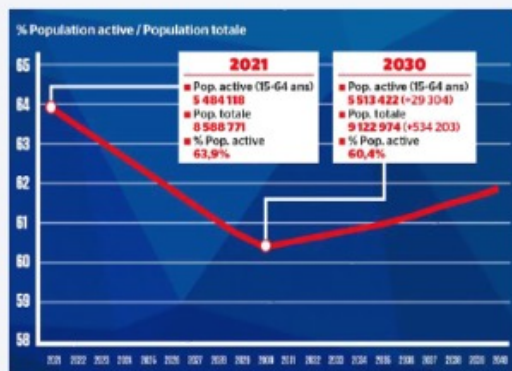
TOUR D'HORIZON DU MARCHÉ DE L'EMPLOI QUÉBÉCOIS ACTUEL



La pénurie de main-d'œuvre : une situation durable

Selon les projections actuelles

La pénurie de main-d'œuvre va s'aggraver jusqu'en 2030. Le retour à un « quasi-équilibre » n'est pas prévu avant 2040.



Source : <https://www.tvanouvelles.ca/2021/11/20/penurie-de-main-doeuvr-un-cruel-historique-survivra-en-2030-1>

- 1,4 million d'emplois seront à pourvoir sur la période 2019-2028.
- 80 % de ces postes seront créés par des départs à la retraite, le reste par la création d'emplois.
- La proportion de la population active (les 15 à 64 ans) sera en diminution constante de 2021 à 2030.

Selon Québec, ces postes seront pourvus :

- 17 % par la hausse du taux d'activité* des 15 à 64 ans;
- 22 % par l'immigration;
- 8 % par des personnes de 65 ans et plus;
- 54 % par des jeunes qui intégreront le marché du travail.

* Le taux d'activité d'un groupe donné (âge, sexe, état matrimonial, région géographique, etc.) correspond au nombre total d'actifs dans ce groupe, exprimé en pourcentage de la population totale de ce groupe.



• Orientations prioritaires

Les participants ont été invités à se prononcer sur les orientations prioritaires qui devraient guider les détaillants pour relever les défis liés à la crise de main-d'œuvre actuelle.

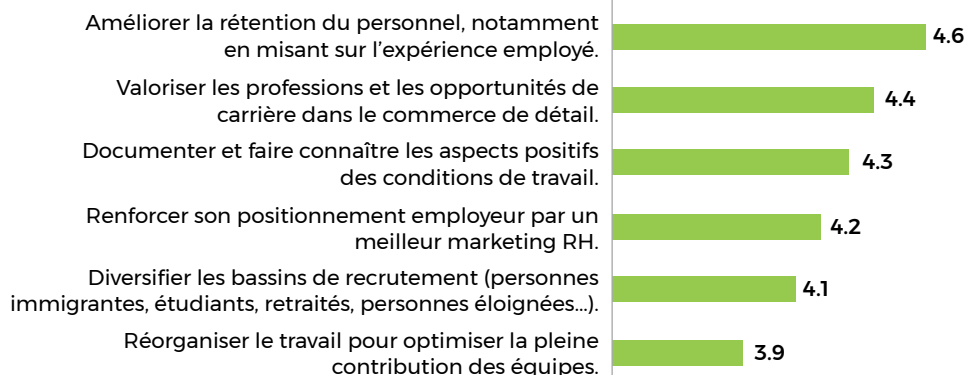
Toutes les orientations proposées ont reçu un fort niveau d'adhésion.

L'amélioration de la rétention du personnel en offrant une meilleure expérience employé arrive en tête de ces priorités.

La réorganisation du travail pour compenser le manque de main-d'œuvre reçoit un niveau moins élevé d'adhésion. On en retient que les entreprises fonctionnent déjà avec des équipes minimales et que plusieurs détaillants ont probablement déjà réorganisé le travail pour optimiser la contribution des employés.

ORIENTATIONS PRIORITAIRES RELIÉES À LA CRISE DE MAIN-D'ŒUVRE

Sur une échelle de 1 (pas du tout pertinent) à 5 (tout à fait pertinent), indiquez jusqu'à quel point les orientations suivantes sont pertinentes pour que les détaillants puissent relever les défis liés à la crise de main-d'œuvre actuelle ?

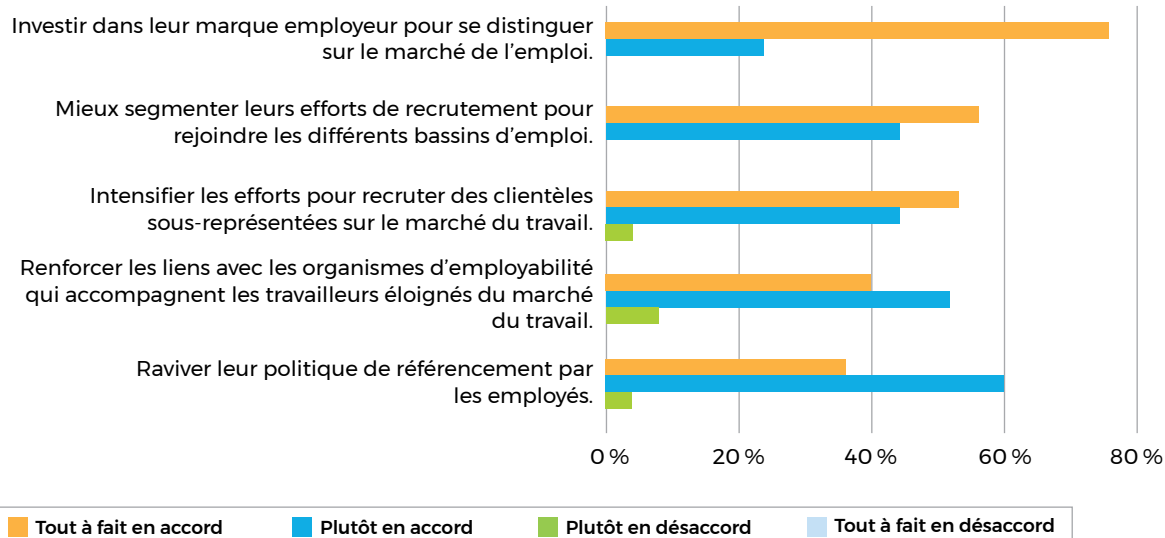


• Pistes d'action reliées au recrutement

Les participants ont été invités à se prononcer sur certaines pistes d'action reliées au recrutement de la main-d'œuvre. On constate qu'un investissement dans la marque employeur et une meilleure segmentation des efforts de recrutement auprès de diverses clientèles arrivent en tête de ces options.

RECRUTEMENT

Indiquez jusqu'à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants :
les détaillants devront...



L'encadré suivant résume les pistes d'action reliées aux enjeux de recrutement de la main-d'œuvre recueillies auprès des participants en atelier de discussion et dans les cahiers individuels de travail.

RECRUTEMENT

PISTES D'ACTION PRIORITAIRES DÉFINIES EN ATELIER

Améliorer la visibilité des emplois

- Campagne de valorisation des métiers
- Déploiement de la marque employeur et marketing RH
- Révision dynamique des descriptions d'emploi

Améliorer les compétences des gestionnaires dans le processus de recrutement

- Actualisation du recours aux diverses plateformes de recrutement
- Renforcement des techniques d'entrevue

Accroître la collaboration avec les écoles et le recours aux stages

Impliquer les employés comme ambassadeurs dans le recrutement

AUTRES PISTES D'ACTION DÉFINIES PAR LES PARTICIPANTS

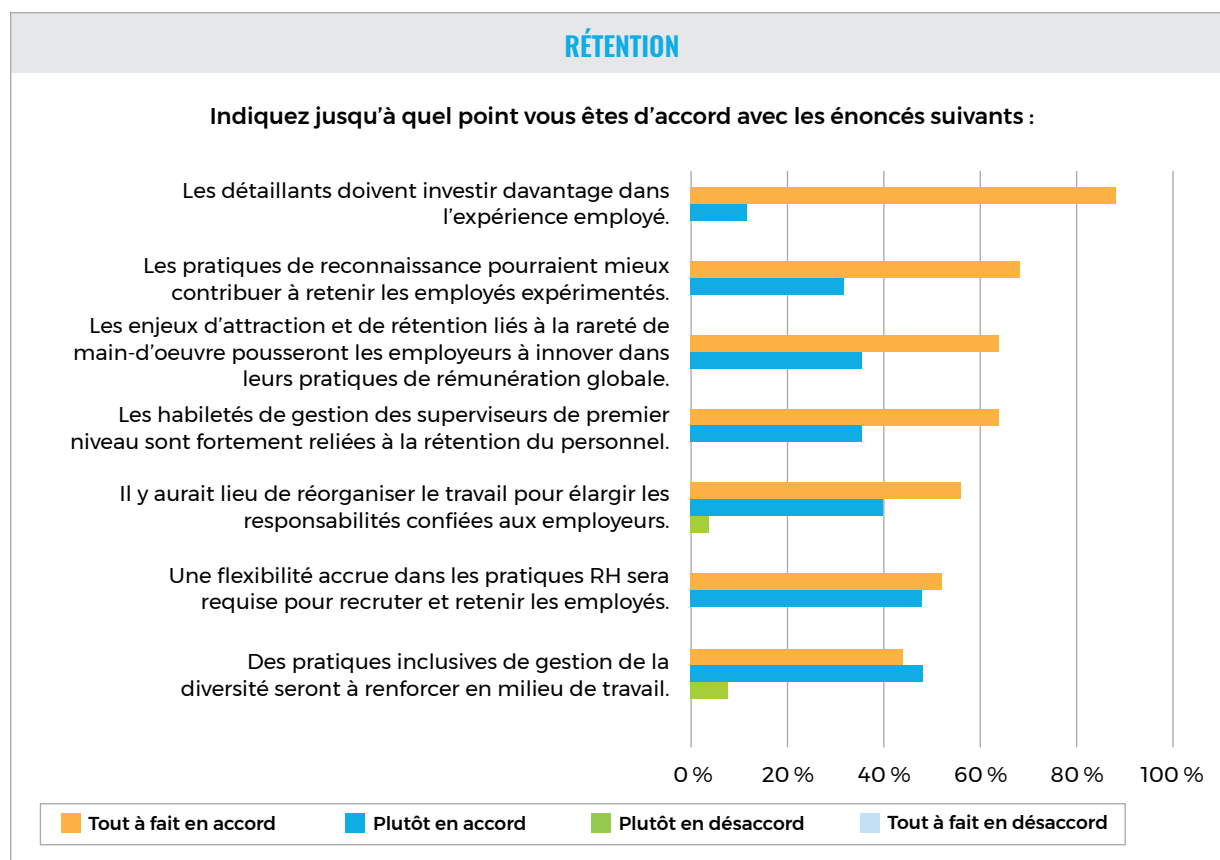
- Mieux connaître tous les programmes reliés au recrutement des clientèles
- Offrir des conditions de travail plus flexibles

• Pistes d'action reliées à la rétention

Les participants se sont prononcés sur certaines pistes d'action reliées à la rétention de la main-d'œuvre. Ici encore, l'amélioration de l'expérience employé arrive en tête des solutions envisagées.

Plusieurs des propositions ciblent d'ailleurs le renforcement de pratiques de gestion qui influencent directement l'expérience des employés en magasin. Les participants adhèrent notamment à la nécessité d'améliorer les pratiques de reconnaissance et de revoir les pratiques de rémunération globale. On estime également qu'il faudra renforcer les habiletés de gestion des superviseurs de premier niveau, miser sur une organisation du travail qui renforce le pouvoir d'agir des employés, et offrir plus de flexibilité en milieu de travail.

Quant aux pratiques de gestion de la diversité, on en retient qu'elles ont déjà intégrées aux façons de faire dans plusieurs entreprises. Mais on convient qu'une amélioration des façons de faire demeure pertinente, alors que la prépondérance de cet enjeu est en croissance dans les diverses régions du Québec.



L'encadré suivant résume les pistes d'action reliées aux enjeux de recrutement de la main-d'œuvre recueillies auprès des participants en atelier de discussion et dans les cahiers individuels de travail.

RÉTENTION

PISTES D'ACTION PRIORITAIRES DÉFINIES EN ATELIER

Améliorer le climat de travail

- Développer les habiletés de coaching des superviseurs – offrir du mentorat
- Consulter les employés pour surveiller le climat de travail
- Améliorer les pratiques de reconnaissance
- Implanter des programmes d'évaluation 360°

Enrichir les fonctions

- Réorganiser le travail pour augmenter les responsabilités des employés
- Stimuler la participation à la prise de décision
- Établir un plan de relève et de développement
- Miser sur un accès continu à la formation

Stimuler l'amélioration des conditions de travail

- Offrir un étalonnage (benchmarking) de la rémunération et des autres conditions de travail
- Améliorer les politiques de rémunération
- Miser sur la flexibilité des horaires
- Implanter des programmes de santé et de mieux-être
- Implanter des programmes de fidélisation modulables

AUTRES PISTES D'ACTION DÉFINIES PAR LES PARTICIPANTS

- Démystifier les notions de diversité et d'inclusion
- Mieux retenir les employés saisonniers

> THÈME 2 – COMPÉTENCES

• Besoins de formation

Les participants ont été invités à classer par ordre d'importance les thèmes de formation prioritaires pour améliorer les compétences de la main-d'œuvre.

Les besoins de formation qui arrivent en tête des priorités des participants sont :

- l'expérience client ;
- l'expérience employé et la rétention ;
- le coaching et la mobilisation d'équipe ;
- le recrutement et le marketing RH.

Ces priorités témoignent de la sensibilité des participants à la qualité des services offerts à la clientèle, mais aussi du rôle prépondérant des employés dans l'offre de ces services. Les participants ont également suggéré d'autres thèmes de formation.

AUTRES THÈMES DE FORMATION DÉFINIS PAR LES PARTICIPANTS

- Éthique en milieu de travail
- Expérience client – gestion des situations difficiles avec la clientèle

THÈMES DE FORMATION

Parmi les options suivantes, choisissez les 5 thèmes de formation qui vous apparaissent prioritaires pour améliorer les compétences de la main-d'œuvre dans le commerce de détail.



• Pistes d'action reliées au développement des compétences

Les participants ont finalement défini des pistes d'action relatives aux compétences prioritaires à développer en milieu de travail et aux moyens à mettre de l'avant pour faciliter et stimuler l'accès à la formation.

PISTES D'ACTION PRIORITAIRES DÉFINIES EN ATELIER

Renforcer la connaissance des besoins de formation

- Sondage sur les besoins de formation
- Sondage sur les moyens de formation

Améliorer l'accès et les modalités de formation

- Plateforme de formation accessible en tout temps
- Adaptation des contenus aux différents types d'entreprises
- Formules hybrides : formation + coaching
- Présentation d'études de cas
- Formules de réseautage pour s'inspirer des bons coups

Développer les compétences des superviseurs

- Accueil - intégration - mobilisation
- Coaching
- Formation des jeunes employés qui occupent un premier emploi (comportements - attentes - attitudes)

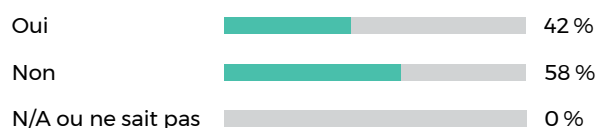
Développer les compétences des formateurs

- Groupes de codéveloppement pour mettre l'expertise en commun
- Recours aux nouveaux outils de formation (Slack, Teams, réseaux sociaux, etc.)
- Création de parcours de formation

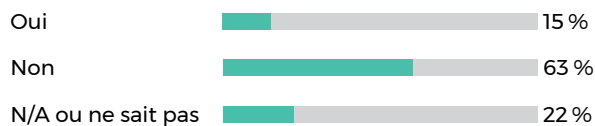
• Programme de certification

Le programme de certification des conseillers-vendeurs et des superviseurs de premier niveau existe depuis plus de 10 ans, mais son niveau de pénétration chez les détaillants demeure insuffisant. Cette situation est confirmée par le fait que près de 60 % des participants ne connaissaient pas le programme et que seulement 15 % y avaient eu recours.

Je connaissais déjà le programme de certification des conseillers-vendeurs et superviseurs de premier niveau.



Mon entreprise a déjà eu recours au programme de certification dans le passé



Les principaux enjeux reliés au déploiement et à l'administration du programme ont été présentés sommairement aux participants, de même que les raisons justifiant actuellement une refonte du programme.

L'encadré ci-contre résume cette présentation.

Une refonte requise

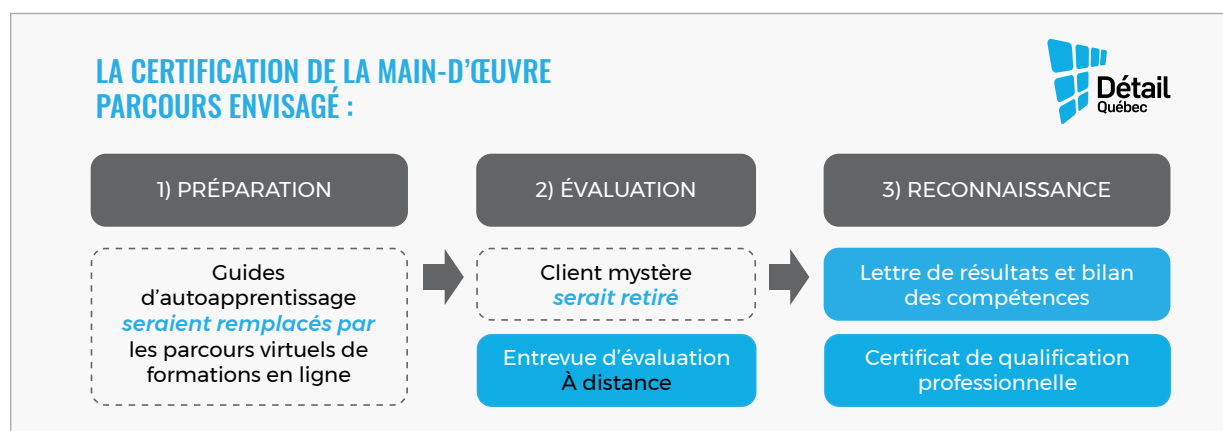
Constats

- > Satisfaction élevée et fierté des utilisateurs certifiés
- > Validité et pertinence des compétences évaluées
- > Taux de pénétration demeure faible

Défis rencontrés

- Administration lourde de deux méthodes d'évaluation (client-mystère et entrevue)
- Variation du degré de rigueur des clients-mystères et difficultés à planifier les visites
- Incapacité d'offrir le service à l'extérieur des grands centres.

Les modifications envisagées au programme de certification ont aussi été présentées, et des échanges portant sur les avantages de ce programme ont eu lieu en atelier de discussion. L'encadré suivant résume les changements envisagés.

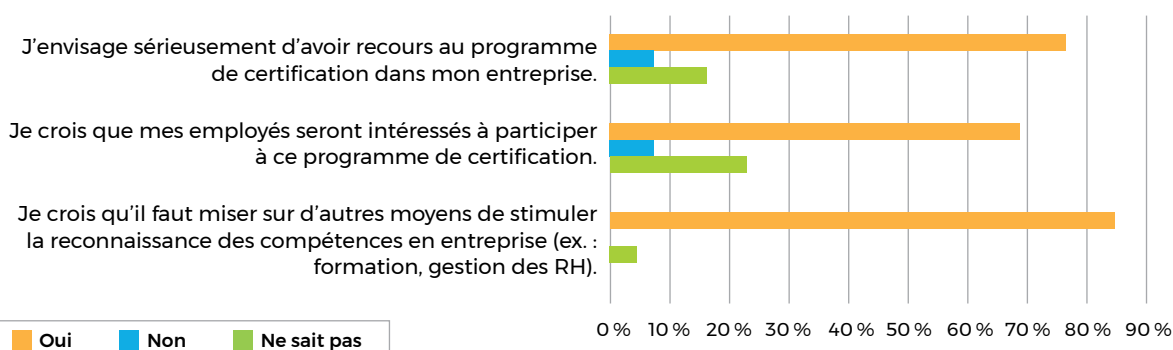


Après les discussions en atelier, les participants devaient indiquer individuellement dans leur cahier de travail leur avis quant à une éventuelle utilisation du programme révisé dans leur entreprise. L'encadré qui suit présente les réponses obtenues.

Malgré le niveau d'intérêt élevé observé ici, il faut souligner que sur la trentaine de cahiers compilés, seulement 12 personnes ont répondu aux questions portant sur le recours au programme de certification, alors que les participants avaient majoritairement répondu à toutes les autres questions du même cahier. Cela peut être interprété comme une certaine incertitude ou une ambivalence quant à ce programme toujours méconnu.

CERTIFICATION

SVP, répondez aux questions suivantes en lien avec le programme de certification



Quelques pistes d'action ont été définies par les participants pour améliorer le succès et l'adhésion au programme. De toute évidence, il faudra que Détail Québec dispose de leviers financiers accrus consacrés à la promotion et à l'implantation de la certification comme condition préalable à une percée significative. Nous retenons également un intérêt des participants pour l'exploration d'autres formes de reconnaissance en entreprise, un créneau à exploiter.

CERTIFICATION PISTES D'ACTION DÉFINIES EN ATELIER

Renforcer les avantages de la certification pour les employés
(titre, conditions d'emploi, etc.)

Stimuler l'intérêt des entreprises envers la certification
(promotion du programme, buts, etc.)

> THÈME 3 – VIRAGE NUMÉRIQUE

Les échanges portant sur le virage numérique ont été ouverts par une conférence de Jean-François Renaud, associé de la firme Adviso, intitulée : « Les données, un ingrédient stratégique pour la croissance des détaillants ». Sa conférence portait sur l'acquisition et l'optimisation des données client dans une perspective de marketing de marque et de produits et de rentabilité des investissements publicitaires.

• Défis

Les participants se sont ensuite prononcés sur les défis auxquels font face les détaillants en lien avec le virage numérique.

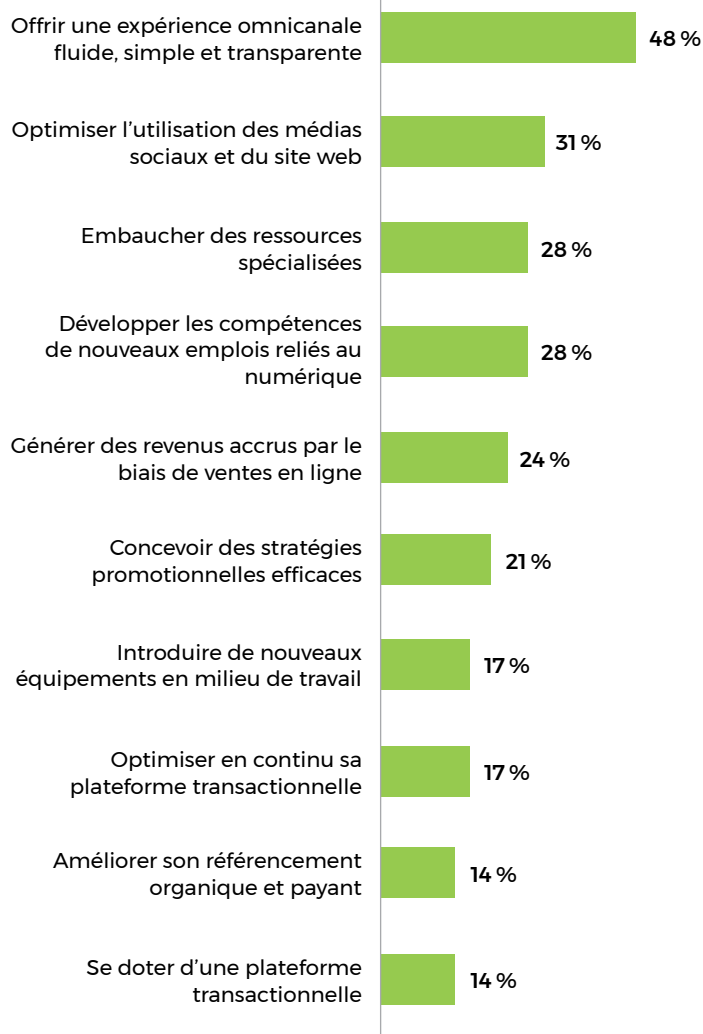
Alors que chaque participant était invité à prioriser trois éléments, on note la grande disparité des réponses obtenues à cette question.

Cela peut certainement s'expliquer par la diversité des entreprises représentées par les participants. Dans certaines des plus petites entreprises, le virage vers les ventes en ligne était toujours en phase de développement avec l'aide de consultants externes, alors que d'autres disposent d'experts internes spécialisés dans le domaine. Cela illustre la diversité des besoins des entreprises et la nécessité d'en tenir compte.

On note enfin que les enjeux liés à l'offre d'une expérience omnicanale fluide et le traitement des données arrivent en tête des défis mentionnés. La conférence introductive portait principalement sur ce thème, ce qui probablement accru l'intérêt des participants à ce chapitre.

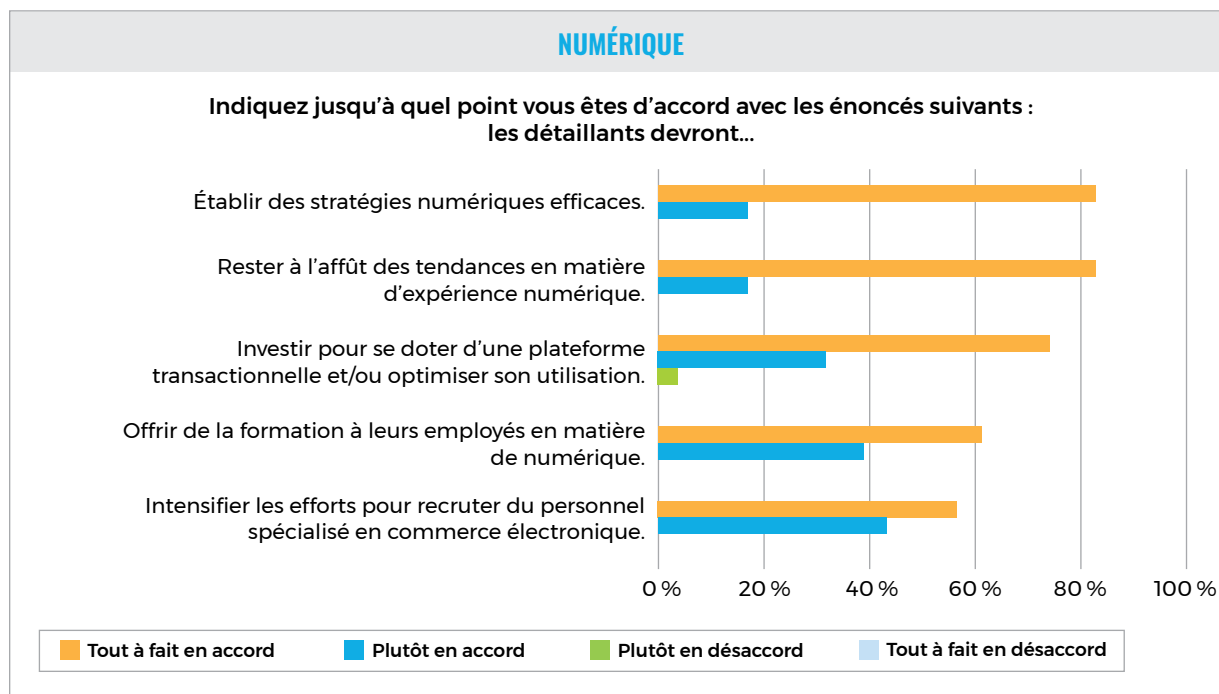
DÉFIS RELIÉS AU NUMÉRIQUE

Parmi les options suivantes, choisissez les 3 plus grands défis que doivent rencontrer les détaillants en lien avec le virage numérique



• Pistes d'action

Les participants se sont prononcés sur des pistes d'action possibles en lien avec le virage numérique. L'importance de l'efficacité des stratégies numériques et la nécessité de se maintenir à jour sur les tendances sont les énoncés qui reçoivent le plus haut niveau d'adhésion. Pour plusieurs entreprises, le choix d'une plateforme et son optimisation de même que la formation des employés constituent des actions importantes à déployer.



VIRAGE NUMÉRIQUE PISTES D'ACTION DÉFINIES EN ATELIER DE TRAVAIL	
Guider les détaillants • Comment faire un diagnostic • Élaborer un guide des étapes clés pour implanter le commerce en ligne • Fournir des données d'étalonnage (<i>benchmarking</i>) pour la transition et l'efficacité numérique • Communiquer les changements et les stratégies numériques à l'interne • Démystifier les changements législatifs • Donner accès à un bottin de consultants dont l'efficacité est prouvée	Trouver des solutions pour très petites entreprises • Offrir des solutions de formation accessibles • Offrir des activités accessibles en termes de coût • Faire connaître des moyens technologiques accessibles pour appuyer les détaillants dans leur virage numérique
Renforcer les compétences des employés • Importance et utilisation des données client • Soumissions en ligne • Piratage et rançongiciels	Développer les compétences spécialisées • Classes de maître ou laboratoires TI • Optimisation de l'utilisation des données • Partenariats avec des systèmes de point de vente (Lightspeed, Square, Shopify, etc.)

5.

PLAN STRATÉGIQUE 2022-2027

> QUATRE AXES D'INTERVENTION PRIORITAIRES

Les travaux de consultation réalisés ont permis de dégager quatre grands créneaux prioritaires qui guideront les actions de Détail Québec sur un horizon quinquennal et de définir le rôle dynamique attendu de l'organisation dans les années à venir.



SES CRÉNEAUX D'INTERVENTION	SON RÔLE
1 Détail EXPERTISE	✓ Collecteur de données sectorielles fiables ✓ Initiateur de recherche-action ✓ Capteur de tendances ✓ Source de référence crédible
2 Détail COMPÉTENCES	✓ Analyste des besoins de formation ✓ Aiguilleur pour un accès élargi à la formation ✓ Développeur de contenus pertinents ✓ Explorateur de formules pédagogiques novatrices
3 Détail ATTRACTION	✓ Valorisateur des professions ✓ Révélateur de possibilités de carrière ✓ Stimulateur de l'expérience employé ✓ Promoteur de diversité et d'inclusion
4 Détail PROPULSION	✓ Partenaire dynamique et engagé ✓ Prospecteur des meilleures pratiques sectorielles ✓ Facilitateur dans le virage numérique ✓ Accompagnateur au changement

> DES ORIENTATIONS STRUCTURANTES

Les objectifs et les orientations stratégiques découlant de chacun de ces axes d'intervention sont présentés ci-après.

Détail EXPERTISE							
LES OBJECTIFS		LES ORIENTATIONS POUR Y PARVENIR	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
VOLET RECHERCHE	Détenir une vision globale et prospective du marché du travail dans le commerce de détail pour favoriser des interventions proactives reliées à l'emploi.	Mettre à jour le diagnostic sectoriel.			X		
		Établir des mécanismes de veille continue reliés à l'information sur le marché du travail (IMT) dans le commerce de détail : • Méthodologie.	X				
		• Collecte et diffusion d'information et de données.		X	X	X	
		• Évaluation.					X
	Favoriser un étalonnage (<i>benchmarking</i>) des conditions de travail afin de mieux faire face à une concurrence accrue sur le marché du travail.	Réaliser des études spécialisées pour permettre un étalonnage (<i>benchmarking</i>) des conditions de travail : • Enquête de rémunération.				X	
	• Étude de cas et autres besoins (ex. : conciliation travail-vie personnelle, santé psychologique, etc.).		X				X
VOLET RÉFÉRENCE	Partager largement l'information sectorielle pour briser l'isolement des détaillants et favoriser la distinction de l'expertise de Détail Québec auprès des intervenants du marché de l'emploi.	Déployer une stratégie de communication pour rendre l'information sectorielle accessible aux détaillants.	X	X	X	X	X
		Déployer une stratégie de communication pour rendre l'information sectorielle accessible aux partenaires du marché de l'emploi.	X	X	X	X	X
	Rester à l'affût des tendances en matière de modèles d'affaires et faire profiter les entreprises émergentes des produits offerts par Détail Québec.	Accompagner les entreprises émergentes et documenter leurs défis et leurs succès.	X	X	X	X	X

Détail COMPÉTENCES

LES OBJECTIFS		LES ORIENTATIONS POUR Y PARVENIR	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
VOLET CONTENU DE FORMATION	Développer des contenus qui correspondent aux besoins des détaillants.	Assurer une collecte d'information en continu sur les besoins de formation.	X	X	X	X	X
	Potentialiser la force de l'expérience client.	Partager les tendances et les occasions de renforcement de l'expérience client.	X	X	X	X	X
	Adapter l'offre de formation aux besoins des différentes catégories d'entreprises et des divers types de clientèle.	Développer des parcours de formation adaptés aux différentes professions du commerce de détail.	X	X	X	X	X
		Prioriser les activités de formation des gestionnaires pour renforcer leurs habiletés de gestion.	X	X	X	X	X
		Évaluer et répondre aux besoins de formation des emplois en émergence, notamment ceux reliés au numérique.		X	X	X	X
VOLET APPROCHE PÉDAGOGIQUE	Rendre la formation largement accessible aux détaillants.	Poursuivre le déploiement de formations de courte durée en ligne et de webinaires accessibles à tous les détaillants du Québec.	X	X	X	X	X
		Explorer de nouvelles approches pédagogiques favorisant l'approfondissement des connaissances ou l'acquisition de compétences spécialisées.	X	X	X	X	X
	Renforcer les impacts de la formation en développant les compétences des formateurs en milieu de travail.	Créer des groupes de codéveloppement de responsables de la formation ou de formateurs.		X	X	X	X
		• Mettre en œuvre et partager des projets communs en matière de formation avec ces groupes.			X	X	X
		Explorer l'organisation de classes de maître ou de laboratoires dans certains domaines spécialisés, notamment sur les compétences numériques.		X	X	X	X

Détail ATTRACTION

LES OBJECTIFS		LES ORIENTATIONS POUR Y PARVENIR	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
VOLET VALORISATION	Valoriser les professions et les possibilités de carrière dans le commerce de détail.	• Mettre en lumière les parcours de progression en emploi chez les détaillants	X	X	X	X	X
		• Faire connaître les professions auprès des intervenants du marché de l'emploi.	X	X	X	X	X
		• Collaborer au développement et à la promotion des parcours de formation initiale reliés aux professions du détail.	X	X	X	X	X
		• Mettre en valeur les conditions de travail appréciées des employés.	X	X	X	X	X
VOLET RECRUTEMENT ET RÉTENTION	Faciliter l'accès des détaillants à différents bassins de main-d'œuvre.	Stimuler les initiatives de recrutement dans des bassins d'emploi diversifiés : • Établir des liens avec des groupes d'employabilité.	X	X	X	X	X
		• Faire connaître les programmes existants reliés à l'emploi des clientèles éloignées du marché du travail.		X	X	X	X
		• Améliorer les compétences des gestionnaires en matière de diversité et d'inclusion.		X	X	X	X
		• Familiariser les détaillants avec les programmes de recrutement de travailleurs étrangers.		X		X	
	Déployer des stratégies de gestion des ressources humaines favorisant un climat de travail stimulant.	Stimuler une expérience employé positive chez les détaillants : • Faire connaître le concept et les moyens d'y parvenir par la formation des gestionnaires.	X	X	X	X	X
		• Recueillir des expériences positives de marketing RH et les faire rayonner.			X	X	X
		• Renforcer les mécanismes de consultation interne des employés et de suivi du climat de travail.	X	X	X	X	X
		• Fournir des outils RH éprouvés et conviviaux pour améliorer les pratiques de gestion.	X	X	X	X	X
		• Prendre connaissance des nouvelles orientations du <i>Guide du cadre et de la politique d'intervention sectorielle</i> avant de repositionner le programme de certification de la main-d'œuvre des conseillers-vendeurs et des superviseurs.	X				
		• Selon ces orientations, explorer la pertinence, les modalités de financement et les conditions de succès d'un repositionnement.					
		• Mettre en valeur différentes formes de reconnaissance en milieu de travail.		X			

Détail PROPULSION

LES OBJECTIFS		LES ORIENTATIONS POUR Y PARVENIR	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
VOLET PARTENARIAT	Cibler des partenariats stratégiques en matière de rayonnement et d'impact.	Prioriser les partenariats avec les organismes actifs et crédibles dans le commerce de détail pour obtenir un effet de levier auprès des détaillants.	X	X	X	X	X
		Mettre en œuvre des partenariats avec des comités sectoriels visant la recherche de solutions à des enjeux communs (ex. : compétences similaires, besoins de formation communs, etc.).	X	X	X	X	X
		Évaluer les retombées des partenariats établis et définir des critères pour en faciliter la priorisation	X	X	X	X	X
VOLET CHANGEMENT	Renforcer la capacité des gestionnaires à planifier et à intégrer positivement les changements dans un environnement de travail en mouvance.	Renforcer les compétences des gestionnaires en matière de gestion du changement.	X	X	X	X	X
		Partager les expériences positives de détaillants ayant réussi des expériences de changement.	X	X	X	X	X
	Assurer un rôle actif et complémentaire pour accompagner les détaillants dans la transition numérique. Stimuler et appuyer le virage numérique des détaillants dans différents aspects de la gestion des ressources humaines.	Maintenir le contact et la collaboration avec les organismes mandatés pour implanter les solutions numériques chez les détaillants.	X	X	X	X	X
		Produire et actualiser un guide sur les étapes clés requises pour réussir la transition numérique.		X			
		Démystifier et communiquer les changements législatifs et les obligations légales des détaillants.		X			
		Renforcer les compétences en matière : • d'optimisation des compétences numériques reliées à la vente en ligne et à l'expérience client.		X	X	X	X
		• d'utilisation de nouveaux outils numériques dans différents aspects de la gestion des ressources humaines.		X	X	X	X

