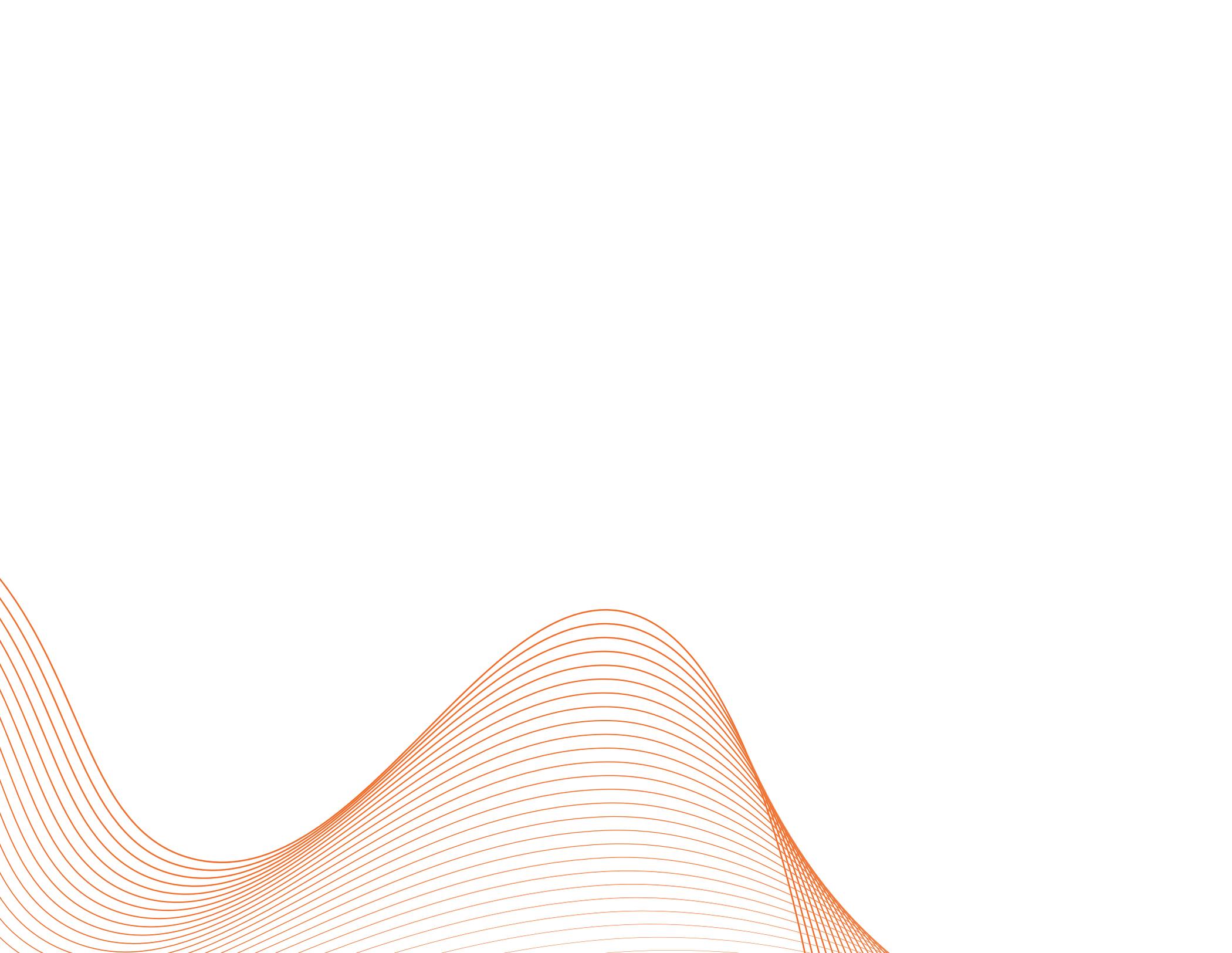


# PORTRAIT DE LA MATURITÉ NUMÉRIQUE

DU SECTEUR DU **COMMERCE**  
**DE DÉTAIL AU QUÉBEC**



# ÉQUIPE DE PROJET

## ÉQUIPE DE RECHERCHE

### Claire Bourget

Présidente, Evola Conseil

### Virginie Gagné

Scientifique de données, Evola Conseil

## Coordination du projet

### Pauline Gueguen

Chargée de projet, Détail Québec

## RÉVISION LINGUISTIQUE ET ÉDITION

### Cendrine Audet

Révisseuse linguistique – Littera

### Alphatek

Mise en page et conception graphique

ISBN : 978-2-923440-38-5

Reproduction autorisée à condition  
de mentionner la source.

Novembre 2025

**Pour tout renseignement  
ou commentaire concernant  
ce document, veuillez contacter :**

### Détail Québec

550, rue Sherbrooke Ouest

Bureau 590, tour Ouest

Montréal (Québec) H3A 1B9

Téléphone : 514 393-0222

Ligne sans frais : 1 888 393-0222

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

Site Internet : [www.detailquebec.com](http://www.detailquebec.com)



Avec l'aide financière de :



# TABLE DES MATIÈRES

## REMERCIEMENTS

## MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE DÉTAIL QUÉBEC

## MOT DU PDG DE L'ADRIQ

## CONTEXTE, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

Contexte

Objectifs de l'étude

Méthodologie

En complément à l'enquête

Profil des entreprises représentées dans l'enquête

## SOMMAIRE STRATÉGIQUE

VI

VII

VIII

1

2

2

3

4

5

11

## CHAPITRE 1

### LE COMMERCE DE DÉTAIL AU QUÉBEC

17

Nombre d'établissements	19
Composition du secteur	21
Répartition géographique de l'emploi	22
Caractéristiques de la main-d'œuvre	23
Ventes du secteur	24
Commerce électronique	27
Poids d'Amazon dans les achats en ligne des Québécois-es	28

## CHAPITRE 2

### L'USAGE D'OUTILS ET DE SOLUTIONS NUMÉRIQUES

29

Nos constats	30
Outils bureautiques et plateformes de collaboration	31
Outils de commerce en ligne	32
Place occupée par le commerce électronique	32
Intensité d'usage des outils de commerce en ligne	34
Outils liés aux activités de commerce hors site transactionnel	37
Logiciels pour la gestion des opérations	38
Logiciels pour la gestion des ressources humaines	41
Systèmes de gestion intégrés (ERP)	43
Solutions d'intelligence artificielle (IA) générative	44

### CHAPITRE 3

## LA MATURITÉ NUMÉRIQUE DES ENTREPRISES DU SECTEUR DU COMMERCE DE DÉTAIL

Nos constats	45
Maturité numérique actuelle	46
Déterminants de la maturité numérique des entreprises	47
Maturité numérique souhaitée dans 12 mois	49
Intension d'intensifier la maturité numérique au cours des 24 prochains mois	49
Disposition d'un plan ou d'une stratégie numérique	51
Facteurs associés à la présence d'un plan ou d'une stratégie numérique	52
Raisons invoquées pour l'absence de plan	54
Interconnexion avec le numérique des processus d'entreprises	55
Utilisation principale des solutions numériques interconnectées	56

### CHAPITRE 4

## LA CULTURE NUMÉRIQUE

Nos constats	59
Attitude des dirigeants envers la transformation numérique	60
Engagement des employé·e·s envers la transformation numérique	60
Principales barrières à l'évolution numérique	62
	63

### CHAPITRE 5

## LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES ET LES BESOINS DE FORMATION

Nos constats	65
Perception du niveau de compétences numériques	66
Méthodes de formation privilégiées	67
Engagement dans un processus de formation continue des employé·e·s	69
Compétences numériques des employé·e·s et adaptabilité	71
	73

### CHAPITRE 6

## L'IMPACT DE L'ADOPTION DU NUMÉRIQUE

Nos constats	75
Des retombées positives	76
Pratiques numériques à adopter ou renforcer au cours des 12 à 24 prochains mois	76
Besoins d'accompagnement exprimés par les entreprises	78
	81

### CHAPITRE 7

## LES MEILLEURES PRATIQUES EN COMMERCE DE DÉTAIL

En résumé	83
Expérience omnicanale ou omnicanalité	84
Expérience immersive en magasin	85
Transactions express et sans friction	86
Personnalisation et fidélisation par la donnée	87
<i>Storytelling</i> (récit de marque) et communautés numériques	88
Optimisation de la chaîne d'approvisionnement	89
Commerce écoresponsable	90
	91

## CONCLUSION

## RÉFÉRENCES

92

93

# REMERCIEMENTS

La réalisation de cette étude d'importance n'aurait pas été possible sans la contribution précieuse de nombreuses personnes et organisations, que nous souhaitons remercier chaleureusement.

Nous adressons tout d'abord nos sincères remerciements aux 400 entreprises du commerce de détail, de toutes tailles, qui ont pris le temps de répondre à notre sondage en ligne. Ces détaillants représentent des milliers d'établissements répartis à travers l'ensemble des régions du Québec.

Nous exprimons également notre profonde gratitude aux 10 entreprises québécoises ayant collaboré activement à l'élaboration de nos études de cas, mettant en lumière des transformations numériques à la fois exemplaires et inspirantes : Bon Look, Club Tissus, Corbeil électroménagers, Familiprix, Jean Coutu, Kaseme, La Vie en Rose, Les Libraires, Sail et SOJA&CO..

Nos remerciements vont aussi aux spécialistes de l'écosystème du commerce de détail qui ont participé aux entrevues préparatoires, apportant recommandations et orientations pour le choix des thèmes étudiés : Ève Allen (École des entrepreneurs du Québec), Carl Boutet (Studio Rx – Retail Strategy), Charles De Brabant (École Bensadoun de commerce de détail), Ève Lacoursière (Laval Innov), Damien Silès (Conseil québécois du commerce de détail) et Thomas Subtil (Cégep Garneau – AEC en coordination du commerce électronique).

Nous remercions également les membres du conseil d'administration de Détail Québec pour leur contribution à la validation des instruments d'enquête ainsi que les entreprises ayant participé au pré-test du sondage.

Nous exprimons notre reconnaissance envers notre partenaire clé, l'ADRIQ, pour son accompagnement précieux et son rôle central dans le succès de toutes les phases du projet.

Un immense merci à l'équipe de recherche pour la qualité de son travail : Claire Bourget et Virginie Gagné d'Évola Conseil, pour leur vision, leur rigueur méthodologique et leur enthousiasme ; Pauline Guéguen, gestionnaire de projets chez Détail Québec, pour sa passion du numérique, son sens de l'organisation et sa détermination ; Marion Havas, dont l'apport a été déterminant lors de l'intérim en début de projet. Nous remercions également l'ensemble de l'équipe de Détail Québec pour sa collaboration précieuse et diversifiée.

Enfin, un dernier et combien important remerciement est adressé au Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, dont le soutien financier a rendu cette étude possible.

# MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE DÉTAIL QUÉBEC

Détail Québec et ses partenaires sont fiers de présenter le *Portrait de la maturité numérique du secteur du commerce de détail au Québec*, une étude essentielle pour comprendre et accompagner l'évolution stratégique du numérique dans nos entreprises. Nos derniers coups de sonde remontaient à plus de cinq ans et il était grand temps de dresser un nouvel état des lieux.

Depuis 2020, le secteur du commerce de détail a connu d'importantes transformations. Nous avons notamment observé une augmentation significative du nombre de détaillants québécois actifs dans le commerce électronique.

Mais le numérique, c'est bien plus que le commerce en ligne. Il touche tous les aspects d'une entreprise : de la gestion des stocks au marketing web, en passant par la gestion des ressources humaines. L'intelligence artificielle, qui se déploie à grande vitesse, transforme également nos façons de travailler et ouvre de nouvelles perspectives pour tous les détaillants.

Les solutions numériques évoluent rapidement et deviennent de plus en plus accessibles. Même si l'écart entre petits et grands commerces tend à se réduire, il reste encore beaucoup à faire, notamment pour maintenir notre compétitivité face à la scène mondiale.

Grâce à ce portrait de maturité, les détaillants du Québec ont partagé leurs progrès, mais aussi leurs besoins et les défis qui freinent leur transformation numérique. Ces constats nous offrent des pistes précieuses pour orienter les actions et projets futurs du Comité sectoriel de main-d'œuvre.

Les besoins sont nombreux, et c'est pourquoi nous invitons toutes les associations et organisations de l'écosystème du commerce de détail à collaborer afin de soutenir et d'accompagner nos entreprises dans cette transformation. L'instauration d'une culture numérique repose sur le développement de l'expertise, la formation continue et la réalisation de projets bien planifiés.

En parallèle à l'étude, nous mettons en lumière dix détaillants québécois qui ont su réussir leur transformation numérique grâce à des initiatives innovantes et inspirantes. Si l'innovation des grands acteurs internationaux est souvent mise en valeur, il est tout aussi important de célébrer les succès et la créativité de nos entreprises d'ici.

Le commerce de détail est en pleine mutation. Ce portrait de maturité numérique offre une vision claire du présent et trace la voie vers l'avenir du secteur.

Bonne lecture et merci à toutes et tous de contribuer à cette transformation!

## **Manuel Champagne**

Directeur général

Détail Québec, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail





## MOT DU PDG DE L'ADRIQ

La transformation numérique est désormais une condition essentielle de la compétitivité. Pour les entreprises du commerce de détail, elle ne se limite pas à adopter de nouveaux outils : elle redéfinit en profondeur les façons de vendre, de gérer, de recruter et d'interagir avec les clients. C'est pourquoi l'ADRIQ est fière d'avoir contribué à cette étude d'envergure sur la maturité numérique du secteur, en partenariat avec Détail Québec et Evola Conseil.

Le secteur du commerce de détail au Québec est un acteur économique majeur, qui contribue à la croissance, à l'emploi et à la vitalité des régions. Sa capacité à s'adapter aux défis de l'évolution numérique et aux nouvelles attentes des consommateurs est essentielle pour assurer sa pérennité et sa prospérité. Soutenir sa transformation, c'est aussi renforcer l'ensemble du tissu économique québécois.

Ce rapport met en lumière des constats essentiels : une majorité d'entreprises se situent à un niveau intermédiaire de maturité numérique, avec des outils partiellement intégrés et une vision stratégique encore à structurer. Il révèle aussi les principaux leviers à activer pour progresser : planification, formation, cybersécurité, intégration de l'IA et accompagnement sur mesure.

Ces constats résonnent fortement avec notre mission. À l'ADRIQ, nous accompagnons chaque année des centaines d'entreprises dans leurs démarches d'innovation et de transformation, et nous observons les mêmes défis terrain : manque de ressources, surcharge opérationnelle, besoin de compétences numériques. Mais nous constatons aussi une volonté marquée d'évoluer.

Ce portrait arrive à point nommé. Il offre une base de réflexion robuste pour adapter nos approches, renforcer les collaborations intersectorielles et accélérer le virage numérique des entreprises québécoises.

Nous remercions chaleureusement toutes les entreprises qui ont participé à l'enquête, ainsi que nos partenaires de recherche. Que ce rapport soit un déclencheur d'actions concrètes, au bénéfice d'un commerce de détail plus agile, performant et tourné vers l'avenir.

### **Frédéric Alberro**

Président-directeur général

Association pour le développement de la recherche et de l'innovation du Québec (ADRIQ)

CONTEXTE,  
OBJECTIFS ET  
MÉTHODOLOGIE



### Contexte

Le secteur du commerce de détail traverse une transformation importante causée par l'accélération numérique. Les technologies numériques influencent non seulement les façons de vendre, de promouvoir et de livrer les produits, mais elles modifient aussi les attentes des clients, les modèles d'affaires, les opérations internes et les compétences requises chez les employé-e-s et les dirigeant-e-s.

Dans ce contexte en évolution rapide, Détail Québec a souhaité documenter l'état de la maturité numérique des entreprises du secteur afin de mieux comprendre les pratiques actuelles, les écarts à combler et les leviers à activer pour accompagner les entreprises dans leur évolution numérique.



**Cette étude vise ainsi à offrir un portrait précis, fondé sur des données probantes, qui reflète les réalités et les besoins des entreprises du commerce de détail au Québec.**

### Objectifs de l'étude

Réalisée à la demande de Détail Québec, cette étude vise à élaborer un portrait clair et actuel de la maturité numérique des entreprises du secteur du commerce de détail au Québec. Plus précisément, ses objectifs sont les suivants :

- Comprendre l'usage du numérique selon les fonctions et l'intensité;
- Évaluer le niveau de maturité numérique des entreprises;
- Analyser les impacts de l'adoption du numérique sur l'organisation, la rentabilité, la cybersécurité et l'expérience client;
- Recueillir les priorités numériques à développer au cours des prochaines années;
- Identifier les compétences numériques clés actuelles et futures;
- Mettre en lumière des pratiques inspirantes observées ici et ailleurs;
- Cerner les besoins en soutien (formation, coaching, accompagnement).

## Méthodologie

Les données présentées dans ce rapport ont été recueillies dans le cadre d'un sondage en ligne mené par Evola Conseil, du 19 mars au 20 mai 2025. Le questionnaire utilisé comportait 26 questions, dont une question finale ouverte et facultative pour favoriser la transmission de commentaires par les personnes répondantes.



La plateforme Qualtrics a servi à la collecte de données. L'échantillon final comporte 400 personnes répondantes.



À partir de 2 listes fournies par Détail Québec, un peu plus de 7 000 invitations à participer à l'enquête par courriel ont été transmises à des dirigeant·e·s d'établissements des sous-secteurs du commerce de détail desservis par Détail Québec. Jusqu'à sept rappels courriel ont été faits afin d'encourager la participation à l'enquête. Une série de rappels par téléphone a été faite par la firme BIP Recherche.

Pour encourager la participation, Détail Québec a aussi pris en charge la promotion du sondage par une invitation ajoutée à ses infolettres pour convier les détaillants à participer au sondage à partir d'un lien Web non personnalisé cliquable menant au questionnaire en ligne. Pour encourager la participation, les personnes répondantes pouvaient s'inscrire à un tirage de 15 billets à gagner pour l'événement HOP! Le sommet du commerce de détail de 2025.

Il convient de noter qu'en raison de la nature non probabiliste de l'échantillon (associée à tout sondage en ligne), le calcul de la marge d'erreur ne s'applique pas. Aux fins de comparaison, un échantillon probabiliste de 400 personnes répondantes aurait une marge d'erreur globale de  $\pm 5\%$ , 19 fois sur 20. La marge d'erreur augmenterait toutefois pour les sous-groupes.

### En complément à l'enquête

En complément au sondage administré auprès des entreprises du commerce de détail, une revue des tendances et des meilleures pratiques est présentée au dernier chapitre de ce rapport. Cette revue s'appuie sur une recherche documentaire menée dans la littérature scientifique et d'affaires, et vise à offrir des repères pertinents pour inspirer les entreprises du secteur dans leur cheminement numérique.

Dix études de cas ont aussi été réalisées auprès de détaillants québécois afin d'illustrer divers parcours de transformation numérique :



BONLOOK



kaseme

SOJA & CO.®



Chacune de ces études de cas fait l'objet d'un document distinct. Ces documents complémentaires permettent d'approfondir les enjeux, les stratégies et les leviers mobilisés dans des contextes d'entreprise variés.

## Profil des entreprises représentées dans l'enquête

Les figures suivantes illustrent le profil des entreprises ayant participé au sondage. Elles permettent de mieux comprendre la diversité des personnes répondantes selon des critères tels que leur fonction, le type d'établissements, la taille de l'entreprise, le principal sous-secteur d'activité ou encore la répartition géographique des établissements.

### Selon la fonction des personnes répondantes

Notre base de personnes répondantes est en majorité constituée de propriétaires ou copropriétaires d'entreprises :

**TABLEAU 1** – Fonction occupée par les personnes ayant répondu à l'enquête

Fonctions occupées par les personnes répondantes	%	N <sup>bre</sup>
Propriétaires ou copropriétaires	64	257
Présidence ou direction de magasin	12	46
Responsables ou gestionnaires du numérique	3	10
Responsables ou direction des ventes ou du marketing	5	20
Responsables ou direction d'un autre service	7	28
Autres	10	39
<b>Total (% et n<sup>bre</sup> de personnes répondantes)</b>	<b>100</b>	<b>400</b>

**Question :** Quelle fonction occupez-vous actuellement au sein de votre entreprise?

**Base :** total des personnes répondantes (n=400)

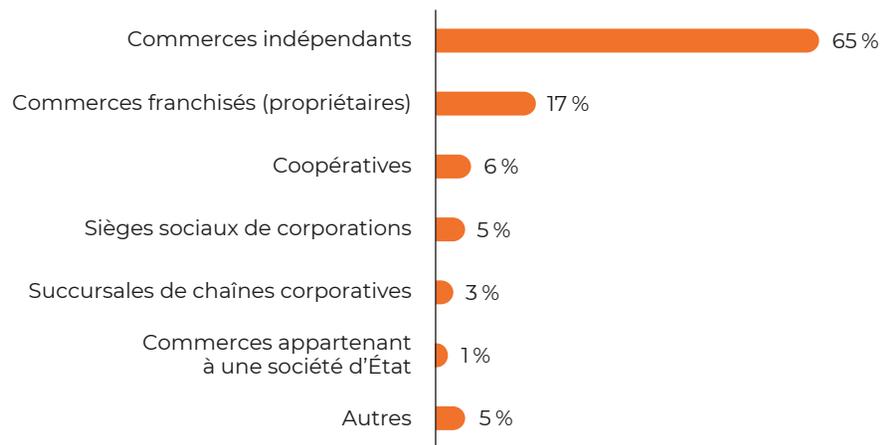
## Profil des entreprises représentées dans l'enquête (suite)

### Selon le type d'établissements

De la même façon, notre base d'entreprises participantes au sondage est en majorité constituée de commerces indépendants :



**FIGURE 1** – Profil des entreprises participantes selon le type d'établissements



**Question :** L'entreprise pour laquelle vous répondez à ce sondage est-elle...?

**Base :** total des personnes répondantes (n=400)

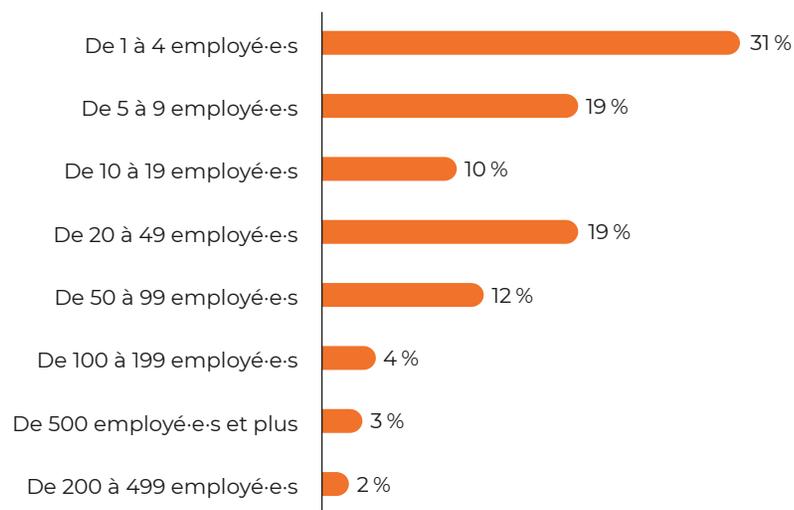
## Profil des entreprises représentées dans l'enquête (suite)

### Selon le nombre d'employé·e·s

Relativement à la répartition des entreprises participantes selon le nombre d'employé·e·s, celle-ci reflète assez fidèlement celle de l'ensemble des entreprises du secteur du commerce de détail au Québec<sup>1</sup>. Une sous-représentation est toutefois observée dans les segments de 5 à 9 employé·e·s et de 10 à 19 employé·e·s. Cette sous-représentation est compensée par une sur-représentation des entreprises de plus grande taille. L'application d'une **pondération** sur cette variable permet de corriger cet écart et d'assurer une meilleure représentativité de l'échantillon.

1. Voir figure 5, Répartition (%) des établissements avec employé·e·s évoluant dans le secteur du commerce de détail au Québec selon le nombre d'employé·e·s, Statistique Canada, 2024, page 20 de ce rapport.

**FIGURE 2** – Profil des entreprises participantes selon le nombre d'employé·e·s (temps plein ou partiel incluant ses dirigeant·e·s)



**Question :** Combien votre entreprise compte-t-elle actuellement au Québec d'employé·e·s permanent·e·s ou à temps partiel, incluant ses dirigeant·e·s ?

**Base :** total des personnes répondantes (n=400)

## Profil des entreprises représentées dans l'enquête (suite)

### Selon le principal sous-secteur d'activité

Les entreprises représentées dans notre échantillon évoluent principalement dans une variété de sous-secteurs de façon assez similaire à l'ensemble du secteur du commerce de détail au Québec.

**FIGURE 3** – Profil des entreprises participantes selon leur principal sous-secteur d'activités



**Question :** Dans quel sous-secteur du commerce de détail œuvrez-vous principalement ?

**Base :** total des personnes répondantes (n=400)

## Profil des entreprises représentées dans l'enquête (suite)

### Selon la localisation de l'établissement

Dans le cas des 269 entreprises à établissement unique de notre enquête, trois regroupements ont été créés à des fins d'analyse :



- Lanaudière
- Laurentides
- Laval
- Montérégie
- Montréal



- Capitale-Nationale
- Centre-du-Québec
- Chaudière-Appalaches
- Estrie
- Mauricie
- Outaouais



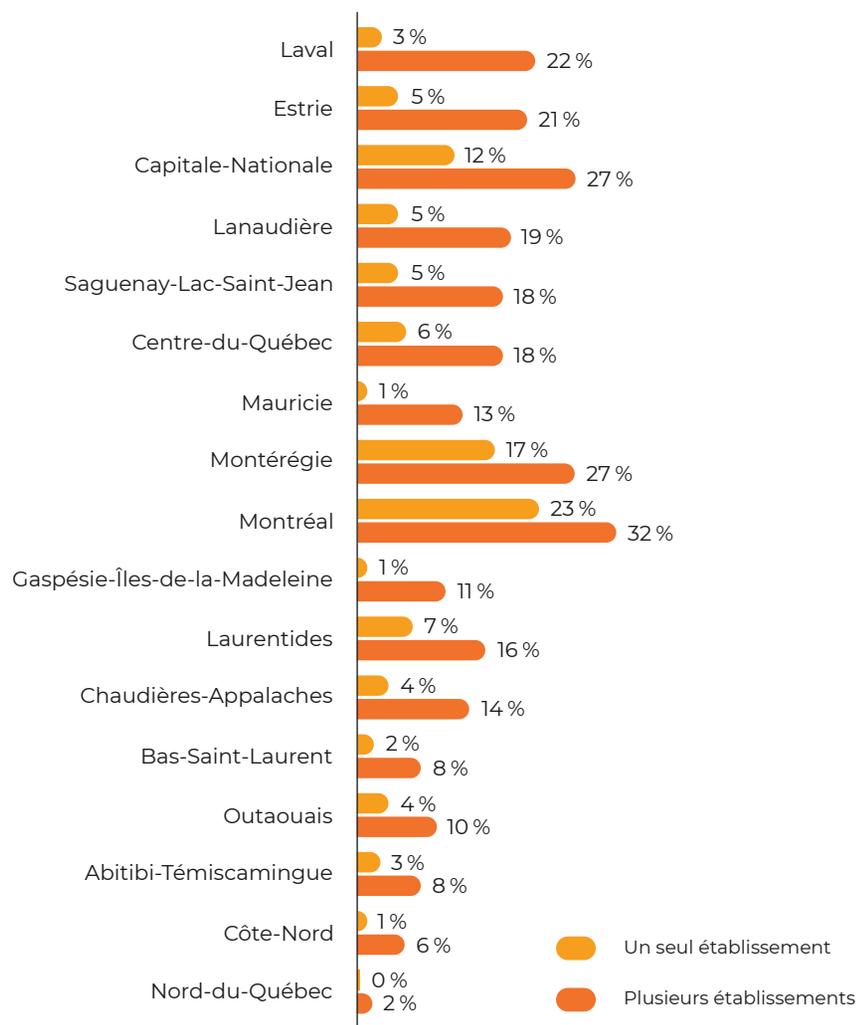
- Abitibi-Témiscamingue
- Bas-Saint-Laurent
- Côte-Nord
- Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
- Nord-du-Québec
- Saguenay-Lac-Saint-Jean

## Profil des entreprises représentées dans l'enquête (suite)

### Selon la localisation des établissements

Les entreprises à plusieurs établissements (112 des 400 entreprises de notre échantillon, soit 28 %) tendent à avoir une empreinte régionale plus large, et leur présence est fortement concentrée dans les régions urbaines ou densément peuplées comme la **Capitale-Nationale**, la **Montérégie** et surtout **Montréal**. Les entreprises à établissement unique (269 des 400 entreprises de notre échantillon, soit 67 %) sont, quant à elles, plus localisées dans un marché de proximité et possiblement orientées vers un tel marché.

**FIGURE 4** – Localisation des entreprises dans les régions administratives selon le nombre d'établissement(s) (par ordre décroissant d'écart)



**Question** : Dans quelle(s) région(s) administrative(s) du Québec est (sont) localisé(s) votre (vos) établissement(s) ?

**Base** : 269 entreprises à un seul établissement et 112 entreprises à plusieurs

# SOMMAIRE STRATÉGIQUE



**Le commerce de détail québécois fait face à une transformation numérique qui, bien qu'incontournable, demeure partielle et inégalement répartie. Le présent diagnostic, mené auprès de 400 entreprises, brosse un portrait actuel de leur maturité numérique, identifie les principaux usages et freins, et met en évidence des leviers d'action concrets pour accélérer l'évolution du secteur.**

### Place occupée par le commerce électronique

En 2024, 64 % des entreprises réalisent une part de leur chiffre d'affaires en ligne, mais pour la majorité, ce canal demeure marginal : 57 % y génèrent moins de 10 % de leurs ventes. Ce sont surtout les entreprises dotées d'une stratégie numérique qui l'exploitent pleinement. La croissance est néanmoins attendue, tant chez celles déjà actives en ligne que chez celles – notamment les plus petites – qui prévoient s'y lancer. Les réseaux sociaux complètent l'écosystème numérique, principalement à des fins de promotion.

### Une maturité numérique à renforcer

La maturité numérique moyenne des entreprises sondées s'établit à **5,96 sur 10**. Ce résultat indique que la majorité se situe à un stade intermédiaire, où certaines initiatives numériques sont en place, mais sans vision d'ensemble ni intégration stratégique complète.



**Cette maturité varie significativement en fonction de trois facteurs structurants : la taille de l'entreprise, la présence d'un plan ou d'une stratégie numérique, et la pratique du commerce en ligne.**

Les entreprises ayant formalisé un plan ou une stratégie numérique affichent des résultats supérieurs à presque tous les égards : elles adoptent davantage d'outils, les utilisent de manière plus intensive, perçoivent leur niveau de maturité comme plus élevé et se disent plus confiantes quant à leurs capacités futures. Cette donnée récurrente à travers l'étude constitue en soi un **levier d'action prioritaire**.

## Des usages variables selon les types d'outils

L'étude a permis de mesurer l'usage intensif (niveau 1 ou 2 sur une échelle de 6) de 26 outils numériques regroupés en 6 grandes catégories.

Les outils les plus utilisés de manière intensive sont ceux liés aux fonctions internes :

**77 %**

Systèmes de point de vente (POS)

**67 %**

Outils de gestion des stocks

**72 %**

Microsoft 365

**59 %**

Systèmes de traitement de la paie

En revanche, les outils tournés vers l'expérience client ou l'innovation restent faiblement exploités :

**20 %**

Systèmes ERP (systèmes de gestion intégrés)

**9 %**

Outils de gestion de la relation client (CRM)

**13 %**

Solutions d'intelligence artificielle (IA) générative

**9 %**

Applications mobiles dédiées



**Ce contraste illustre un secteur encore concentré sur la numérisation de ses processus de base, mais peu engagé dans des pratiques avancées de gestion de la relation client, de personnalisation ou d'automatisation intelligente.**

### Trois barrières majeures freinent la transformation

Le diagnostic met en lumière trois obstacles majeurs, récurrents et interdépendants :

#### 1. La surcharge organisationnelle (51 %)

Les entreprises indiquent qu'elles jonglent avec trop de priorités concurrentes, ce qui empêche de dégager du temps pour piloter des initiatives numériques.

#### 2. Le manque de ressources financières (44 %)

En particulier dans les plus petites entreprises (55 % pour celles de moins de 10 employé·e·s), ce frein traduit un écart entre les intentions numériques et les capacités réelles d'investissement.

#### 3. Le manque de compétences internes (29 %)

Les détaillants peinent à structurer des démarches de formation ou à recruter des spécialistes en transformation numérique.

Ces trois freins rappellent que la transformation numérique n'est pas qu'une affaire de technologie : elle requiert du temps, des moyens humains et un alignement stratégique.

### Cinq grandes priorités pour accélérer la transition numérique du secteur

#### 1. Encourager la planification numérique

Le lien entre la **présence d'un plan ou d'une stratégie numérique** et la maturité réelle est indiscutable. Il s'agit d'un prérequis à une transformation cohérente. Les entreprises dotées d'un tel plan utilisent davantage d'outils, notamment les plus stratégiques, comme les systèmes ERP (systèmes de gestion intégrés) ou les outils de gestion de la relation client (CRM), et elles anticipent mieux les étapes de développement à venir.



**RECOMMANDATION : Soutenir les initiatives d'accompagnement visant à aider les entreprises à définir et déployer une stratégie numérique claire, réaliste et adaptée à leur taille et à leur secteur.**



## 2. Renforcer l'intégration de l'intelligence artificielle (IA)

Encore marginale dans les usages intensifs (13 % en moyenne), l'**IA générative** représente pourtant une voie d'avenir pour le commerce de détail. Elle peut soutenir entre autres :

- la rédaction de fiches produits;
- l'automatisation des réponses en service à la clientèle;
- la génération de contenu marketing personnalisé;
- l'analyse prédictive des ventes ou des préférences clients.



**RECOMMANDATION** : Sensibiliser les entreprises aux applications concrètes de l'IA et proposer des formations accessibles et pratiques, en mettant l'accent sur les cas d'usage à valeur ajoutée.

## 3. Faire de la cybersécurité une compétence de base

L'étude n'abordait pas directement les incidents de sécurité, mais le contexte numérique exige que les entreprises soient préparées aux cybermenaces. Or, la multiplication des outils connectés, l'utilisation accrue de données clients et le télétravail augmentent les risques.



**RECOMMANDATION** : Intégrer systématiquement une dimension de cybersécurité dans toute stratégie ou tout accompagnement numériques, et offrir aux entreprises des outils d'auto-évaluation, des formations de base et des protocoles simples à appliquer.

## 4. Développer les compétences et la culture numérique

La transformation numérique exige des **ressources compétentes**, mais aussi une **culture d'ouverture à l'innovation**. Les entreprises sondées privilégient des moyens flexibles pour former leurs employé·e·s : mentorat, formation à la tâche, webinaire. Peu ont mis en place des programmes structurés.



**RECOMMANDATION** : Élaborer des parcours de formation courts, modulables et contextualisés pour les détaillants. Promouvoir des outils d'autoapprentissage et des diagnostics de compétences numériques adaptés au secteur.

## 5. Soutenir les petites entreprises avec des solutions adaptées

Les écarts de maturité numérique sont marqués selon la taille des entreprises. Les plus petites (moins de 5 employé·e·s) affichent systématiquement des niveaux d'adoption plus faibles. Pourtant, certaines démontrent une capacité à innover, notamment en se dotant de sites transactionnels ou en exploitant les réseaux sociaux.



**RECOMMANDATION** : Adapter les programmes de soutien aux réalités des microentreprises : moins de jargon, plus d'exemples concrets, accompagnement pas-à-pas et financement simplifié.

## En résumé

Le commerce de détail québécois progresse dans sa transformation numérique, mais à un rythme inégal. La majorité des entreprises sont à un stade intermédiaire, avec des outils partiellement intégrés et des freins persistants. Fait encourageant : l'écart moyen entre la maturité actuelle (5,96) et la maturité souhaitée (7,87) témoigne d'une volonté réelle de progression de la part des dirigeant·e·s. Cette ambition de s'améliorer est manifeste, bien que la capacité d'y parvenir varie selon les moyens et les conditions propres à chaque entreprise.



**Pour aller plus loin, il faudra agir sur les leviers déjà identifiés : planification stratégique, développement des compétences, intégration de l'IA, renforcement de la cybersécurité et soutien différencié selon la taille.**

En misant sur ces cinq priorités, les entreprises du secteur pourront mieux s'adapter aux exigences d'un marché en constante évolution, tout en augmentant leur performance et leur résilience.

CHAPITRE 1

# LE COMMERCE DE DÉTAIL AU QUÉBEC

selon Statistique Canada  
et autres sources



Ce premier chapitre présente un portrait quantitatif du secteur du commerce de détail au Québec, en s'appuyant sur les données les plus récentes de Statistique Canada et d'autres sources spécialisées. Il met en lumière la taille, la composition, la répartition géographique et l'évolution de l'emploi dans le secteur, ainsi que les grandes tendances liées aux ventes de 2021 à 2024, au commerce électronique et aux caractéristiques de la main-d'œuvre.



Ce portrait offre une base essentielle pour comprendre le contexte économique dans lequel s'inscrit la transformation numérique des entreprises du secteur, abordée dans les chapitres suivants.

En voici les faits saillants :

- En décembre 2023, le Québec comptait **32 274 établissements** dans le secteur du commerce de détail, en majorité des établissements de moins de 20 employé·e·s.
- Le commerce de détail emploie près de **12 % de la main-d'œuvre** du Québec.
- La **région métropolitaine de recensement de Montréal** regroupe un peu plus de la moitié des emplois du commerce de détail au Québec.
- **L'emploi** dans le commerce de détail devrait demeurer **relativement stable** durant l'horizon de prévision 2024-2026.
- En 2024, **les ventes** de l'ensemble du secteur du commerce de détail sont de 180,3 G\$, une augmentation de 1,8 % par rapport à 2023. Seulement 8,8 % de ces ventes ont été faites en ligne par environ le quart (23,7 %) de tous les détaillants du Québec.
- En 2024, les adultes québécois consacraient 64 % du montant total de leurs **achats en ligne chez Amazon** et 11 % seulement chez les détaillants québécois.

## Nombre d'établissements

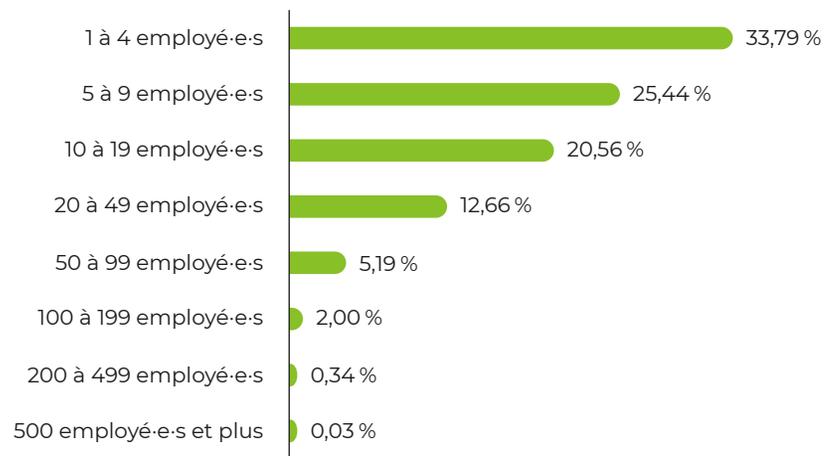
Incluant les secteurs de l'alimentation et de l'automobile, le Québec comptait, en décembre 2023, **32 274 établissements** avec employé-e-s. Près de 80 % des établissements du secteur ont moins de 20 employé-e-s. En excluant les secteurs de l'alimentation et de l'automobile, non desservis par Détail Québec, on compte **21 916 établissements** au Québec.

**TABLEAU 2** – Nombre total d'établissements avec employé-e-s évoluant dans le secteur du commerce de détail au Québec, selon leur nombre d'employé-e-s

Nombre d'employé-e-s	Nombre d'établissements
1 à 4	10 904
5 à 9	8 209
10 à 19	6 636
20 à 49	4 087
50 à 99	1 674
100 à 199	646
200 à 499	109
500 et +	9
<b>TOTAL</b>	<b>32 274</b>

Source : Statistique Canada, Tableau 33-10-0806-01a : Nombre d'entreprises avec ou sans employé-e-s, selon l'industrie (SCIAN de 2 à 6 chiffres) et la tranche d'effectif, Québec, décembre 2023.

**FIGURE 5** – Répartition (%) des établissements avec employé-e-s évoluant dans le secteur du commerce de détail au Québec, selon le nombre d'employé-e-s



Source : Statistique Canada, Tableau 33-10-0806-01a : Nombre d'entreprises avec ou sans employé-e-s, selon l'industrie (SCIAN de 2 à 6 chiffres) et la tranche d'effectif, Québec, décembre 2023.



## Composition du secteur

Selon les plus récentes données de Statistique Canada, le commerce de détail au Québec, qui comprend les établissements dont l'activité principale consiste à offrir des biens et des services à la consommation, représente **11,7 %** de tous les emplois au Québec, une proportion, selon Statistique Canada, comparable à celle de l'Ontario (11,1 %) et de l'ensemble du Canada (11,6 %).

**Au total, le secteur compte 512 300 emplois qui se répartissent de la façon suivante par sous-secteur :**

**TABLEAU 3** – Répartition des emplois par sous-secteur

Sous-secteur	%
Alimentation	25,3
Santé et soins personnels	14
Fournitures	12
Automobiles et pièces	10,5
Vêtements	9,1
Construction et jardinage	7,8
Magasins de détail divers	6
Autres secteurs	15,4

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active.



**Le sous-secteur de l'alimentation figure en tête de liste, regroupant le quart des emplois du commerce de détail (25,3 %), suivi des magasins de produits de santé et de soins personnels (14,0 %) et des magasins de fournitures de tout genre (12 %).**

## Répartition géographique de l'emploi

La région métropolitaine de recensement de Montréal regroupe un peu plus de la moitié des emplois du commerce de détail au Québec, soit 52,9 %, comme nous l'observons au tableau suivant.

**TABLEAU 6** – Répartition géographique de l'emploi et perspectives d'emploi au Québec, moyenne 2021-2023

	Part de l'emploi au Québec (%)	Part de l'emploi dans la région (%)	TCAM* (%)
Ensemble du Québec	100,0	11,7	0,6
Abitibi-Témiscamingue	1,8	12,6	1,5
Bas-Saint-Laurent	2,5	14,3	-4,0
Capitale-Nationale	8,6	11,3	-4,4
Centre-du-Québec	2,9	11,4	-10,2
Chaudière-Appalaches	5,4	12,3	0,5
Côte-Nord / Nord-du-Québec	1,1	11,8	-8,3
Estrie	3,2	10,1	-7,4
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0,9	12,6	-0,4
Lanaudière	7,9	14,9	7,0
Laurentides	9,7	14,9	26,2
Mauricie	3,0	13,0	-2,9
Montérégie	18,9	11,6	-1,8
Outaouais	3,9	9,7	-0,0
Saguenay-Lac-Saint-Jean	3,1	12,8	0,5
Montréal (région métropolitaine)	52,9	11,6	3,2

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active.

\* Taux de croissance annuel moyen des trois dernières années.

Le taux de croissance annuel moyen (TCAM) de l'emploi pour 2021-2023 pour le commerce de détail, évalué à 0,6 %, est bien en deçà du TCAM de l'ensemble des industries (3,2 %) pour la même période. Ce taux varie cependant selon le sous-secteur considéré. Par ailleurs, selon la Direction de l'analyse du marché du travail de Service Canada, l'emploi dans le commerce de détail au Québec devrait demeurer relativement stable durant la période 2024-2026<sup>2</sup>.

## Caractéristiques de la main-d'œuvre

Le secteur du commerce de détail au Québec présente des caractéristiques distinctives en matière de main-d'œuvre :

- **Prédominance féminine** : Les femmes représentent 51,1 % des employé·e·s, une proportion supérieure à celle observée dans l'ensemble des industries (47,5 %).
- **Prévalence du travail à temps partiel** : Le travail à temps partiel est plus courant dans ce secteur, avec les femmes occupant près de 60 % de ces postes.
- **Forte présence des jeunes** : Les personnes âgées de 15 à 24 ans constituent 34,5 % de la main-d'œuvre, une proportion nettement supérieure à celle de l'ensemble des industries (13,1 %). Elles sont présentes plus particulièrement dans les stations-service, les magasins de vêtements, de sport et de fournitures de tout genre, ainsi que les magasins d'alimentation.
- **Niveau de scolarité moins élevé** : Une plus grande proportion de travailleuses et travailleurs n'ont aucun diplôme ou seulement un diplôme d'études secondaires, en partie en raison de la forte présence de jeunes dans le secteur.

**TABLEAU 4** – Caractéristiques de la main-d'œuvre au Québec, secteur commerce de détail, moyenne 2021-2023

Caractéristique	Volume	Part dans le secteur (%)	Part dans l'ensemble des secteurs (%)
Emploi total	512 300	100,0	100,0
Hommes	250 500	48,9	52,5
Femmes	261 800	51,1	47,5
15-24 ans	178 700	34,9	13,2
25-54 ans	230 000	44,9	64,9
55 ans et plus	103 600	20,2	21,9
Emploi à temps plein	332 700	64,9	81,9
Emploi à temps partiel	179 600	35,1	18,1
Employé·e	481 300	94,0	88,5
Travailleur·euse autonome	31 000	6,0	11,5
Aucun diplôme	96 800	18,9	9,3
Diplôme d'études secondaires	162 600	31,7	17,7
Certificat ou diplôme d'études postsecondaires	183 700	35,9	41,2
Grade universitaire	69 100	13,5	31,7

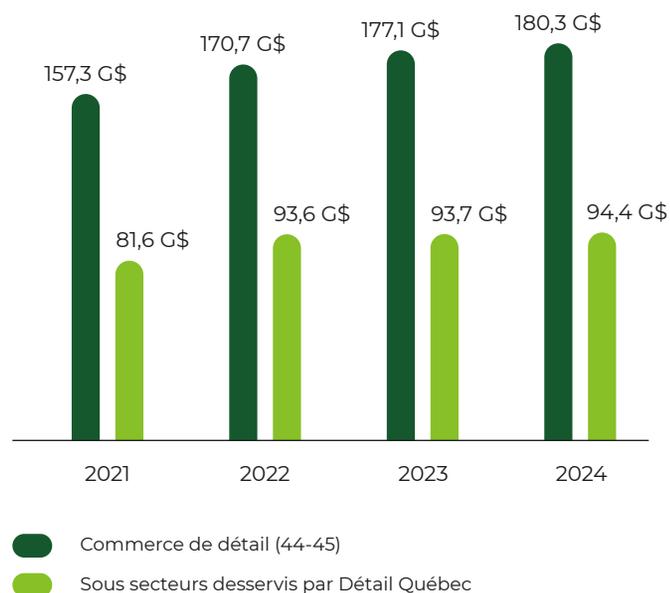
Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active.

2. Pour en savoir davantage, consulter Guichet-Emplois, Commerce de détail (SCIAN 44-45) : Québec 2024.

## Ventes du secteur

La valeur des ventes de l'ensemble du secteur du commerce de détail est passée de 157,3 G\$ en 2021 à 180,3 G\$ en 2024, ce qui représente une augmentation de 14,6 % pour cette période. Les sous-secteurs desservis par Détail Québec ont représenté, pour chacune de ces années, un peu plus de 50 % des ventes totales du secteur, avec un pic en 2022 de l'ordre de 55 %. Par ailleurs, de 2021 à 2024, les ventes des sous-secteurs desservis par Détail Québec ont enregistré une croissance comparable de l'ordre de 15,6 %, passant de 81,6 G\$ à 94,4 G\$ en 2024.

**FIGURE 6** – Évolution des ventes de 2021 à 2024 du secteur du commerce de détail au Québec



Source : Statistique Canada, Tableau 20-10-0056-01 Ventes mensuelles du commerce de détail par province et territoire.

La figure ci-contre illustre les ventes en 2024 dans les sous-secteurs desservis par Détail Québec. On y observe que quatre sous-secteurs dominent quant aux valeurs de ventes annuelles, soit :

**19,3 G\$**

les marchandises diverses

**19,1 G\$**

les produits de santé et de soins personnels

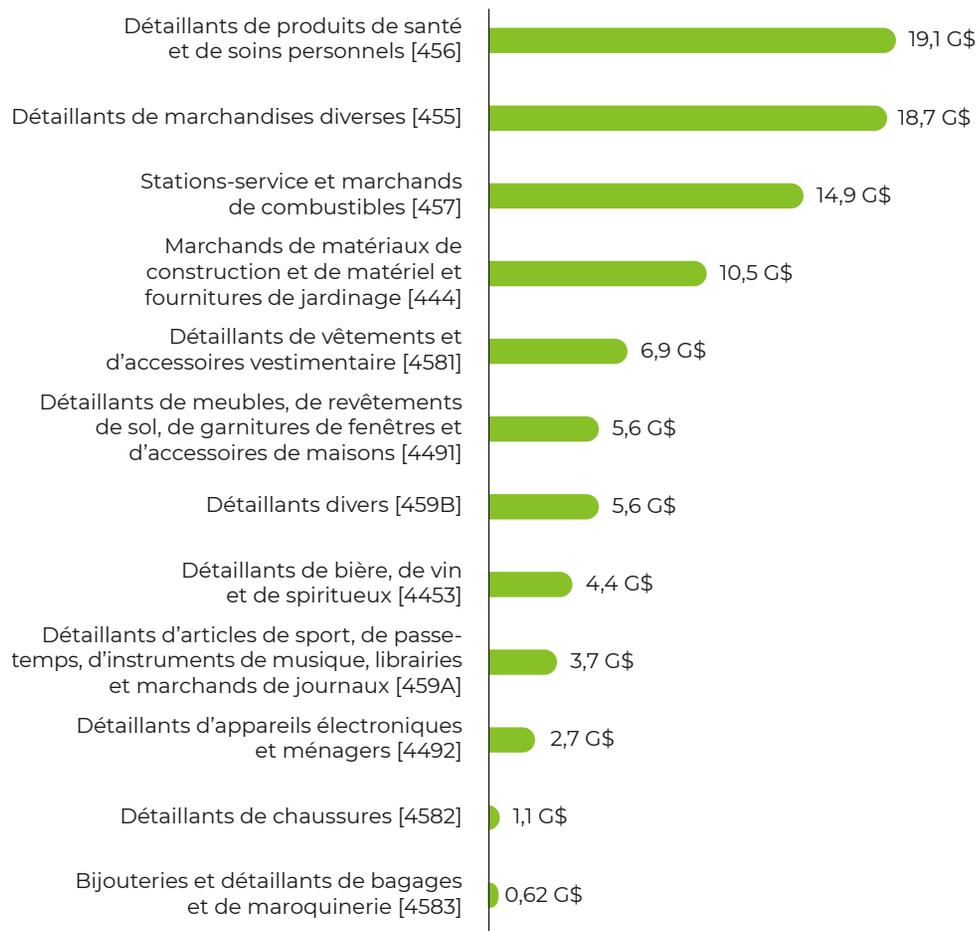
**14,6 G\$**

les stations-service

**10,5 G\$**

les matériaux de construction, le matériel et les fournitures de jardinage

**FIGURE 7 –** Ventes en 2024 dans les sous-secteurs desservis par Détail Québec



Source : Statistique Canada, Tableau 20-10-0056-01 Ventes mensuelles du commerce de détail par province et territoire.

Comme on l'observe à la figure ci-contre, les sous-secteurs desservis par Détail Québec ont affiché, entre 2021 et 2024, une croissance inégale, reflétant à la fois l'évolution des besoins des consommateur-trice-s dans certains sous-segments et les défis rencontrés dans d'autres plus sensibles aux fluctuations économiques.

Certains sous-secteurs se distinguent nettement par une performance supérieure à la moyenne de 15,6 %, notamment les détaillants de produits de santé et de soins personnels (+38 %), les détaillants de vêtements et d'accessoires vestimentaires (+27 %), ainsi que les détaillants de marchandises diverses (+24 %).

À l'opposé, plusieurs sous-secteurs affichent une faible croissance, voire un recul. C'est le cas des détaillants d'articles de sport, de passe-temps, d'instruments de musique et les librairies (+3 %), ou encore des sous-secteurs ayant connu une décroissance, comme les détaillants de meubles, de revêtements de sol, de garnitures de fenêtres et d'accessoires de maisons (-4 %) ou les marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage (96 %).

**FIGURE 8** – Taux de croissance des ventes de 2021 à 2024 dans les sous-secteurs desservis par Détail Québec



Source : Statistique Canada, Tableau 20-10-0056-01 Ventes mensuelles du commerce de détail par province et territoire.

## Commerce électronique

Selon Statistique Canada, pour l'année 2024, le pourcentage des ventes totales du secteur du commerce de détail réalisées en ligne a été de 7,4 % au Canada et de 8,8 % au Québec<sup>3</sup>.

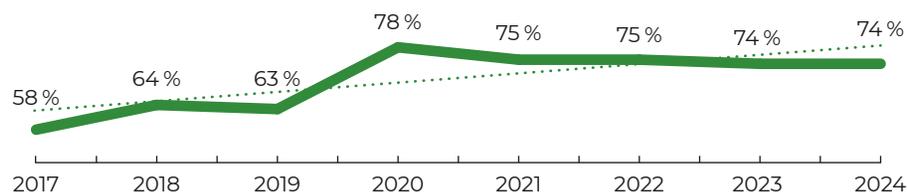
Ces ventes ont été réalisées par seulement 23,7 % de l'ensemble des détaillants québécois, ce qui signifie qu'une majorité de détaillants, soit 76,3 %, n'ont réalisé aucune vente en ligne au cours de cette période. Plus précisément, 13,6 % des entreprises ont réalisé de 1 à moins de 20 % de leurs ventes totales en ligne, tandis que 6,6 % ont réalisé de 20 à 99 % de leurs ventes via Internet. Enfin, 3,5 % des entreprises ont généré 100 % de leurs ventes en ligne. Au chapitre suivant du présent rapport, on présente un portrait de l'état du commerce électronique chez les 400 entreprises ayant participé à notre enquête.

3. Statistique Canada, Tableau 33-10-0925-01 Pourcentage et pourcentage moyen des ventes totales réalisées en ligne en 2024.

Selon la Direction de l'analyse du marché du travail de Service Canada, on peut penser que le commerce électronique continuera à gagner en popularité durant les prochaines années, car il fait maintenant partie intégrante des habitudes d'achat des consommateur·trice·s. Selon cette direction, le retard des marchands à ce niveau pourrait se traduire par des pertes importantes de parts de marché au profit des grandes bannières américaines. Bien que les différentes initiatives pour promouvoir l'achat local permettront d'amoindrir les conséquences de ce retard, ces initiatives seront insuffisantes pour renverser la tendance à court terme<sup>4</sup>.

Au Québec, le pourcentage d'adultes québécois qui achètent en ligne est passé de 58 % en 2017 à 74 % en 2024, avec une pointe de 78 % en 2020, en pleine période de pandémie.

**FIGURE 9** – Pourcentage des adultes québécois ayant fait des achats en ligne en cours d'année



Source : Université Laval (2024). « Le commerce électronique au Québec en 2024 », *NETendances*.

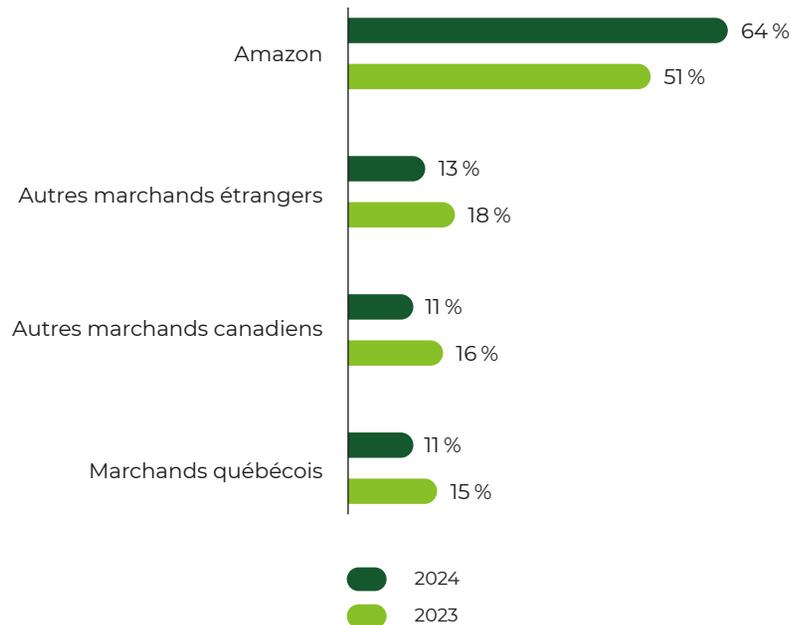
4. Source : Guichet-Emplois, Commerce de détail (SCIAN 44-45) : Québec, 2024, Gouvernement du Canada <<https://www.guichetemplois.gc.ca/analyse-tendances/rapports-marche-travail/quebec/commerce-de-detail>>.

## Poids d'Amazon dans les achats en ligne des Québécois·es

Amazon détenait toujours, en 2024, la plus grande part du portefeuille des achats en ligne des adultes québécois, avec 64 % de la valeur totale en dollars de leurs achats réalisés en ligne pendant toute l'année. En comparaison avec 2023, il s'agit d'une augmentation de 13 points de pourcentage. Comme on le constate à la figure 10, les marchands québécois ne détenaient, en 2024, qu'une part de 11 % du montant total des achats en ligne des adultes québécois, en baisse de 4 points de pourcentage depuis 2023.

Dans le cadre de l'enquête NETendances de 2023, 36 % des adultes québécois trouvaient d'ailleurs difficile d'identifier les produits québécois lors du magasinage en ligne<sup>5</sup>.

**FIGURE 10** – Répartition de la valeur en dollars des achats en ligne des adultes québécois selon le type de marchands



5. Source : Université Laval (2023). « Le commerce électronique au Québec en 2023 », NETendances.

CHAPITRE 2

# L'USAGE D'OUTILS ET DE SOLUTIONS NUMÉRIQUES



## Nos constats

### L'usage d'outils et de solutions numériques

La littérature scientifique a démontré que l'intensité d'usage des technologies numériques est positivement associée à la performance des organisations. C'est pourquoi ce chapitre s'attarde spécifiquement à mesurer cet aspect, en distinguant les usages intensifs selon les types d'outils utilisés. Vingt-six outils regroupés en sept grandes catégories ont été évalués.

Nos analyses mettent en lumière des écarts significatifs selon les catégories d'outils. Les résultats montrent que les fonctions de gestion interne sont les plus numérisées, tandis que les outils en lien direct avec la clientèle ou les technologies émergentes sont encore peu exploités :

- Les **outils de bureautique et de collaboration** sont les plus largement utilisés de manière intensive. Près des trois quarts (72 %) des entreprises indiquent une utilisation intensive de Microsoft 365, et 36 % pour les plateformes de collaboration comme Teams ou Slack, pour une moyenne globale de 54 %.
- Les **outils de commerce en ligne** présentent des niveaux d'adoption intensifs très variables (moyenne globale de 24 %). Les sites Web transactionnels sont les plus utilisés intensivement (48 %), suivis des réseaux sociaux (43 %) et des infolettres ou courriels marketing (25 %). Les places de marché tierces (7 %), les applications mobiles dédiées (9 %) et les outils de gestion de la relation client (CRM) (9 %) affichent des taux plus faibles. Ces résultats montrent que les entreprises privilégient des canaux numériques qu'elles peuvent contrôler directement, alors que d'autres outils, pourtant prometteurs, sont encore peu exploités.
- Les **logiciels de gestion des opérations** sont également bien implantés : 77 % des entreprises utilisent intensivement des systèmes de point de vente (POS) et 67 %, des outils de gestion des stocks en ligne. Les outils de gestion des retours, de traçabilité et de gestion du cycle de vie des produits (PLM) sont moins intensivement utilisés, ce qui amène la moyenne de cette catégorie à 37 %.
- Les **logiciels de gestion des ressources humaines** affichent un profil contrasté. Les systèmes de paie sont les plus utilisés intensivement (59 %), suivis par les logiciels de gestion des horaires et des temps (33 %). Les systèmes de gestion des apprentissages (SGA/LMS) ferment la marche avec seulement 8 %, ce qui porte la moyenne de la catégorie à 33 %.
- Les **systèmes ERP** présentent un usage intensif modeste à 20 %, ce qui témoigne d'une implantation encore partielle dans le secteur.
- Les **solutions d'intelligence artificielle générative**, quant à elles, sont encore en phase exploratoire : 20 % des répondants utilisent intensivement des assistants conversationnels comme ChatGPT, mais seulement 6 % utilisent des assistants de productivité comme Microsoft Copilot. La moyenne pour cette catégorie est de 13 %.
- Enfin, les **outils spécifiquement liés aux activités de commerce hors ligne** (sites Web non transactionnels, infolettres, CRM et réseaux sociaux) restent les moins utilisés de façon intensive, avec une moyenne de seulement 9 %.

## Outils bureautiques et plateformes de collaboration

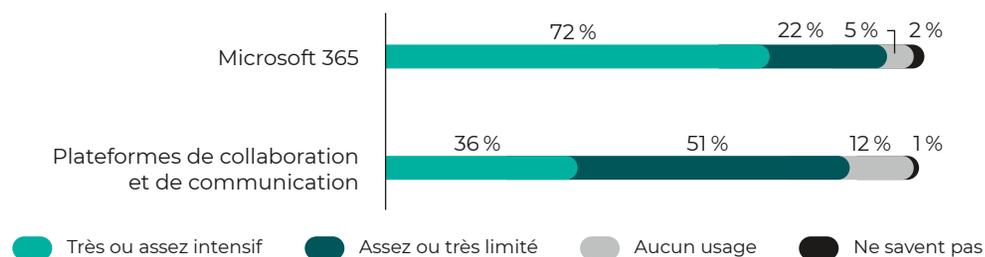
Deux outils dans cette catégorie ont été évalués : Microsoft 365 de même que des plateformes de collaboration et de communication comme Zoom, Microsoft Teams, Slack, SharePoint ou Google Meet. Ces outils jouent un rôle essentiel dans le bon fonctionnement des entreprises du commerce de détail. Ils permettent non seulement de produire, gérer et partager efficacement l'information, mais aussi d'assurer une communication fluide entre les membres d'une équipe, qu'ils soient en boutique, en entrepôt ou en télétravail.

**Microsoft 365** offre des fonctionnalités avancées pour la gestion de documents, de tableaux et de présentations, tandis que les **plateformes de collaboration** facilitent la tenue de réunions virtuelles, le partage d'informations en temps réel et la coordination des activités. Leur utilisation intensive contribue à améliorer la réactivité des équipes, à renforcer la cohésion entre les différents points de service et à soutenir l'agilité opérationnelle des détaillants.

Parmi l'ensemble des outils évalués, les **outils de bureautique et de collaboration** sont ceux qui sont les plus largement utilisés de manière intensive. Près des trois quarts (72 %) des entreprises indiquent une utilisation intensive de Microsoft 365, alors que 36 % optent pour les plateformes de collaboration comme Teams ou Slack, pour une moyenne globale de **54 %**.

L'usage intensif de ces outils varie toutefois selon la taille des entreprises. Pour Microsoft 365, les entreprises employant moins de 5 personnes affichent un taux de 61 %, comparativement à 74 % pour celles de 5 à 49 employé·e·s, et à 87 % dans les entreprises de 50 employé·e·s et plus. Pour les plateformes de collaboration, l'usage intensif atteint 62 % dans les entreprises de 50 employé·e·s et plus.

**FIGURE 11** – Proportion d'entreprises utilisant des outils bureautiques et plateformes de collaboration



**Question :** Dans votre entreprise, quel usage faites-vous des outils ou solutions numériques suivants ?

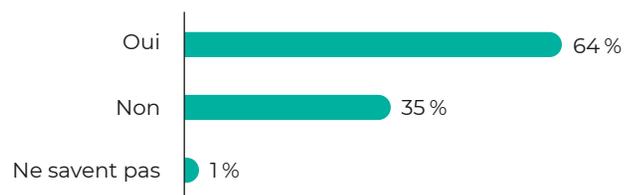
**Base :** total des personnes répondantes (n=400 entreprises)

## Outils de commerce en ligne

### Place occupée par le commerce électronique

Chez les 400 entreprises du commerce de détail sondées, 64 % rapportent générer une part de leur chiffre d'affaires à partir de ventes en ligne. Cette proportion demeure constante, quel que soit le profil de taille de l'entreprise ou la région de localisation pour celles disposant d'un seul établissement. Toutefois, un écart significatif apparaît en fonction de la présence d'une stratégie numérique : les entreprises ayant formalisé un plan numérique sont plus nombreuses (75 %) à avoir activé un canal de vente en ligne, comparativement à celles qui n'ont pas encore entrepris cette démarche (60 %).

**FIGURE 12** – Proportion d'entreprises réalisant en ligne une part de leur chiffre d'affaires



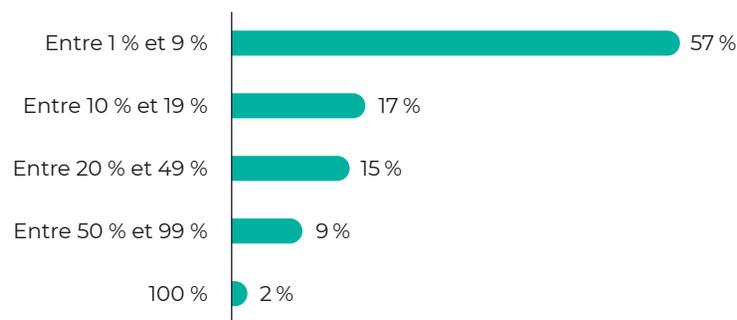
**Question :** Votre entreprise réalise-t-elle une part de son chiffre d'affaires via des ventes en ligne?

**Base :** total des personnes répondantes (n=400 entreprises)



En 2024, la majorité des entreprises ayant réalisé des ventes en ligne l'ont fait de façon limitée : **57 %** ont généré **moins de 10 %** de leur chiffre d'affaires par des canaux numériques. Les proportions diminuent graduellement à mesure que la part des ventes en ligne augmente, avec seulement **2 %** des entreprises ayant effectué **100 %** de leurs ventes en ligne. Ces résultats confirment que le commerce électronique demeure un canal marginal pour la plupart des détaillants, bien qu'il représente un levier de développement encore sous-exploité. Parmi les entreprises qui réalisent déjà des ventes en ligne, 57 % anticipent une croissance de ces ventes au cours de l'année 2025. En comparaison, 35 % s'attendent à une stabilité, 3 % prévoient une baisse, tandis que 5 % demeurent incertaines quant à l'évolution de leur performance en ligne.

**FIGURE 13** – Pourcentage des ventes réalisées en ligne en 2024 par les entreprises



**Question :** En 2024, quel a été le pourcentage des ventes totales réalisées en ligne par votre entreprise au moyen, par exemple, de sites Web, d'applications mobiles, de places d'affaires tierces ou de réseaux sociaux?

**Base :** entreprises avec ventes en ligne (n=256 entreprises)



**Parmi les entreprises qui ne réalisent pas encore de ventes en ligne, 25 % prévoient amorcer cette activité au cours des 12 prochains mois. Cette intention est encore plus marquée chez les plus petites entreprises, où 37 % de celles comptant moins de cinq employé·e·s envisagent de se lancer dans le commerce électronique.**

### Intensité d'usage des outils de commerce en ligne

Les outils de commerce en ligne regroupent des solutions numériques qui permettent aux entreprises de vendre leurs produits ou services sur Internet, de promouvoir leur offre et de mieux gérer leurs relations avec la clientèle. Cette catégorie comprend six types d'outils : les sites Web transactionnels, les places de marché tierces ou *marketplaces* (p. ex. Amazon, Etsy, eBay), les réseaux sociaux utilisés à des fins de marketing ou de vente (p. ex. Facebook, Instagram, TikTok), les infolettres et courriels marketing, les applications mobiles dédiées développées par l'entreprise, ainsi que les outils de gestion de la relation client (CRM).

Ces solutions contribuent activement à la stratégie numérique des détaillants.

- **Les sites Web transactionnels** permettent d'offrir un canal de vente direct et contrôlé, accessible en tout temps.
- **Les réseaux sociaux et les infolettres** favorisent la promotion ciblée, l'engagement client et la fidélisation.
- **Les applications mobiles** peuvent renforcer l'expérience utilisateur et soutenir le service après-vente.
- **Enfin, les CRM** permettent de centraliser les données clients, de personnaliser les interactions et d'améliorer le suivi des ventes ou des demandes de service.

Les résultats (voir figure 14 à la page 36), établis sur la base de l'ensemble des entreprises répondantes, montrent que les niveaux d'adoption intensifs sont toutefois très variables (moyenne globale de **24 %**). Les sites Web transactionnels sont les plus utilisés intensivement (48 %), suivis des réseaux sociaux (43 %) et des infolettres ou courriels marketing (25 %). Les places de marché tierces (7 %), les applications mobiles dédiées (9 %) et les outils CRM (9 %) affichent des taux plus faibles.



**Ces résultats montrent que les entreprises privilégient des canaux numériques qu'elles peuvent contrôler directement, tandis que d'autres outils, plus complexes ou coûteux à implanter, restent encore peu exploités.**

L'usage intensif (très ou assez) de ces outils diffère toutefois selon la taille des entreprises ou la présence d'un plan ou d'une stratégie numérique.

#### SITES WEB TRANSACTIONNELS



#### RÉSEAUX SOCIAUX



#### INFOLETTRES



#### APPLICATIONS MOBILES



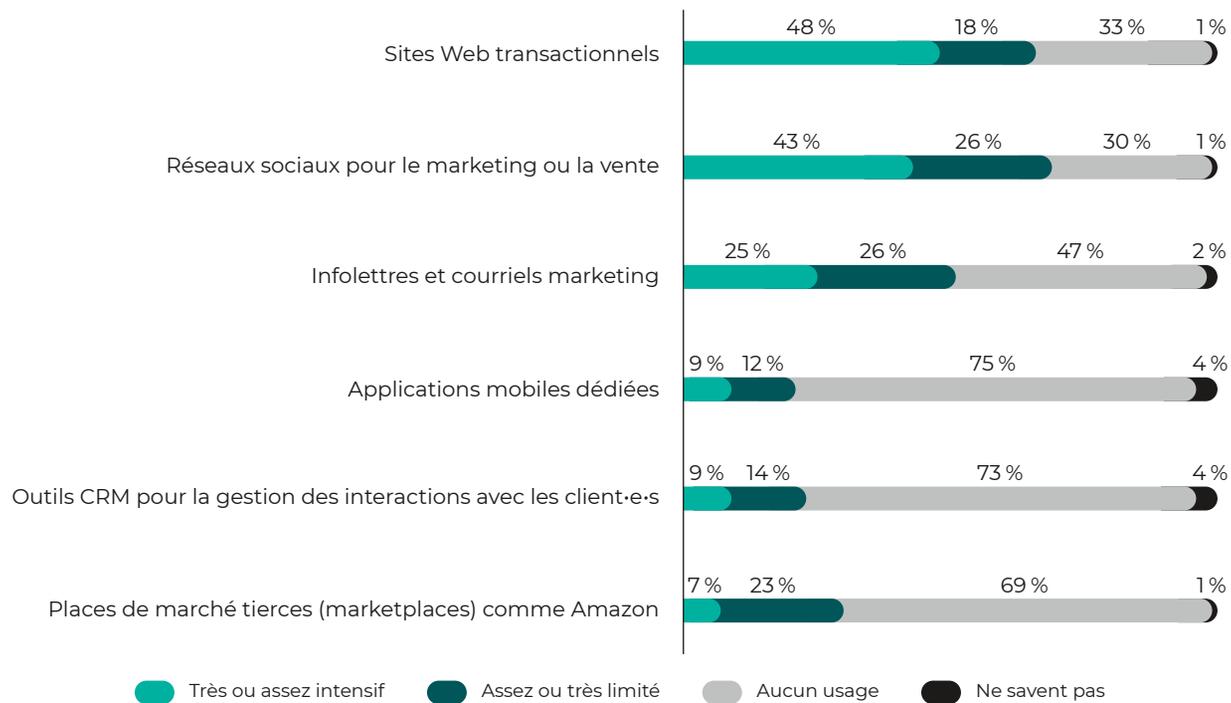
#### CRM



#### PLACES DE MARCHÉ TIERCES



**FIGURE 14** – Proportion d'entreprises utilisant des outils de commerce en ligne



**Question :** Dans votre entreprise, quel usage faites-vous des outils ou solutions numériques suivants?

**Base :** total des personnes répondantes (n=400 entreprises)

## Outils liés aux activités de commerce hors site transactionnel

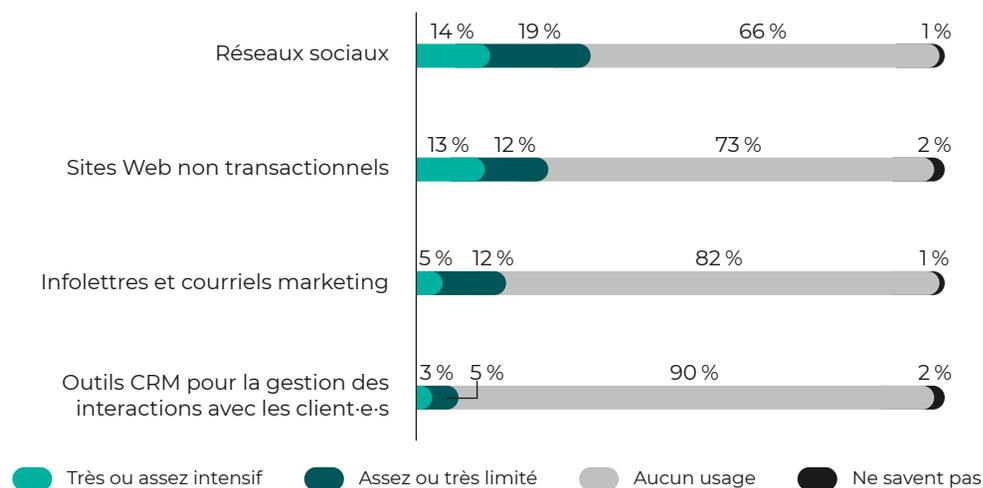
Les outils spécifiquement liés aux activités de commerce hors site transactionnel (sites Web non transactionnels, infolettres, CRM et réseaux sociaux) restent les moins utilisés de façon intensive, avec une moyenne de seulement **9 %**.

Certains outils numériques sont utilisés pour soutenir les activités commerciales en boutique. Cette catégorie comprend : les **sites Web non transactionnels** (13 %), les **réseaux sociaux** (14 %) utilisés principalement pour la visibilité et la promotion (p. ex. Facebook, Instagram, TikTok), les **infolettres et courriels marketing** (5 %), ainsi que les **outils de gestion de la relation client (CRM)** (3 %).

Ces outils jouent un rôle essentiel pour informer, attirer et fidéliser la clientèle. Un site Web bien conçu permet de présenter les produits, les services et les coordonnées du commerce. Les réseaux sociaux et les infolettres favorisent la communication régulière avec la clientèle, la mise en valeur de promotions ou d'événements, ainsi que le renforcement du lien avec la marque. Enfin, les outils CRM permettent de suivre les interactions avec la clientèle, même en contexte hors ligne, et de personnaliser l'approche commerciale.

À ce jour, l'intensité d'usage de ces outils dans un contexte non transactionnel reste relativement faible. Par ailleurs, elle ne révèle aucun écart selon le profil des entreprises.

**FIGURE 15** – Proportion d'entreprises utilisant des outils liés aux activités de commerce (hors site transactionnel)



**Question :** Dans votre entreprise, quel usage faites-vous des outils ou solutions numériques suivants?

**Base :** total des personnes répondantes (n=400 entreprises)

### Logiciels pour la gestion des opérations

Cinq types de logiciels ont été évalués dans cette catégorie : les systèmes de point de vente (POS) (p. ex. logiciels de caisses enregistreuses et gestion des paiements), les logiciels de gestion des stocks (p. ex. optimisation et suivi des inventaires), les outils de planification ou de gestion du cycle de vie des produits (Product Lifecycle Management ou PLM, p. ex. Asana), les logiciels logistiques et de traçabilité (p. ex. RFID pour le suivi des produits, NFC pour les paiements rapides), ainsi que les outils de gestion des retours pour simplifier et automatiser les retours clients (p. ex. Returnly ou Loop Return).



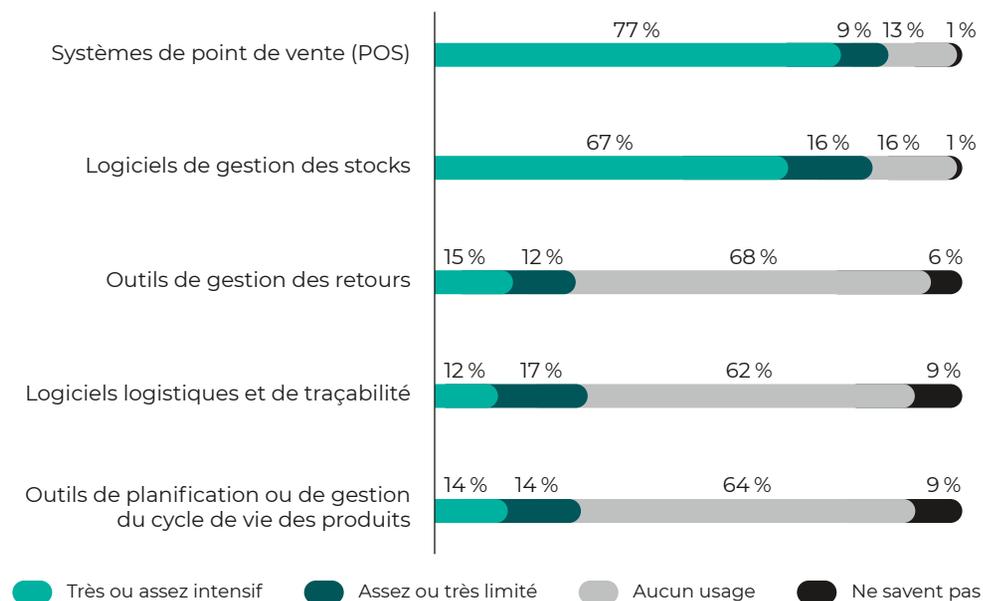
### Ces solutions contribuent à améliorer la fluidité des opérations.

Les systèmes POS facilitent le traitement rapide et fiable des transactions. Les logiciels de gestion des stocks permettent d'assurer un suivi rigoureux des produits disponibles, évitant les ruptures ou les surplus. Les outils de gestion des retours automatisent les demandes de retour, simplifient les processus et améliorent l'expérience client. Les logiciels logistiques et de traçabilité permettent de suivre les produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Enfin, les outils de planification soutiennent la coordination des étapes de développement, de lancement et de mise à jour des produits.



L'adoption varie significativement selon les outils. Les systèmes de point de vente affichent les plus hauts taux d'usage intensif, avec 77 % des entreprises répondantes qui déclarent les utiliser de manière soutenue. Suivent les logiciels de gestion des stocks, avec un taux de 67 %. En revanche, l'utilisation intensive des logiciels logistiques et de traçabilité (12 %), des outils de gestion des retours (15 %) et des outils de planification (14 %) demeure marginale. La moyenne globale d'utilisation intensive pour l'ensemble de cette catégorie est de **37 %**.

**FIGURE 16** – Proportion d'entreprises utilisant des logiciels pour la gestion des opérations



**Question :** Dans votre entreprise, quel usage faites-vous des outils ou solutions numériques suivants ?

**Base :** total des personnes répondantes (n=400 entreprises)

L'adoption intensive (très ou assez) de ces outils est influencée par certains facteurs structurants, notamment la taille de l'entreprise, la pratique du commerce en ligne et l'existence d'un plan ou d'une stratégie numérique.

## SYSTÈMES DE POINT DE VENTE (POS)



## LOGICIELS DE GESTION DES STOCKS



## OUTILS DE PLANIFICATION OU DE GESTION DU CYCLE DE VIE DES PRODUITS



## LOGICIELS LOGISTIQUES ET DE TRAÇABILITÉ



## OUTILS DE GESTION DES RETOURS



## Logiciels pour la gestion des ressources humaines

Nous nous sommes intéressés dans cette étude aux outils numériques conçus pour soutenir la gestion des ressources humaines dans les entreprises du commerce de détail. Ces outils incluent les systèmes de traitement de la paie comme Nethris ou Employeur D, les logiciels de gestion des horaires et des temps tels qu'Agendrix ou Voilà!, ainsi que les systèmes de gestion des apprentissages (SGA/LMS), par exemple Didacte ou Workleap LMS. Ces outils visent à structurer les processus administratifs, à optimiser la gestion des équipes et à favoriser le développement des compétences.

L'adoption intensive des outils de gestion des ressources humaines demeure relativement limitée dans le commerce de détail, ce qui laisse entrevoir un important potentiel de développement. Les systèmes de traitement de la paie sont les plus utilisés, avec un usage intensif déclaré par 59 % des entreprises. Les logiciels de gestion des horaires et des temps suivent avec un taux de 33 %, tandis que les systèmes de gestion des apprentissages (SGA/LMS) sont utilisés de manière intensive par seulement 8 % des personnes répondantes. L'usage intensif moyen pour cette famille d'outils se chiffre à 33 %.



**Sans surprise, la taille de l'entreprise influence fortement l'intensité d'utilisation des logiciels de gestion des ressources humaines. Enfin, la présence d'une planification numérique structurée s'impose, elle aussi, comme un facteur déterminant de leur adoption.**

### SYSTÈMES DE TRAITEMENT DE LA PAIE

**77 %**

dans les entreprises de 10 employé·e·s et plus

**68 %**

dans celles avec un plan ou une stratégie numérique

### LOGICIELS DE GESTION DES HORAIRES ET DES TEMPS

**56 %**

dans celles de 10 employé·e·s et plus

**45 %**

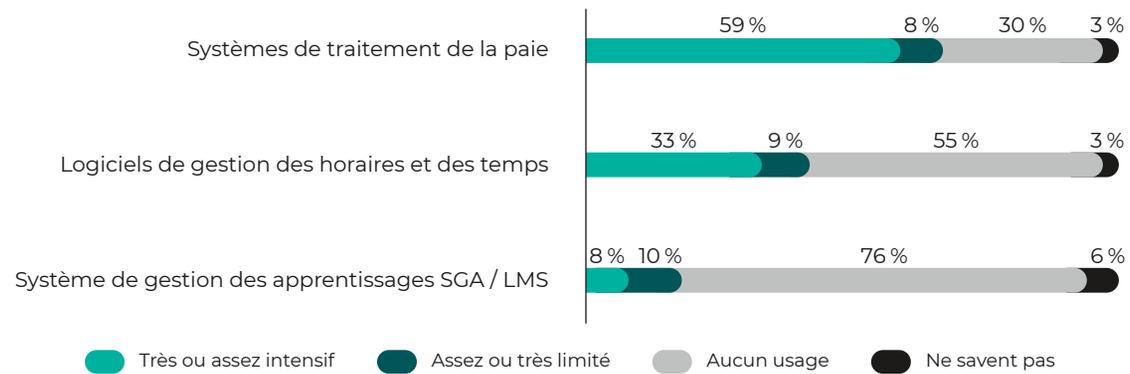
dans celles avec un plan ou une stratégie numérique

### SYSTÈMES DE GESTION DES APPRENTISSAGES (SGA/LMS)

**25 %**

dans celles de 50 employé·e·s et plus

**FIGURE 17** – Proportion d'entreprises utilisant des logiciels pour la gestion des ressources humaines



**Question :** Dans votre entreprise, quel usage faites-vous des outils ou solutions numériques suivants?

**Base :** total des personnes répondantes (n=400 entreprises)

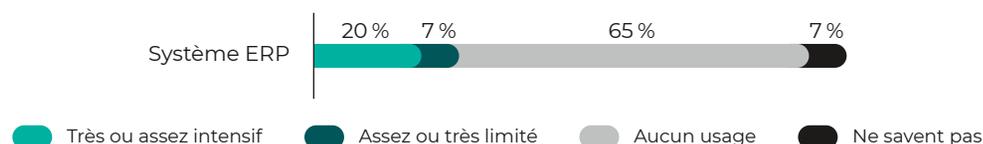
## Systèmes de gestion intégrés (ERP)

Les systèmes de gestion intégrés, connus sous l'acronyme anglais ERP (*enterprise resource planning*) sont des outils qui centralisent les principales fonctions de gestion d'une entreprise, comme les finances, les ressources humaines, les opérations, l'inventaire ou le marketing, dans un système unifié. Ils visent à renforcer la cohérence des données, à fluidifier la circulation de l'information entre les départements et à soutenir une prise de décision plus rapide et mieux éclairée. Parmi les solutions couramment utilisées, on retrouve Advantage2Retail, Fidelio ERP, SAP, Oracle ou Odoo.

L'usage intensif des ERP demeure relativement faible parmi les détaillants québécois. Seulement 20 % des entreprises déclarent en faire un usage très ou assez intensif, tandis que près des deux tiers (65 %) affirment ne pas les utiliser du tout. Cette faible adoption s'explique en partie par la complexité de ces systèmes et les ressources nécessaires à leur implantation, sur le plan tant financier que technique.

Les **systèmes ERP** présentent un usage intensif modeste, mais avec des différences notables entre les profils d'entreprises. L'utilisation intensive atteint **29 %** dans les entreprises de 10 employé·e·s et plus, comparativement à **11 %** chez celles de plus petite taille. Elle est également plus fréquente chez les détaillants actifs en commerce électronique (**25 %**). Enfin, **35 %** des entreprises disposant d'un plan numérique structuré déclarent un usage intensif, contre seulement **13 %** chez celles qui n'en ont pas.

**FIGURE 18** – Proportion d'entreprises utilisant un système de gestion intégré (ERP)



**Question :** Dans votre entreprise, quel usage faites-vous des outils ou solutions numériques suivants ?

**Base :** total des personnes répondantes (n=400 entreprises)

## Solutions d'intelligence artificielle (IA) générative

L'intelligence artificielle (IA) générative s'intègre progressivement dans les entreprises et transforme les façons de faire au quotidien. Dans cette enquête, deux types d'outils ont été examinés : les assistants de productivité (p. ex. Microsoft Copilot ou Google Gemini) et les assistants conversationnels (p. ex. ChatGPT, Claude d'Anthropic ou DeepSeek-R, récemment lancé). Ces technologies s'appuient sur des modèles de langage avancés capables, entre autres, de générer du contenu, de synthétiser l'information ou d'automatiser certaines tâches analytiques et rédactionnelles.

Malgré l'engouement qu'elles suscitent, ces solutions demeurent très limitées quant à leur utilisation. Seules 20 % des personnes répondantes rapportent une utilisation intensive des assistants conversationnels, et à peine 6 % pour les assistants de productivité. Globalement, l'intensité d'utilisation de cette catégorie d'outils atteint seulement 13 %.

Cependant, l'usage diffère selon certaines caractéristiques organisationnelles, telles que la vente en ligne et la présence d'un plan ou d'une stratégie numérique.

### ASSISTANTS CONVERSATIONNELS

**27 %**

dans les entreprises de moins de 5 employé-e-s

**28 %**

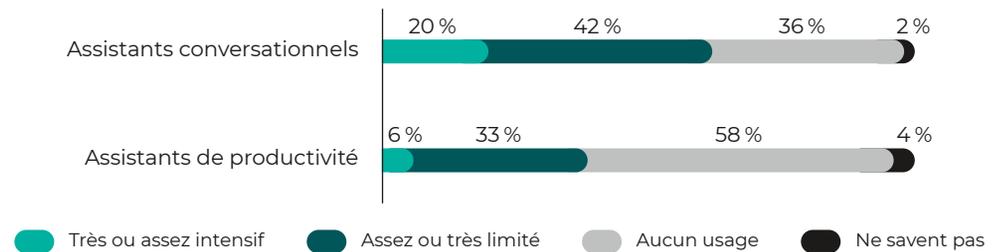
dans celles avec un plan ou une stratégie numérique

### ASSISTANTS DE PRODUCTIVITÉ

**14 %**

dans celles avec un plan ou une stratégie numérique

**FIGURE 19** – Proportion d'entreprises utilisant des solutions d'intelligence artificielle



**Question :** Dans votre entreprise, quel usage faites-vous des outils ou solutions numériques suivants?

**Base :** total des personnes répondantes (n=400 entreprises)

CHAPITRE 3

# LA MATURITÉ NUMÉRIQUE

des entreprises du secteur  
du commerce de détail





## Nos constats

### La maturité numérique des entreprises du secteur du commerce de détail

Ce chapitre explore en détail la maturité numérique actuelle et projetée des entreprises du secteur du commerce de détail, en s'appuyant sur les résultats de notre enquête. Notre analyse révèle que la maturité numérique ne dépend pas simplement de l'accès aux technologies, mais essentiellement de leur intégration effective dans les processus clés et dans la stratégie globale de l'organisation.

Nos résultats indiquent que la majorité des entreprises se positionnent actuellement à un stade intermédiaire de maturité numérique, avec une moyenne d'autoévaluation située à 5,96 sur 10. Cette maturité varie toutefois considérablement en fonction de critères tels que la taille de l'entreprise, la pratique du commerce électronique, la présence d'une stratégie numérique claire et le niveau de compétences numériques des dirigeant-e-s, tel que perçu par les personnes répondantes à l'enquête.



**Un élément central ressort clairement de notre étude : l'importance d'avoir un plan ou une stratégie numérique structurée.**

Les entreprises dotées d'une telle stratégie se perçoivent comme significativement plus matures et sont mieux préparées à atteindre leurs ambitions numériques. En effet, 70 % des personnes répondantes souhaitent se positionner à un stade avancé d'ici 12 mois, marquant une forte volonté de progression. Cependant, cette ambition dépend fortement de la capacité organisationnelle à structurer une démarche numérique cohérente.

Notre analyse montre également que l'intégration numérique complète des processus internes constitue un levier important pour améliorer la maturité numérique perçue. Ainsi, les entreprises utilisant des solutions numériques pleinement interconnectées affichent une perception nettement supérieure de leur maturité numérique.

Enfin, bien que l'intention d'intensifier la transformation numérique soit largement partagée par les entreprises, des barrières persistantes telles que le manque de temps, de ressources financières et d'expertise interne continuent à freiner cette dynamique. Ces constats soulignent l'importance d'un accompagnement ciblé et d'un soutien adéquat pour permettre au secteur du commerce de détail de réaliser pleinement son potentiel numérique.

Par maturité numérique, on entend la capacité de mettre en place un processus flexible et en continu par lequel une entreprise s'adapte aux changements technologiques de son environnement, réalignant pour ce faire ses produits et services, ses processus opérationnels, le leadership de ses dirigeant·e·s, l'expérience qu'elle offre à ses usager·ère·s, à ses client·e·s et à ses employé·e·s, de même que ses capacités à analyser et utiliser les données et l'information.

## Maturité numérique actuelle

Sur une échelle de 1 à 10, où 1 représente la position la plus faible et 10 la plus élevée, on a demandé aux personnes répondantes de l'enquête comment elles évaluaient actuellement la maturité numérique de leur entreprise. La moyenne d'autoévaluation est de **5,96 sur 10**. Les résultats indiquent que 15 % des personnes répondantes considèrent la maturité de leur organisation à un stade débutant, 62 % à un stade intermédiaire et 23 % à un stade avancé.

Des écarts significatifs apparaissent selon la **taille de l'entreprise**, selon le fait de **vendre ou non en ligne**, selon la disposition ou non d'un **plan ou d'une stratégie numérique**, et aussi selon le niveau de **compétences numériques des dirigeant·e·s**.

Quelques exemples :

**33 %**

**des entreprises de 50 employé·e·s ou plus se classent au stade avancé de maturité numérique** comparativement à 19 % du côté des entreprises de 4 à 49 employé·e·s ou à 20 % pour celles de moins de 5 employé·e·s.

**31 %**

**des entreprises qui disposent déjà d'un plan ou d'une stratégie numérique se classent au stade avancé de maturité numérique** comparativement à 17 % des entreprises sans plan ni stratégie.

**21 %**

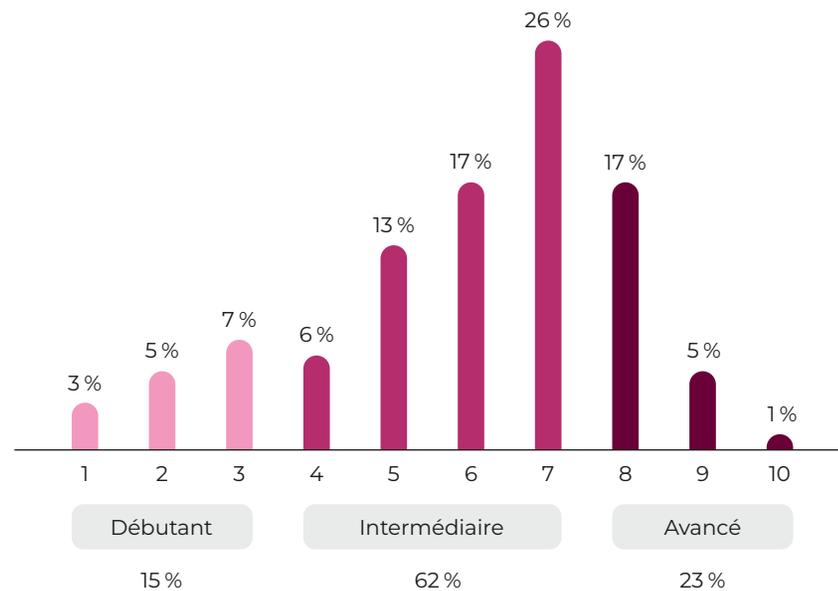
**des entreprises qui ne vendent pas déjà en ligne se classent au stade débutant de maturité numérique** comparativement à 11 % des entreprises qui vendent en ligne.

**27 %**

**des entreprises dont les compétences des dirigeant·e·s sont perçues comme très ou assez élevées se classent au stade avancé** comparativement à 8 % du côté des entreprises dont les compétences numériques de ses dirigeant·e·s sont assez ou très faibles.

Ce diagnostic met en lumière que la perception de maturité n'est pas seulement fonction de la taille ou des ressources, mais aussi du niveau d'organisation et de compétence numérique à la direction.

**FIGURE 20** – Maturité numérique actuelle des entreprises



**Question :** Sur une échelle de 1 à 10, où 1 représente le niveau le plus bas et 10 le plus élevé, évaluez actuellement la maturité numérique de votre entreprise.

**Base :** total des personnes répondantes (n=400 entreprises)

## Déterminants de la maturité numérique des entreprises

L'analyse des corrélations simples entre la maturité perçue et différentes variables d'usage du numérique met en évidence plusieurs leviers prioritaires.

Les entreprises qui obtiennent des scores élevés de maturité numérique sont aussi celles qui :

- utilisent des technologies pour la gestion des stocks et de l'approvisionnement;
- intègrent le numérique dans leur stratégie marketing;
- mettent en œuvre des outils pour améliorer l'expérience client;
- sont présentes de façon active sur les médias sociaux.

Ces usages révèlent que la maturité numérique est fortement liée à l'intégration stratégique du numérique dans plusieurs fonctions clés de l'organisation. Autrement dit, ce n'est pas seulement l'adoption d'outils techniques qui compte, mais leur usage cohérent au service d'objectifs d'affaires.

Ce lien est d'autant plus structurant que plusieurs de ces variables ont aussi été identifiées comme significativement corrélées à d'autres indicateurs du diagnostic, notamment la présence d'un plan numérique et l'intention de renforcer les usages numériques.

## Maturité numérique souhaitée dans 12 mois

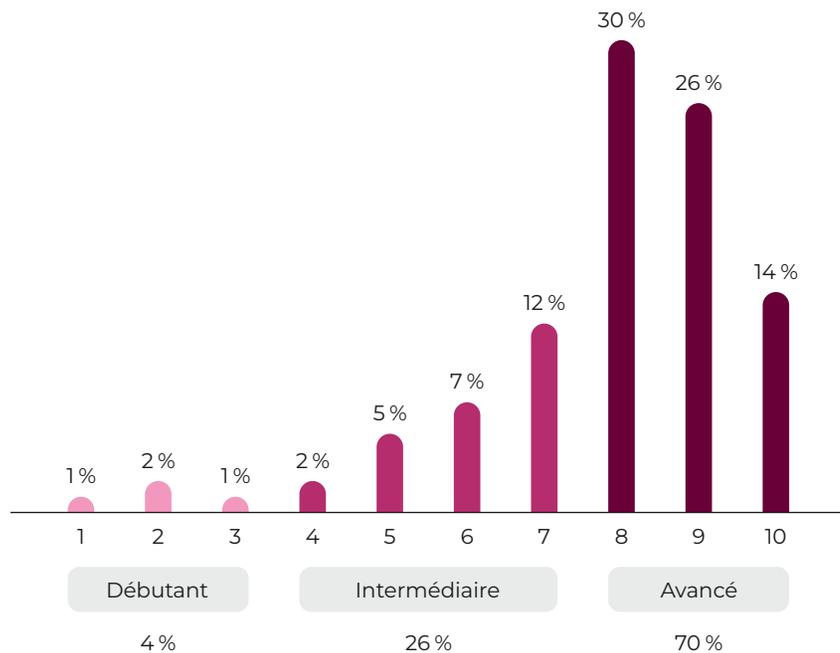
Lorsqu'on leur demande de se projeter dans un an, les entreprises expriment une aspiration claire : **70 %** visent un niveau de maturité numérique avancé (note de 8 à 10), soit une augmentation de 47 points de pourcentage par rapport à la situation actuelle (23 %).

Cette ambition est légitime, mais elle soulève un enjeu : **comment passer de l'intention à la réalisation** ? L'écart moyen entre la maturité actuelle (5,96) et souhaitée (7,87) atteint **près de deux points**, ce qui illustre une volonté réelle de progression.

Toutefois, la capacité d'atteindre cet objectif n'est pas égale pour toutes les entreprises. Les données montrent que celles :

- **déjà dotées d'un plan numérique** sont plus nombreuses à se projeter avec confiance;
- dont les **dirigeant·e·s possèdent des compétences numériques élevées** visent des cibles plus ambitieuses et réalistes.

**FIGURE 21** – Maturité numérique dans 12 mois des entreprises



**Question :** Sur la même échelle de 1 à 10, où 1 représente le niveau le plus bas et 10 le plus élevé, à quel niveau aimeriez-vous que la maturité numérique de votre entreprise se situe à pareille date l'an prochain ?

**Base :** total des personnes répondantes (n=400 entreprises)



À l'inverse, les plus petites entreprises ou celles qui ne disposent ni de stratégie ni de compétences internes pourraient rencontrer des difficultés à combler cet écart.



Cette analyse met en évidence trois profils :

1. **Les « ambitieux structurés »** : déjà engagés, dotés d'un plan, visent haut.
2. **Les « motivés à structurer »** : ont l'ambition, mais doivent structurer leur démarche.
3. **Les « à risque de stagnation »** : sans stratégie ni soutien, leurs attentes pourraient ne pas se concrétiser.

Pour que les aspirations exprimées deviennent réalité, un accompagnement adapté en stratégie, en formation et en gestion du changement sera essentiel.

## Intension d'intensifier la maturité numérique au cours des 24 prochains mois

En complément à la projection de maturité souhaitée dans 12 mois, les entreprises ont été invitées à se prononcer sur leur intention d'intensifier leur transformation numérique d'ici deux ans.

Les résultats sont clairs : **82 %** des personnes répondantes affirment qu'il est **assez, très ou même certain** qu'elles renforceront leurs efforts numériques dans cet horizon. Plus précisément :

**28 %**

jugent cet engagement **certain**;

**27 %**

le qualifient de **très probable**;

**27 %**

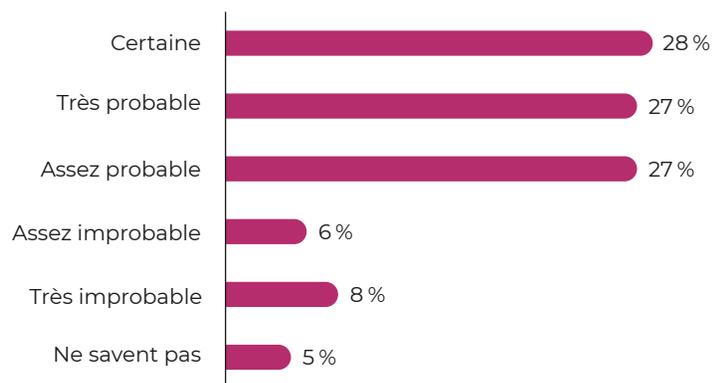
d'**assez probable**.

À l'inverse, **seules 14 %** des personnes répondantes expriment des réserves (6 % assez improbable, 8 % très improbable), et **5 %** ne se prononcent pas.

Ces données confirment que **l'intention stratégique est bien présente**, et ce, au-delà de la seule perception actuelle. Elles viennent appuyer les résultats de la section précédente, mais **offrent une perspective temporelle plus étendue**, où les entreprises envisagent une transformation continue, étalée dans le temps.

Cela dit, l'intensification de la transformation ne va pas de soi. Pour que ces intentions se concrétisent, il faudra lever certains freins identifiés dans les autres volets du diagnostic (compétences, ressources internes, surcharge organisationnelle, etc.). Sans quoi, les ambitions pourraient s'essouffler.

**FIGURE 22** – Intension d'intensifier la maturité numérique au cours des 24 prochains mois



**Question :** Dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle l'intention d'intensifier l'usage du numérique au cours des deux prochaines années?

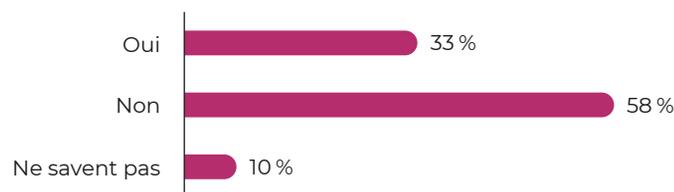
**Base :** total des personnes répondantes (n=400 entreprises)

## Disposition d'un plan ou d'une stratégie numérique

Une proportion importante d'entreprises du commerce de détail n'a pas encore franchi l'étape de la planification stratégique en matière de transformation numérique. Selon les données recueillies, **seulement 33 %** des entreprises sondées déclarent disposer d'un plan ou d'une stratégie numérique couvrant l'acquisition de technologies, l'évolution des processus et les besoins en compétences numériques.

Ce pourcentage, déjà peu élevé, varie sensiblement selon la taille de l'entreprise : il atteint **51 % chez les entreprises de 50 employé·e·s et plus**, mais chute à **28 % pour celles employant entre 5 et 49 personnes** et à **26 % chez les très petites entreprises** (moins de 5 employé·e·s). Ces résultats révèlent une fragilité préoccupante, particulièrement dans un contexte où la transformation numérique constitue un levier essentiel de compétitivité et de résilience.

**FIGURE 23** – Disposition d'un plan ou d'une stratégie numérique par les entreprises du commerce de détail



**Question :** Votre entreprise dispose-t-elle d'un plan ou d'une stratégie numérique détaillant l'acquisition de technologies, l'évolution des processus et les besoins en main-d'œuvre liés au numérique ?

**Base :** total des personnes répondantes (n=400 entreprises)

➔ **Sans stratégie numérique, les entreprises sont davantage portées à réagir à court terme plutôt qu'à anticiper les changements. Elles risquent de multiplier les investissements ponctuels sans vision d'ensemble, ce qui nuit à l'efficacité.**

La littérature scientifique converge autour d'un constat clair : **sans une stratégie numérique solide**, la transformation ou l'évolution numérique est fragmentée, moins innovante, moins performante et plus coûteuse. Son absence est généralement associée à des organisations encore en phase exploratoire, avec peu de vision à moyen ou long terme.

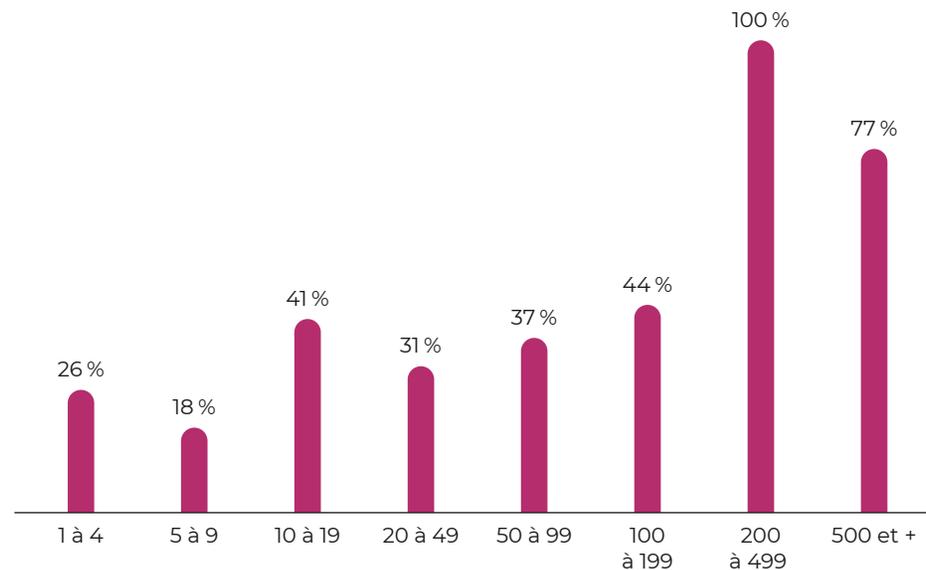
Nos données empiriques appuient cette conclusion : les entreprises ayant un plan numérique sont plus nombreuses à offrir de la **formation structurée à leurs employé·e·s** et à reconnaître des **compétences numériques avancées à l'interne**. En outre, ces entreprises tendent à se percevoir comme plus matures numériquement.

## Facteurs associés à la présence d'un plan ou d'une stratégie numérique

L'analyse des données montre que la présence d'un plan ou d'une stratégie numérique est liée à plusieurs facteurs.

D'abord, il existe une **relation positive entre la taille de l'entreprise et la présence d'un plan** : plus une entreprise est grande, plus elle est susceptible d'avoir un plan ou une stratégie numérique. Toutefois, cette relation reste limitée (coefficient de corrélation de 0,25), ce qui signifie que d'autres éléments entrent aussi en jeu.

**FIGURE 24** – Disposition d'un plan ou d'une stratégie numérique par les entreprises du commerce de détail (selon la taille des entreprises)



**Question** : Votre entreprise dispose-t-elle d'un plan ou d'une stratégie numérique détaillant l'acquisition de technologies, l'évolution des processus et les besoins en main-d'œuvre liés au numérique ?

**Base** : total des personnes répondantes (n=400 entreprises)

Une analyse plus poussée permet d'identifier deux autres facteurs significativement associés à la présence d'un plan numérique :

- **Le niveau de maturité numérique perçu**

Les entreprises qui s'estiment plus avancées sur le plan numérique ont davantage tendance à structurer leurs actions dans un plan.

- **L'intention d'intensifier l'usage du numérique**

C'est le facteur le plus fortement associé : les entreprises qui ont une volonté claire de développer leur usage du numérique sont aussi celles qui sont les plus susceptibles d'avoir déjà formalisé une stratégie.

Ces résultats confirment que la planification numérique est à la fois un **symptôme de maturité** et un **levier de transformation**. Elle ne dépend pas uniquement de la taille de l'entreprise, mais aussi de sa vision et de son engagement envers le numérique.

En somme, la planification numérique semble jouer un rôle moteur dans l'évolution de la maturité perçue, même en tenant compte d'autres variables comme la taille de l'entreprise ou l'intensité d'usage des outils numériques.

Une stratégie explicite facilite une mobilisation plus efficace des ressources et offre une vision cohérente de la transformation à entreprendre.

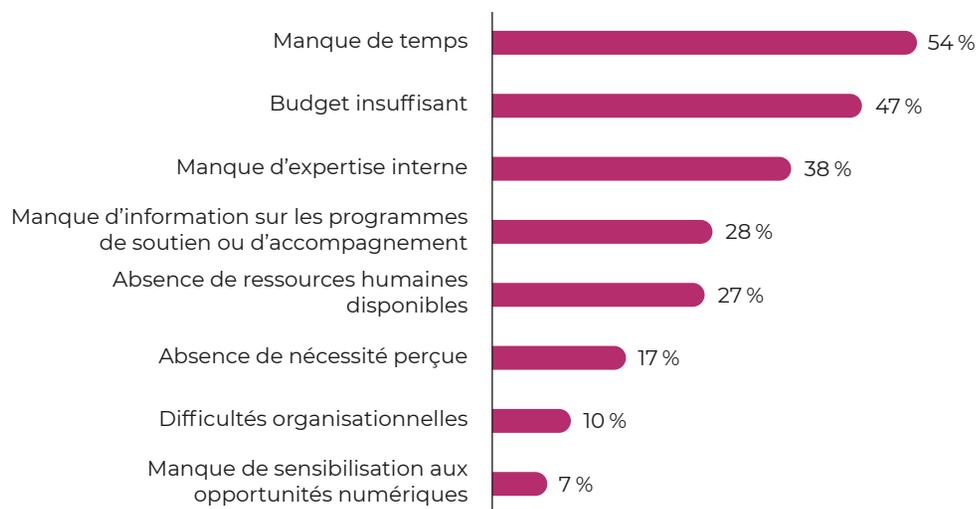
## Raisons invoquées pour l'absence de plan

Comme le démontre la figure ci-contre, parmi les entreprises ne disposant pas déjà de plan ou de stratégie numérique, les principales raisons invoquées sont :

- le manque de temps pour s'y consacrer;
- des ressources budgétaires jugées insuffisantes;
- l'absence d'expertise à l'interne pour amorcer une telle démarche.

Ces freins récurrents traduisent une forme de vulnérabilité organisationnelle, qui pourrait être atténuée par un accompagnement externe ou des initiatives collectives de soutien à la planification stratégique numérique.

**FIGURE 25** – Raisons pour ne pas avoir de plan ou de stratégie numérique dans les entreprises du commerce de détail



**Question :** Pour quelle(s) raison(s) votre entreprise ne dispose-t-elle pas d'un plan ou d'une stratégie numérique?  
Choix multiples

**Base :** personnes répondantes sans plan ni stratégie numérique (n=232 entreprises)

## Interconnexion avec le numérique des processus d'entreprises

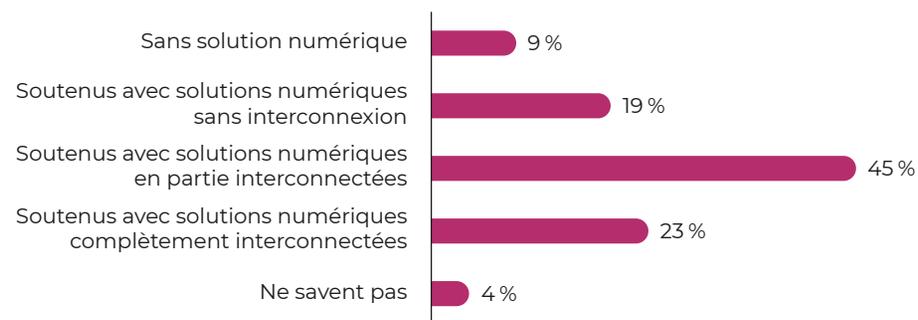
Considérer le niveau d'interconnexion des processus d'une entreprise aux solutions numériques interconnectées qu'elle utilise est une autre façon d'évaluer sa maturité numérique. Il est reconnu que plus les processus d'une entreprise sont soutenus par des solutions numériques complètement interconnectées entre elles, plus cette entreprise peut se considérer comme étant mature d'un point de vue numérique. De notre enquête, il ressort que **23 %** des entreprises disposent de processus d'entreprises soutenus par des solutions **complètement interconnectées** entre elles, 45 % par des **solutions en partie interconnectées** entre elles et 19 % par des solutions sans interconnexion entre elles. Encore aujourd'hui, 9 % des entreprises sont sans solution numérique.

### Quelques exemples de processus...

- **principalement exécutés sans l'utilisation de solutions numériques** : tenue de registres papier, utilisation de tableaux Excel non connectés, traitement des commandes par téléphone ou courriel sans automatisation, absence de logiciels spécialisés;
- **soutenus par des solutions numériques sans interconnexion ou liaison entre elles** : utilisation de logiciels distincts pour la comptabilité, les ventes et la gestion des stocks, mais sans synchronisation entre eux, nécessité de saisies manuelles multiples d'une plateforme à l'autre;
- **soutenus par des solutions numériques en partie interconnectées ou liées entre elles** : utilisation de certains logiciels communiquant entre eux, comme un système de gestion des ventes relié à un logiciel de facturation, alors que d'autres processus nécessitent encore des interventions manuelles ou du double encodage;
- **soutenus par des solutions numériques complètement interconnectées ou liées entre elles** : intégration complète des outils numériques permettant une circulation fluide des données entre les ventes, l'inventaire, la production et la gestion financière, avec automatisation des mises à jour en temps réel.

**Chez les entreprises de 50 employé·e·s et plus, ce sont 29 % d'entre elles qui disposent de processus soutenus avec des solutions numériques complètement interconnectées. Ce pourcentage est également plus élevé chez les entreprises qui vendent en ligne (28 %).**

**FIGURE 26** – Type d'interconnexion avec le numérique des processus d'entreprises



**Question :** En général, les processus de votre entreprise sont-ils de type... ?

**Base :** total des personnes répondantes (n=400 entreprises)

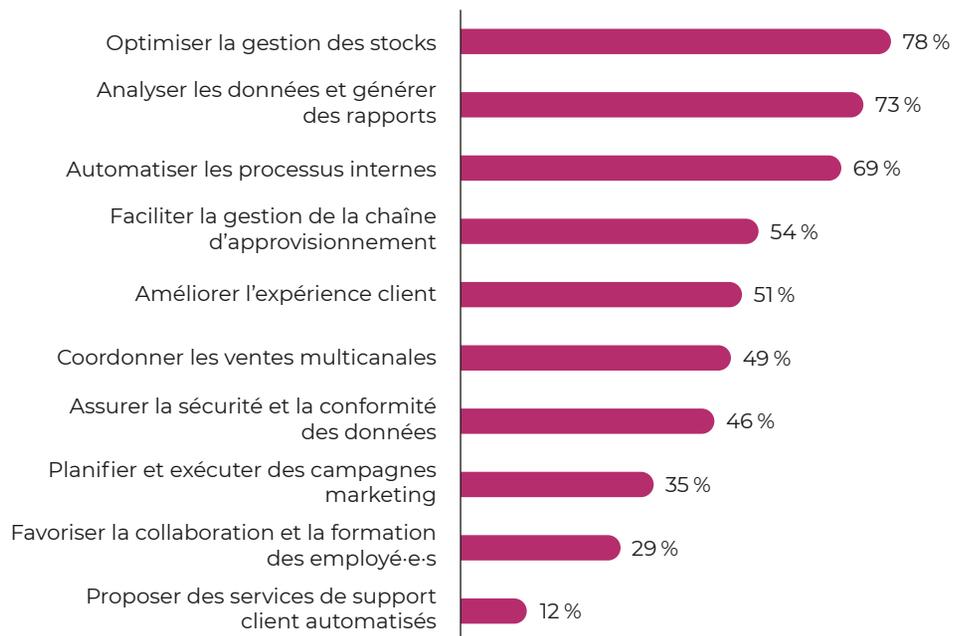
### Relation entre la maturité numérique perçue et l'intégration numérique des processus

Basés sur une mesure de corrélation, nos résultats suggèrent que plus les processus d'une entreprise sont soutenus par des solutions numériques interconnectées, plus l'entreprise tend à se percevoir comme mature numériquement. Cette relation modérée mais très significative confirme que l'intégration numérique complète des processus constitue un levier pertinent de la maturité numérique perçue par les entreprises.

## Utilisation principale des solutions numériques interconnectées

Lorsque les entreprises utilisent des solutions numériques interconnectées, celles-ci servent principalement à l'optimisation de la gestion des stocks (78 %), à l'analyse de données et à la génération de rapport (*reporting*) ou à l'automatisation des processus internes (69 %).

FIGURE 27 – Principaux usages des solutions interconnectées utilisées



**Question :** À quoi servent principalement les solutions numériques interconnectées que vous utilisez?  
Mentions multiples

**Base :** personnes répondantes (n=400 entreprises)

CHAPITRE 4

# LA CULTURE NUMÉRIQUE



## Nos constats

### La culture numérique

**L'ensemble des résultats met en lumière une dynamique globale plutôt favorable à la transformation numérique au sein des entreprises du commerce de détail au Québec, tout en soulignant des freins réels et persistants, notamment sur le plan organisationnel.**

Les dirigeant·e·s apparaissent massivement favorables à l'introduction de nouvelles technologies et aux changements de pratiques de gestion, avec des taux d'adhésion respectifs de 89 % et de 90 %. Du côté des employé·e·s, les dirigeant·e·s perçoivent généralement une attitude ouverte et une motivation importante à se former. Seuls 25 % indiquent que les employé·e·s voient la transformation numérique comme une source d'incertitude pour leurs tâches ou leurs rôles, ce qui suggère que l'appréhension face au changement est présente, mais marginale.

En parallèle, les principales barrières à l'évolution numérique sont la surcharge de priorités (51 %) ainsi que le manque de ressources financières (44 %) et de compétences internes (29 %). L'absence de stratégie numérique claire, des infrastructures inadéquates et la difficulté à recruter de l'expertise viennent s'ajouter à ces freins, principalement d'ordre organisationnel et structurel. Ces constats indiquent qu'un terreau favorable est présent dans les entreprises pour faire progresser la culture numérique, mais que sa concrétisation passe par un soutien accru à la planification, à la formation et à la gestion du changement.

## Attitude des dirigeants envers la transformation numérique

Quelques constats se dégagent de nos mesures.

### Forte ouverture aux technologies

En combinant les réponses « très favorables » (44 %) et « assez favorables » (45 %), 89 % des dirigeant·e·s se disent favorables à l'introduction de nouvelles technologies dans leur organisation. Cela montre une ouverture au changement technologique à la tête des entreprises. Une majorité également de dirigeant·e·s (85 %) sont favorables à l'autonomie numérique des employé·e·s.

### Acceptation des changements de gestion

Un taux tout aussi élevé est observé concernant l'évolution des pratiques de gestion (ressources humaines, marketing, finance, etc.), avec 90 % d'opinions favorables (39 % très favorables, 51 % assez favorables). Une ouverture similaire ressort quant à la révision de la stratégie d'affaires, avec 89 % de réponses favorables (39 % très favorables, 50 % assez favorables). Ces résultats traduisent une volonté d'adaptation à plusieurs niveaux, incluant à la fois les pratiques opérationnelles et les orientations stratégiques, ce qui constitue un socle prometteur pour soutenir une transformation numérique cohérente et durable.

**Note sur ce que la recherche suggère**

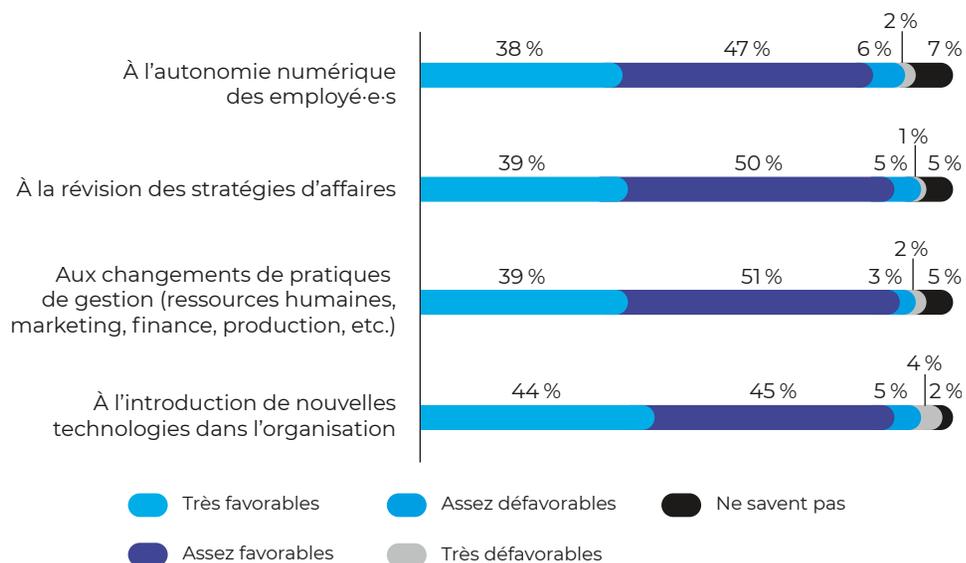
**La littérature sur l'adoption des technologies (p. ex. les modèles de *readiness* au changement) montre que l'intensité de l'attitude influence la probabilité de passage à l'action :**

- Les « très favorables » sont plus souvent des agents de changement ou des *early adopters*.
- Les « assez favorables » peuvent basculer dans l'action si des conditions facilitantes sont présentes (formation, leadership, ressources, etc.), mais peuvent aussi demeurer inactifs sans soutien.

**Entreprises disposant d'un plan ou d'une stratégie numérique**

Les dirigeant-e-s de ces entreprises sont relativement plus nombreux à se considérer comme « très favorables » à l'autonomie numérique des employé-e-s (47 %), à la révision des stratégies d'affaires (47 %), aux changements de pratiques de gestion (47 %) et aussi à l'introduction de nouvelles technologies dans leur organisation (54 %).

**FIGURE 28** – Attitudes des dirigeant-e-s à l'égard du changement



**Question :** De façon générale, les dirigeant-e-s de votre entreprise sont-ils favorables... ?

**Base :** total des personnes répondantes (n=393 entreprises)

## Engagement des employé·e·s envers la transformation numérique

### Une attitude globalement positive

En combinant les taux de fortement en accord et plutôt en accord, environ 83 % des personnes répondantes considèrent que leurs employé·e·s accueillent favorablement la transformation numérique. Cela reflète une ouverture générale au changement dans les entreprises du commerce de détail.

### Une perception d'incertitude limitée

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, seulement 25 % des personnes répondantes estiment que leurs employé·e·s perçoivent la transformation numérique comme une source d'incertitude pour leurs tâches ou leurs rôles. Cela indique que, même si certaines appréhensions subsistent encore aujourd'hui, la majorité des employé·e·s n'associent pas cette transition à une insécurité marquée.

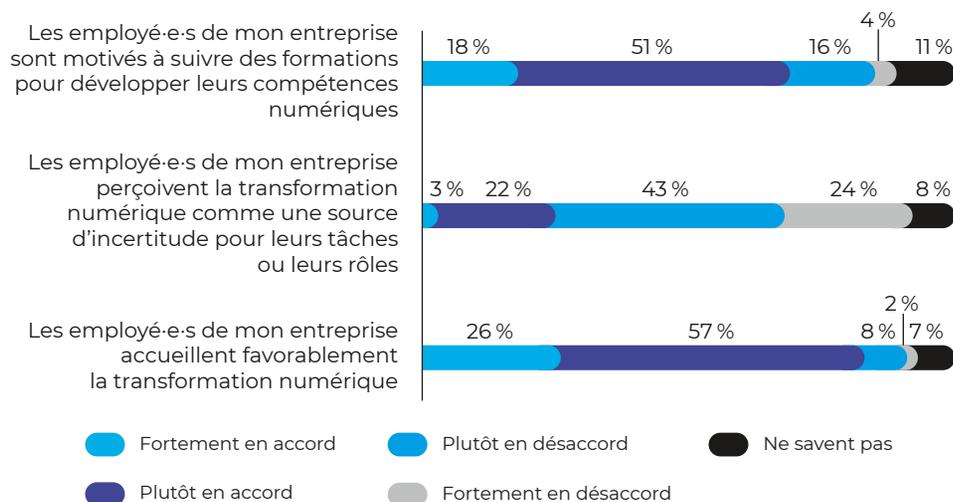
### Une bonne volonté de se former

69 % des personnes répondantes estiment que les employé·e·s sont motivé·e·s à suivre des formations pour développer leurs compétences numériques. C'est un indicateur très encourageant pour la mise en place de plans de formation continue.

### En régions éloignées

En régions éloignées, les **entreprises à établissements uniques** sont plus nombreuses (40 %) à reconnaître que les employé·e·s perçoivent la transformation numérique comme une source d'incertitude pour leurs tâches ou leurs rôles. Ce pourcentage est tout juste de moins de 20 % chez les autres entreprises à établissements uniques localisées soit dans la grande région de Montréal ou en périphérie.

FIGURE 29 – Engagement des employé·e·s envers la transformation numérique



**Question :** Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec chacune des affirmations suivantes concernant les employé·e·s de votre entreprise ?

**Base :** total des personnes répondantes (n=393 entreprises)

## Principales barrières à l'évolution numérique

### La surcharge organisationnelle comme principal frein

La barrière la plus fréquemment mentionnée est la présence de trop de priorités concurrentes (51 %), ce qui laisse peu de temps et d'espace pour prioriser les initiatives numériques. Chez les entreprises de 5 à 49 employé·e·s, ce pourcentage est de 60 %.

### Le manque de ressources financières

Mentionné par 44 % des personnes répondantes, ce frein structurel constitue l'un des obstacles les plus importants à l'évolution numérique. Il traduit une tension entre les intentions de modernisation et la capacité réelle d'investissement des entreprises, notamment les plus petites de moins de 10 employé·e·s (55 %).

### Le manque de compétences numériques internes

29 % des personnes répondantes identifient cette lacune comme un obstacle majeur, ce qui renforce l'idée sur le besoin de formation et de développement des talents internes.

**L'absence de vision ou de stratégie numérique claire** (16 %) et les **infrastructures technologiques inadéquates** (17 %) sont également des freins notables, suggérant un besoin d'encadrement stratégique et de modernisation des outils.

Des freins plus structurels, comme la **difficulté à recruter de l'expertise externe** (16 %) et le **manque d'agilité organisationnelle** (10 %), complètent le tableau, soulignant que les enjeux ne sont pas seulement technologiques, mais aussi humains et structurels.



**FIGURE 30** – Barrières à l'évolution numérique des entreprises



**Question :** Selon vous, quelle(s) barrière(s) empêchent actuellement votre entreprise à progresser plus rapidement dans son évolution numérique? Mentions multiples

**Base :** total des personnes répondantes (n=392 entreprises)

CHAPITRE 5

# LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

et les besoins de formation



## Nos constats

Les compétences numériques et les besoins de formation

**Les résultats révèlent un portrait nuancé des compétences numériques dans les entreprises du commerce de détail au Québec. Dans l'ensemble, les personnes répondantes jugent que leur niveau de compétence est de moyen à élevé, et ce, en ce qui concerne tant l'organisation que les employé·e·s. Cette perception relativement positive reflète une certaine aisance avec les outils numériques de base, bien que les besoins à combler se situent de plus en plus à des niveaux plus avancés.**

La motivation des employé·e·s à développer leurs compétences est manifeste :



**Plus de 80 % des personnes répondantes estiment que leurs équipes possèdent les habiletés nécessaires pour accomplir leurs tâches numériques.**

Cela constitue un levier important pour renforcer la culture numérique, à condition que des mécanismes de formation efficaces soient en place.

Or, les résultats démontrent aussi une fragilité sur le plan structurel. La grande majorité des entreprises ne disposent pas de ressources internes désignées pour piloter la formation continue en numérique. En réponse à cette contrainte, elles privilégient des méthodes flexibles et pratiques comme l'entraînement à la tâche, le mentorat ou la formation en ligne synchrone. Les formations longues ou plus formelles, comme les programmes collégiaux ou universitaires, sont peu mobilisées.

Ces constats suggèrent qu'un accompagnement ciblé, combinant approches pédagogiques souples et soutien externe, sera essentiel pour faire progresser les compétences numériques dans le secteur. La présence d'un plan numérique en entreprise se révèle aussi un facteur clé d'amplification des compétences et d'intégration plus stratégique du numérique dans les pratiques quotidiennes.

## Perception du niveau de compétences numériques

Lorsqu'on demande aux personnes répondantes d'évaluer le niveau global des compétences numériques dans leur entreprise par catégorie d'emploi, 76 % d'entre elles estiment que celui des dirigeant·e·s est assez ou très élevé. Arrive en deuxième position le personnel professionnel du marketing et du numérique avec 74 %, suivi par le personnel de supervision en magasin avec 63 % et le personnel de vente et de service en magasin avec 45 %. Et en dernière position arrive le personnel d'entrepôt et de distribution avec 43 %.

De façon plus marquée chez les **dirigeant·e·s** et le **personnel professionnel du marketing et du numérique**, ces résultats traduisent une confiance dans les capacités internes à utiliser les outils numériques de base, sans pour autant indiquer une maturité avancée.

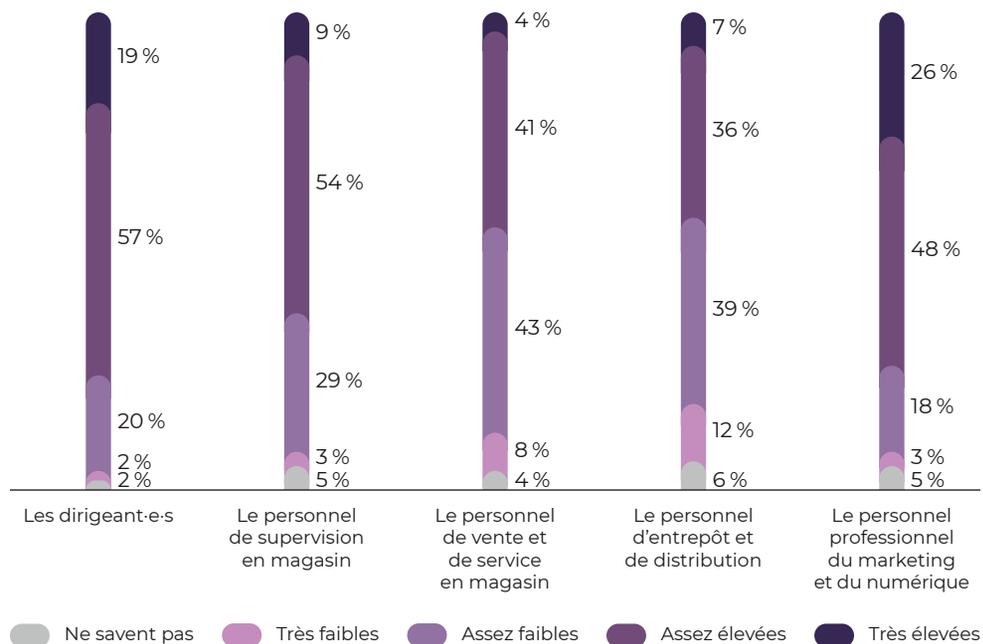
La perception des personnes répondantes varie toutefois selon certains sous-groupes :

- Les entreprises ayant déjà un **plan numérique** en place évaluent beaucoup plus favorablement leur niveau de compétences.
- À l'inverse, les entreprises **sans plan numérique** sont plus nombreuses à percevoir leurs compétences comme faibles.
- Les personnes répondantes qui considèrent que les dirigeant·e·s de leur organisation possèdent un **haut niveau de compétence numérique** sont aussi plus enclines à évaluer positivement les compétences de leur entreprise, ce qui suggère une forme de cohérence entre leadership et perception organisationnelle.



Ces résultats montrent que la présence d'un plan numérique, la taille de l'entreprise et les compétences des dirigeant·e·s sont des facteurs qui influencent significativement l'évaluation des capacités numériques internes. Ils confirment aussi l'importance d'un leadership compétent et d'une planification structurée pour faire progresser les compétences au sein des équipes.

**FIGURE 31** – Compétences numériques par catégorie d'emploi



**Question :** Comment évaluez-vous le niveau des compétences numériques de la majorité de vos employé-e-s dans chacune des catégories suivantes en tenant compte des exigences spécifiques à leur poste?

**Base :** total des personnes répondantes (n=384 entreprises moins les mentions « ne s'applique pas »)

## Méthodes de formation privilégiées

Interrogées sur les méthodes de formation jugées les plus utiles ou pertinentes pour leurs employé·e·s, les entreprises du secteur mettent en avant des approches pratiques, accessibles et adaptées à leur contexte opérationnel.

En tête de liste, **l'entraînement à la tâche (formation sur le tas)** est mentionné par 59 % des personnes répondantes. Cette approche, fondée sur l'apprentissage dans l'action, s'inscrit bien dans la logique de fonctionnement d'un secteur où la formation doit s'intégrer rapidement et efficacement aux activités courantes. Vient ensuite le **coaching ou mentorat** (49 %), qui favorise la transmission ciblée de compétences à travers l'accompagnement direct. Cette méthode est davantage favorisée dans les entreprises d'au moins 10 employé·e·s (59 %).

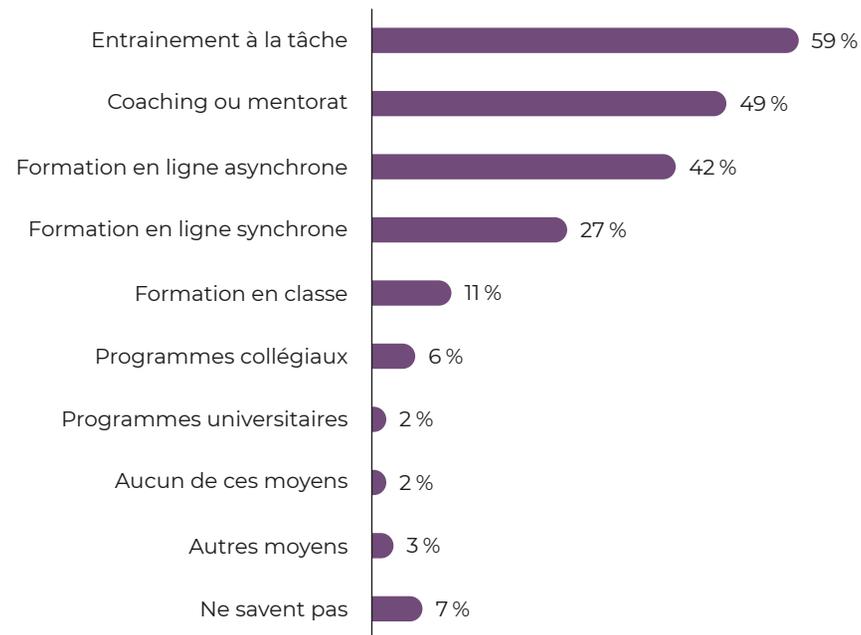
Les **formations en ligne asynchrones** (42 %) **et synchrones** (27 %) sont également citées par une proportion importante d'entreprises. Leur souplesse organisationnelle, combinée à la possibilité de les adapter au rythme de chaque personne, en fait des formats appréciés malgré leur moindre interactivité.

En revanche, **la formation en classe** (11 %) recueille un intérêt beaucoup plus modeste, tout comme les **programmes collégiaux** (6 %) et **universitaires** (2 %). Ces résultats traduisent une faible intégration des formations formelles longues, jugées probablement moins agiles ou moins directement applicables dans un contexte d'opérations rapides.



Ces résultats confirment la nécessité de proposer des parcours de formation adaptatifs, contextualisés et étroitement arrimés aux réalités du terrain pour renforcer efficacement les compétences numériques dans le commerce de détail.

**FIGURE 32** – Méthodes de formation privilégiées



**Question :** Pour vos employé-e-s, quelles méthodes de formation pourraient permettre le mieux de développer les compétences numériques requises? Mentions multiples

**Base :** total des personnes répondantes (n=393 entreprises)

## Engagement dans un processus de formation continue des employé·e·s

Lorsqu'interrogées sur leur engagement dans un processus de formation continue des employé·e·s axée sur les compétences numériques, seulement 28 % des entreprises répondent par l'affirmative.

Les résultats révèlent aussi des écarts significatifs selon la taille des entreprises et la présence d'une stratégie numérique. Parmi les entreprises de 50 employé·e·s et plus, 46 % reconnaissent être engagées dans un tel processus, comparativement à 28 % pour l'ensemble des personnes répondantes. De même, 44 % des entreprises qui possèdent un plan ou une stratégie numérique sont engagées dans un tel processus, contre seulement 18 % parmi celles qui n'en ont pas.



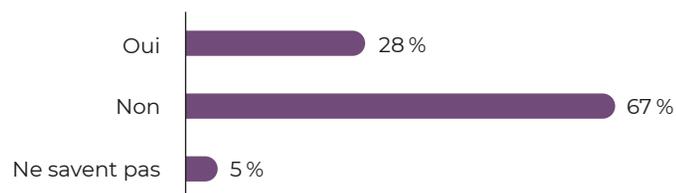
**Ces données indiquent que l'engagement structuré envers la formation continue en compétences numériques demeure limité, en particulier chez les plus petites entreprises ou celles ne disposant pas de plan numérique. Il ne s'agit pas uniquement d'un enjeu de mobilisation, mais d'une capacité organisationnelle à intégrer la formation comme levier stratégique.**



Cette situation pourrait expliquer en partie pourquoi les modes de formation informels, comme l'entraînement à la tâche ou le mentorat sont privilégiés, tel que l'a révélé la question précédente. En l'absence d'un cadre structurant, les entreprises adoptent des approches plus souples, bien que moins systématiques.

Ces résultats soulignent l'importance de soutenir les entreprises, notamment les plus petites, dans la mise en place de processus de formation continue. Cela peut passer par la création de postes ou de rôles formels, la mobilisation de ressources internes ou externes spécialisées, ou encore la mise en réseau de bonnes pratiques au sein du secteur.

**FIGURE 33** – Engagement dans un processus de formation continue des employé-e-s



**Question :** À l'interne, votre entreprise est-elle engagée dans un processus de formation continue de vos employé-e-s, axée sur les compétences portant sur les technologies numériques ?

**Base :** total des personnes répondantes (n=392 entreprises)



## Compétences numériques des employé·e·s et adaptabilité

Les résultats révèlent une perception généralement positive des dirigeant·e·s en lien avec l'adaptation des employé·e·s aux outils numériques mis à leur disposition. En combinant les réponses « fortement en accord » (13 %) et « plutôt en accord » (56 %), 69 % des personnes répondantes estiment que leurs équipes savent utiliser les outils numériques proposés.

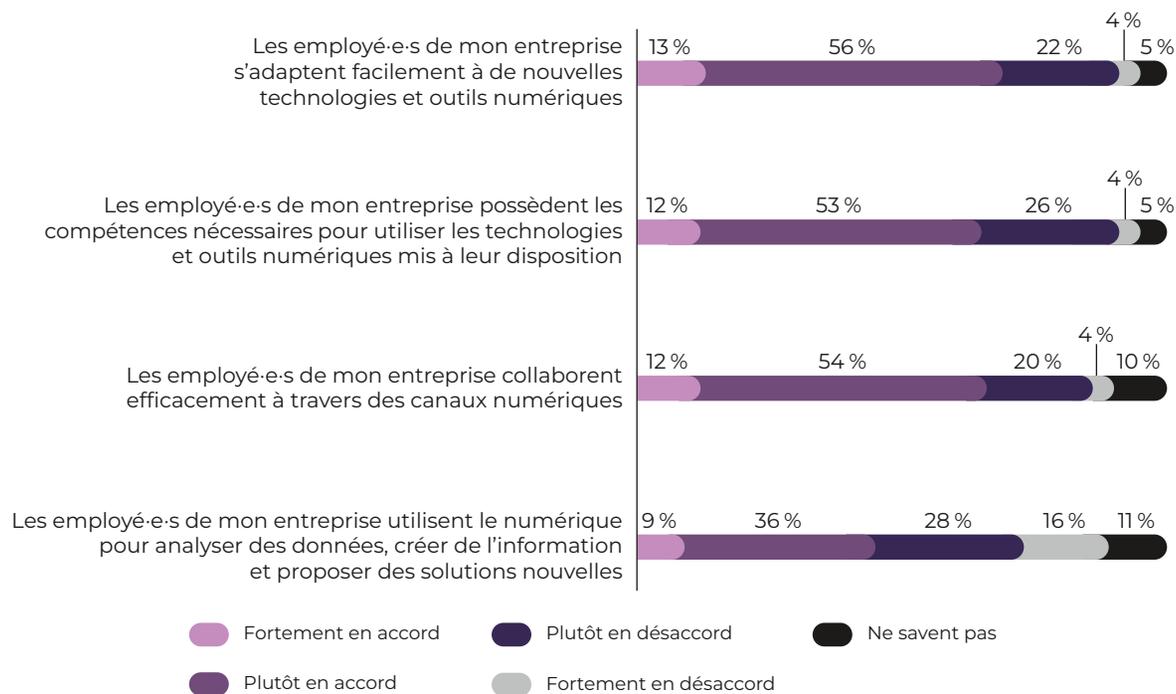
De façon plus précise, 12 % des dirigeant·e·s se disent fortement en accord et 53 % plutôt en accord avec l'idée que leurs employé·e·s possèdent les compétences nécessaires pour utiliser ces outils. Toutefois, 30 % expriment un désaccord (26 % plutôt en désaccord et 4 % fortement en désaccord), ce qui signale encore un écart à combler dans certaines entreprises.

Les compétences plus avancées, comme l'utilisation du numérique pour analyser des données, créer de l'information ou proposer des solutions nouvelles, sont perçues comme moins bien maîtrisées. En effet, 44 % des personnes répondantes ne sont pas en accord avec cette affirmation et 11 % ne savent pas se prononcer. À l'inverse, parmi les entreprises disposant d'un plan ou d'une stratégie numérique, 59 % estiment que leurs employé·e·s possèdent ces compétences, ce qui illustre l'effet structurant de l'existence d'une vision numérique claire.



**Ces constats confirment qu'une culture numérique bien ancrée repose non seulement sur des compétences techniques de base, mais aussi sur une capacité d'innovation numérique plus stratégique, qui demeure à renforcer dans une part significative des entreprises.**

**FIGURE 34** – Compétences numériques des employé-e-s



**Question :** Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec chacune des affirmations suivantes concernant les compétences numériques de vos employé-e-s?

**Base :** total des personnes répondantes (n=393 entreprises)

CHAPITRE 6

# L'IMPACT DE L'ADOPTION DU NUMÉRIQUE



## Nos constats

### L'impact de l'adoption du numérique

**L'intégration du numérique dans les entreprises du commerce de détail québécoises produit déjà des retombées positives, particulièrement en matière de productivité, d'efficacité opérationnelle et de bonification de l'offre. Toutefois, d'autres sphères comme la cybersécurité, l'utilisation stratégique des données et la rentabilité globale demeurent des zones où les effets bénéfiques sont perçus comme plus limités. Ces constats traduisent des gains tangibles, mais aussi des défis persistants dans la transformation numérique du secteur.**

Lorsqu'on leur demande de se projeter dans les 12 à 24 prochains mois, les entreprises identifient plusieurs priorités numériques, allant de la création de communautés autour des marques à la personnalisation de l'expérience client, en passant par la cybersécurité et la formation continue. Ces orientations révèlent un désir d'approfondir la relation client, de renforcer les compétences internes et de tirer un meilleur parti des données disponibles, tout en maintenant une vigilance accrue sur la sécurité.

Enfin, les besoins exprimés en matière d'accompagnement confirment que les entreprises souhaitent aller plus loin, mais avec du soutien : formations concrètes, diagnostics personnalisés, ressources pratiques, accès à de l'expertise ou encore soutien financier. Le rôle de catalyseur que peut jouer Détail Québec est ainsi pleinement légitimé, tant dans la diffusion des connaissances que dans le soutien à la planification stratégique.

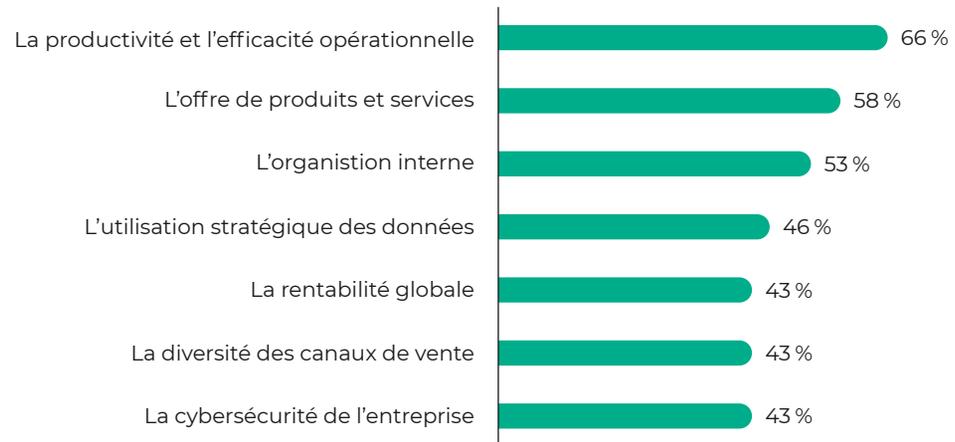
## Des retombées positives

L'intégration du numérique dans les entreprises québécoises du commerce de détail a globalement eu des retombées positives, bien que l'ampleur de ces impacts varie selon les dimensions évaluées.

- **Productivité et efficacité opérationnelle** : C'est l'aspect le plus positivement influencé par l'intégration du numérique, avec 66 % des entreprises signalant un impact très ou assez positif.
- **Offre de produits et services** : 58 % des détaillants constatent un impact positif (très ou assez positif) du numérique sur leur offre de produits et services.
- **Organisation interne** : 53 % des entreprises jugent que l'adoption du numérique a eu un effet positif notable sur leur organisation interne (p. ex. structure, collaboration entre équipes ou adaptation des rôles).
- **Utilisation stratégique des données** : Moins marquée, cette dimension bénéficie toutefois d'un impact positif pour 46 % des personnes répondantes.
- **Rentabilité globale** : 43 % des personnes répondantes rapportent un impact positif substantiel sur leur rentabilité globale, tandis qu'une proportion significative n'observe qu'un impact limité ou neutre.
- **Diversité des canaux de vente** : 43 % des détaillants reconnaissent un impact positif, ce qui souligne l'apport du numérique à la diversification des moyens de vente.
- **Cybersécurité** : 43 % estiment que le numérique a eu un impact positif significatif, mais une part notable des entreprises ne relève qu'un effet modéré ou peu perceptible en matière, par exemple, de protection des données sensibles, de prévention des cyberattaques ou de conformité aux réglementations en vigueur.

Ces résultats mettent en évidence que le numérique constitue un levier majeur pour optimiser la productivité et diversifier l'offre commerciale. Toutefois, les bénéfices sur la rentabilité et la cybersécurité semblent moins perceptibles, ce qui indique des marges d'amélioration dans l'accompagnement des entreprises sur ces aspects spécifiques.

**FIGURE 35** – Impact jusqu'à ce jour de l'adoption du numérique par les entreprises (total des mentions très positif et assez positif)



**Question :** Quel a été l'impact jusqu'à ce jour de l'adoption que vous avez faite du numérique dans votre entreprise sur... ?

**Base :** total des personnes répondantes (n=400 entreprises)

### Pratiques numériques à adopter ou renforcer au cours des 12 à 24 prochains mois

Lors de l'enquête, nous avons soumis aux personnes répondantes une douzaine de pratiques liées au commerce de détail et leur avons demandé de nous indiquer lesquelles elles prévoient d'adopter ou de renforcer en priorité au cours des 12 à 24 prochains mois. La description de chacune des pratiques évaluées est présentée à la page suivante.

Voici une description des pratiques les plus mentionnées :

#### **Création de communautés autour des produits ou de la marque**

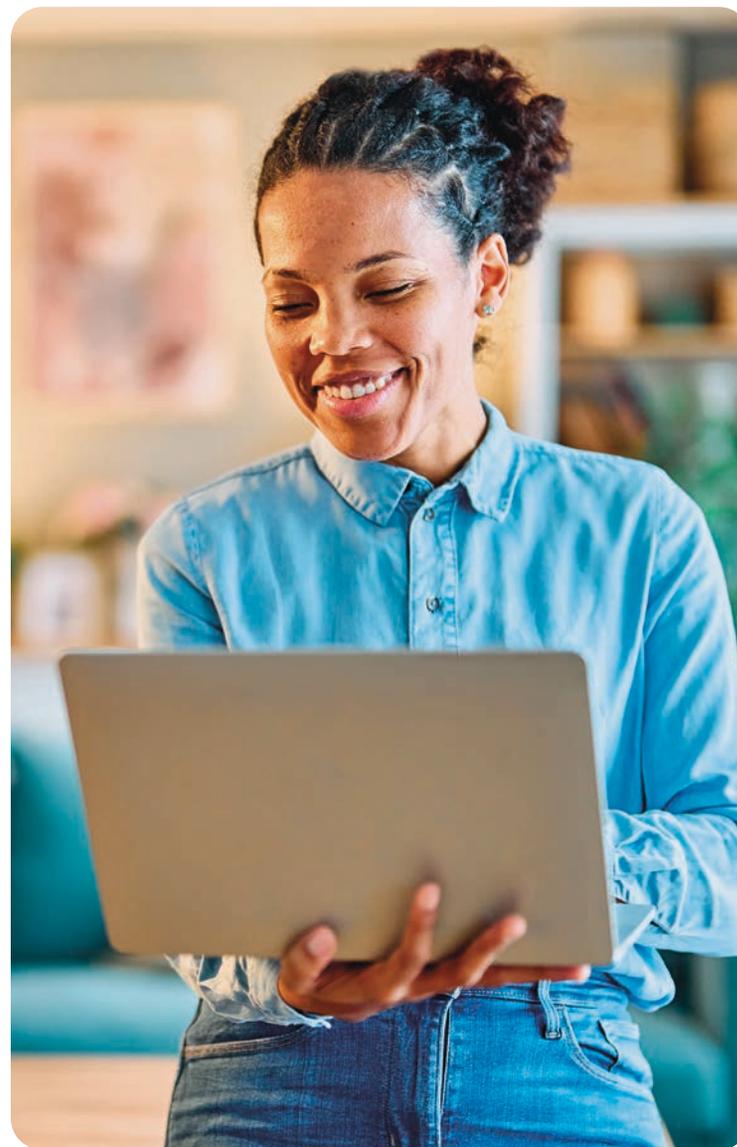
Cette priorité reflète l'importance accordée par 44 % des entreprises à l'engagement client dans des espaces interactifs, notamment par les réseaux sociaux ou le contenu cocréé avec les consommateurs. Ces communautés permettent de renforcer le lien avec la clientèle en favorisant l'interaction, le sentiment d'appartenance et la fidélité à long terme.

#### **Formation continue du personnel**

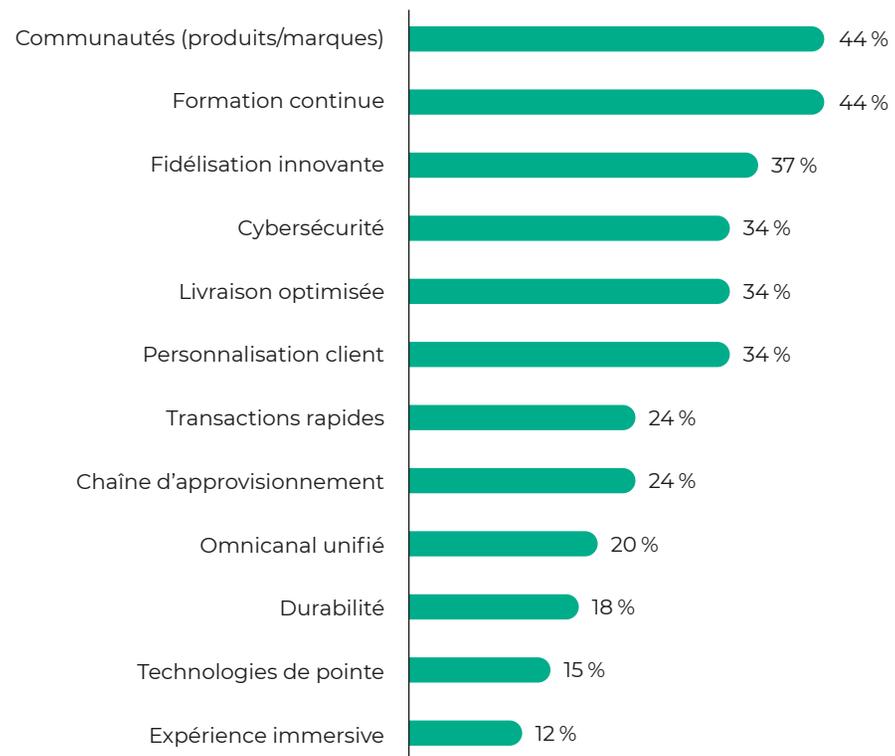
Le développement des compétences numériques et des connaissances produits est vu par 44 % des entreprises comme un levier essentiel pour soutenir l'adoption des technologies et renforcer la performance organisationnelle. Il s'agit d'un axe fondamental pour réussir une transformation numérique durable.

#### **Fidélisation par des programmes innovants**

Ces pratiques identifiées par respectivement 37 % des entreprises illustrent une volonté claire d'améliorer la relation client par le biais du numérique. Les programmes de récompenses personnalisées sont particulièrement prisés.



**FIGURE 36** – Pratiques numériques à renforcer selon les entreprises



**Question :** Parmi les pratiques suivantes observées dans le commerce de détail, lesquelles prévoyez-vous d'adopter ou de renforcer en priorité au cours des 12 à 24 prochains mois?  
Mentions multiples

**Base :** total des personnes répondantes (n=400 entreprises)

## Renforcement de la cybersécurité

La cybersécurité apparaît comme une préoccupation centrale, signe que les détaillants reconnaissent les risques associés à la protection des données, à la fraude en ligne et à la conformité réglementaire. Ce sont d'ailleurs 34 % des entreprises qui prévoient travailler en priorité sur cet aspect au cours des 12 à 24 prochains mois.

## Personnalisation client

La personnalisation est également vue comme un levier stratégique essentiel pour améliorer la relation client. L'utilisation des données pour mieux cibler les offres, adapter les services et fidéliser la clientèle fait désormais partie des attentes clés, mais sa mise en œuvre reste complexe, notamment pour les plus petites entreprises. Au cours des 12 à 24 prochains mois, ce sont également 34 % des entreprises qui prévoient travailler ce volet.

## Optimisation de la chaîne d'approvisionnement et rapidité dans les transactions

Ces deux axes visent une efficacité opérationnelle renforcée pour respectivement 24 % des entreprises. Il est ici question de technologies comme l'intelligence artificielle pour la logistique ou les paiements sans contact, les caisses automatiques et les applications mobiles pour accélérer le service.

## Engagement en matière de durabilité et expérience immersive en magasin

Bien que ces pratiques soient actuellement moins prioritaires (respectivement 18 % et 12 % des entreprises), elles représentent un potentiel d'innovation à long terme. Les initiatives écoresponsables, telles que la réparation ou la revente de produits, et les espaces interactifs en magasin pourraient jouer un rôle plus important dans les années à venir.

### Pratiques à adopter ou à renforcer en priorité au cours des 12 à 24 prochains mois et leurs descriptions

Communautés (produits/marques)	Création de communauté(s) autour des produits ou de la marque (réseaux sociaux, contenu cocréé)
Formation continue	Formation continue du personnel (compétences numériques, connaissances produits)
Fidélisation innovante	Fidélisation par des programmes innovants (expériences exclusives, récompenses personnalisées)
Cybersécurité	Renforcement de la cybersécurité et protection des données (prévention des fraudes, conformité aux lois et règlements (p. ex. Loi 25 au Québec))
Livraison optimisée	Optimisation des options de livraison et de gestion des commandes (suivi en temps réel, points de collecte)
Personnalisation client	Utilisation de la donnée pour personnaliser l'expérience (recommandations ciblées)
Transactions rapides	Rapidité et commodité dans les transactions (paiement sans contact, applications mobiles)
Chaîne d'approvisionnement	Optimisation de la chaîne d'approvisionnement (IA, réduction des coûts/délais)
Omnicanal unifié	Expérience unifiée ou omnicanale (intégration des canaux physiques et numériques, <i>click-and-collect</i> , retours en magasin)
Durabilité	Engagement en matière de durabilité (pratiques écoresponsables, réparation, revente)
Technologies de pointe	Adoption de technologies de pointe (réalité augmentée, bornes interactives, réalité virtuelle)
Expérience immersive	Expérience immersive en magasin (espaces interactifs, zones numériques)

## Besoins d'accompagnement exprimés par les entreprises

Une question ouverte facultative a permis d'identifier des attentes concrètes de la part des entreprises sur les façons dont Détail Québec pourrait les accompagner dans leur transformation numérique. Sur les réponses valides obtenues, plusieurs besoins récurrents ont émergé, permettant de structurer les résultats autour de six grandes catégories.



**La demande la plus fréquente porte sur l'accès à de la formation et au développement des compétences (31 réponses). Les entreprises souhaitent des formations ciblées, concrètes et adaptées à leur réalité, incluant des capsules courtes, des sessions en ligne, ou l'intervention de spécialistes.**

Viennent ensuite les besoins en **accompagnement personnalisé ou en diagnostic de maturité numérique** (19 réponses). Ces entreprises expriment le besoin d'un regard externe pour les aider à se situer, à établir un plan d'action et à progresser à leur rythme.

Un autre groupe (12 réponses) met l'accent sur la **diffusion d'information, de bonnes pratiques et la sensibilisation**, que ce soit par des conférences, des études de cas ou une vulgarisation adaptée aux réalités du commerce de détail.

Le **soutien financier** est également mentionné (10 réponses), que ce soit sous forme de subventions pour l'acquisition d'outils ou de soutien à la formation.

D'autres entreprises formulent un besoin en **ressources et outils pratiques** (9 réponses), incluant des modèles, des guides ou des grilles d'autoévaluation.

Enfin, certaines entreprises (6 réponses) mentionnent un besoin **d'appui au recrutement** ou à l'accès à de l'expertise externe.

Ces résultats permettent de constater que les attentes ne se limitent pas à la formation, mais couvrent un éventail de leviers d'action, allant de l'accompagnement stratégique à la disponibilité de ressources opérationnelles. Ils confirment le rôle structurant que **Détail Québec** peut jouer, tant sur le plan du renforcement des capacités internes que sur celui de l'orientation stratégique des entreprises face à la transformation numérique.

**FIGURE 37** – Compétences numériques des employé-e-s



**Question :** En conclusion, de quelle(s) façon(s) le comité sectoriel de main-d'œuvre Détail Québec pourrait-il vous aider ou vous accompagner dans votre transformation numérique? Question optionnelle

**Base :** total des personnes répondantes (n=167 entreprises)

**Note :** Les réponses à cette question ouverte ont fait l'objet d'une analyse qualitative rigoureuse. Toutes les réponses ont été lues, catégorisées et regroupées en thèmes récurrents afin d'en faire ressortir les besoins exprimés de manière structurée et représentative.

CHAPITRE 7

# LES MEILLEURES PRATIQUES EN COMMERCE DE DÉTAIL



## En résumé

### Les meilleures pratiques en commerce de détail

Ce chapitre présente les meilleures pratiques en commerce de détail. Il met en lumière également des **pratiques émergentes** qui redéfinissent les parcours d'achat, transforment les points de vente, enrichissent l'expérience client et repositionnent la relation entre les détaillants et leurs clientèles.

De l'omnicanalité au commerce unifié, de l'expérience immersive en magasin à l'exploitation des données pour la personnalisation, en passant par l'optimisation logistique et l'engagement en matière de durabilité, chaque pratique présentée met en relief des transformations concrètes, déjà à l'œuvre ou en forte émergence.

S'appuyant sur de nombreux exemples québécois et internationaux, ce chapitre offre un aperçu inspirant et informé des leviers que les entreprises du commerce de détail peuvent activer pour renforcer leur pertinence, leur compétitivité et leur résilience à l'ère numérique.



## Expérience omnicanale ou omnicanalité

L'**omnicanalité** désigne une stratégie visant à offrir une expérience client fluide et cohérente sur l'ensemble des canaux – physiques et numériques – utilisés par un détaillant. Contrairement à l'approche multicanale, où chaque canal fonctionne de façon autonome, l'omnicanalité repose sur un écosystème intégré facilitant la circulation des informations entre les différents points de contact, comme le site Web, l'application mobile, la boutique ou le service à la clientèle.

Elle permet aux consommateur·trice·s, par exemple, de consulter un produit en ligne, de vérifier sa disponibilité en magasin et de le récupérer en succursale sans friction. Cette approche répond aux attentes actuelles des clientèles qui recherchent des parcours d'achat souples, continus et interconnectés.

Bien que cette pratique soit discutée depuis plusieurs années, elle n'est pas encore pleinement déployée dans l'ensemble du commerce de détail, notamment chez les plus petites entreprises.

### Exemples québécois de pratique omnicanale intégrée

<b>BonLook</b>	Essai virtuel de montures en ligne, cueillette ou ajustement en boutique : intégration du service numérique au service en magasin.
<b>Simons</b>	Gestion unifiée des stocks, cueillette en magasin pour commandes en ligne, programme de loyauté commun : continuité sur tous les canaux.
<b>Structube</b>	Vérification de disponibilité en ligne par succursale, cueillette en magasin, suivi de commande unifié.

### Pratique émergente : le commerce unifié

Le **commerce unifié** va au-delà de l'omnicanalité en intégrant tous les canaux, y compris ceux qui échappent habituellement au contrôle direct de l'entreprise, comme les plateformes partenaires ou les réseaux sociaux. Alors que l'omnicanalité vise à offrir une expérience fluide entre les canaux internes – par exemple le site Web, les boutiques physiques ou l'application mobile –, le commerce unifié repose sur une infrastructure technologique centralisée permettant de synchroniser en temps réel les données issues de **l'ensemble** des points de contact, qu'ils soient gérés directement ou non par le détaillant.

Cette approche assure une expérience cohérente, continue et personnalisée, même lorsque l'achat se fait en dehors de l'écosystème principal de l'entreprise.

### Principaux bénéfices du commerce unifié

- L'unification des données clients améliore la capacité à anticiper les besoins, à personnaliser les offres et à créer une expérience sur mesure.
- La réduction des frictions entre les différents canaux favorise la satisfaction des clients et renforce leur engagement.
- Une gestion centralisée des inventaires permet une vue d'ensemble en temps réel, réduisant les ruptures de stock et optimisant les coûts.

### Exemple à l'international

<b>Ulta Beauty</b>	Centralisation des transactions et des points de fidélité, y compris sur des plateformes partenaires (Target, DoorDash, TikTok Shop) : continuité parfaite du parcours client, quel que soit le canal, illustrant tout le potentiel du commerce unifié.
--------------------	---

## Expérience immersive en magasin

L'expérience immersive en magasin consiste à intégrer des technologies numériques dans les espaces physiques afin d'enrichir l'interaction, de stimuler l'émotion et de renforcer l'engagement de la clientèle. Elle crée des ponts entre les environnements numériques et physiques, en rendant l'expérience en magasin plus interactive, personnalisée et mémorable.

**L'objectif principal de cette approche est de transformer le magasin en un lieu d'interaction mémorable**, en favorisant la participation active de la clientèle, son éveil sensoriel et une connexion émotionnelle renforcée avec la marque. Depuis la pandémie, ces approches se sont multipliées : codes QR, écrans interactifs, réalité augmentée et bornes intelligentes deviennent des outils permettant de prolonger l'expérience client et de renforcer l'attachement à une enseigne.

### Exemples québécois d'expériences immersives en magasin

<b>KaseMe</b>	Conception d'un étui personnalisé en magasin à l'aide d'un kiosque numérique, avec impression immédiate : personnalisation, créativité et rapidité réunies.
<b>Sports Experts</b>	Mur à chaussures intelligent affichant automatiquement les fiches produits, contenus immersifs par zone sportive : expérience interactive et inspirante.
<b>Indigo détaillant canadien</b>	Bornes interactives pour consulter l'inventaire en temps réel et localiser les produits : parcours client autonome et simplifié, adapté aux grands magasins.

## Pratique émergente : les stratégies phygiales avancées

Alors que plusieurs détaillants intègrent des technologies ponctuelles en magasin, d'autres adoptent une stratégie phygiale plus poussée, où chaque interaction numérique est conçue pour enrichir l'émotion, la narration et la valeur perçue de l'expérience en boutique. Cette approche fusionne les environnements physiques et numériques pour créer un parcours immersif, sensoriel et hautement personnalisé.

Parmi les technologies phares figurent la réalité augmentée (RA), qui superpose du contenu numérique à l'environnement réel, et la réalité virtuelle (RV), qui plonge la clientèle dans un univers entièrement simulé. Ces outils deviennent des leviers puissants d'inspiration, de mise en situation et de différenciation.

### Principaux bénéfices des stratégies phygiales avancées

- Création d'expériences immersives captivant les sens et augmentant le temps passé en magasin
- Renforcement du lien émotionnel entre la clientèle et la marque
- Différenciation par l'innovation et l'exploration numérique des produits

### Exemple à l'international

<b>Lancôme</b>	Miroirs intelligents en réalité augmentée pour tester du maquillage, recommandations personnalisées, expériences en réalité virtuelle autour des parfums et coulisses de fabrication : immersion sensorielle et émotionnelle forte.
----------------	---

## Transactions express et sans friction

La rapidité d'exécution et la fluidité du paiement sont devenues des attentes essentielles des consommateur-trice-s. Pour y répondre, plusieurs détaillants misent sur des technologies qui raccourcissent les étapes d'achat, éliminent les frictions et permettent de conclure une transaction sans assistance humaine.

Parmi ces solutions : caisses libre-service, paiements sans contact, lecteurs de codes QR ou encore reconnaissance RFID. Ces outils permettent de détecter automatiquement les articles, de calculer le total à payer et de procéder au paiement avec un téléphone ou une carte, sans interaction manuelle.

Au-delà de l'efficacité, ces technologies libèrent du temps pour le personnel, qui peut se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée comme le conseil ou l'accompagnement personnalisé. Le rôle humain est ainsi valorisé dans une expérience client réorganisée autour de la technologie.

### Exemples québécois de pratique omnicanale intégrée

---

**La Vie en Rose** Paiement autonome directement sur téléphone intelligent à partir d'un code QR : rapidité, discrétion et libération du personnel pour un service client plus accessible.

### Pratique émergente : automatisation intelligente des processus en magasin

Certaines entreprises vont plus loin en intégrant des infrastructures intelligentes qui rendent le passage à la caisse presque invisible. Grâce à des technologies comme la RFID, les systèmes détectent tous les articles en un seul geste, sans nécessiter de balayer un à un les codes-barres.

### Définition

**La RFID (pour *radio-frequency identification* en anglais) est une technologie qui permet de transmettre des données à distance, sans contact direct, à l'aide d'ondes radio. Un objet muni d'une puce électronique (étiquette RFID) peut être lu par un lecteur RFID, ce qui permet, par exemple, d'identifier un produit, de connaître son prix, sa localisation, etc.**

### Exemple à l'international

---

**Decathlon** Caisses libre-service avec RFID : dépôt des articles dans un bac, détection instantanée et paiement immédiat – pour une expérience rapide, précise et sans friction.

## Personnalisation et fidélisation par la donnée

L'utilisation stratégique de la donnée permet aux détaillants d'offrir des expériences plus personnalisées et d'élaborer des programmes de fidélisation plus efficaces. Grâce à des outils comme les plateformes transactionnelles, les cartes de fidélité et les systèmes CRM, il devient possible d'analyser les comportements d'achat, les préférences ou les habitudes de navigation pour adapter les recommandations, les offres ou les communications.

Cette approche améliore l'anticipation des besoins, ajuste les parcours et favorise un sentiment de proximité avec la marque. Les programmes de fidélité basés sur la donnée deviennent des leviers puissants pour accroître la rétention, enrichir la connaissance client et proposer des avantages alignés sur les comportements réels.

### Exemples québécois de pratique omnicanale intégrée

<b>SOJA &amp; CO.</b>	Programme Soja Club : points accumulés à l'achat, mais aussi via des actions communautaires (réseaux sociaux, anniversaire) – fidélisation étendue et engagement communautaire.
<b>Mondou</b>	Programme Câlin : coupons personnalisés, offres ciblées selon le type d'animal – relation de confiance fondée sur des besoins reconnus.
<b>SAQ</b>	Programme SAQ Inspire : recommandations personnalisées et offres sur mesure basées sur les habitudes d'achat – expérience enrichie et fidélité renforcée. En plus des points accumulés à l'achat, les membres reçoivent des offres personnalisées, ce qui contribue à enrichir l'expérience client et à renforcer la fidélité.

## Pratique émergente : les programmes payants comme levier de fidélisation

Les modèles d'abonnement deviennent une stratégie à part entière, offrant des avantages exclusifs (rabais, livraison, accès privilégié) contre une cotisation annuelle ou mensuelle. Ils créent une relation continue, plus engageante qu'un programme de fidélité classique, tout en générant des revenus récurrents.

### Principaux bénéfices des abonnements fidélité

- Relation stable, fondée sur une valeur perçue immédiate
- Hausse du panier moyen et de la fréquence d'achat
- Revenus prévisibles et meilleure segmentation
- Sentiment d'appartenance renforcé

### Exemples canadiens

<b>Indigo Plum+</b>	Programme sur abonnement annuel offrant livraison gratuite, rabais exclusifs et points bonifiés : fidélisation accrue par des bénéfices concrets et différenciés.
<b>The Ordinary</b>	Questionnaire en ligne pour générer une routine personnalisée de soins de la peau : expérience guidée dès le premier contact, adaptée aux besoins individuels.

## Storytelling (récit de marque) et communautés numériques

Dans un environnement numérique saturé, les marques cherchent à se démarquer en racontant des histoires authentiques et en bâtissant des **communautés numériques** autour de leurs valeurs.

Le **storytelling** (en français récit de marque) est devenu un levier central des stratégies numériques. En racontant leur histoire, en humanisant leurs valeurs ou en dévoilant les coulisses de leur processus créatif, les entreprises parviennent à établir une connexion émotionnelle forte avec leur clientèle, tout en se différenciant dans un écosystème concurrentiel.

Parallèlement, les **communautés numériques** rassemblent des individus unis par un intérêt ou des convictions communes envers une marque. Grâce aux plateformes sociales, ces communautés deviennent des espaces d'échange, de contribution et de fidélisation active.

Bien que distincts, le *storytelling* et les communautés numériques se renforcent mutuellement : le récit de marque donne du sens aux échanges communautaires, tandis que la communauté amplifie ce récit à travers les contenus générés, les témoignages et les interactions en ligne. Ensemble, ils soutiennent un engagement durable, fondé sur l'émotion, la proximité et la résonance identitaire.

### Exemple québécois de communauté numérique

**Le Club** Boutique montréalaise de cyclisme qui combine commerce de détail et espace de rassemblement pour les personnes passionnées de cyclisme. En organisant régulièrement des événements sportifs et des sorties de groupe, Le Club cultive un sentiment d'appartenance et d'engagement au sein de sa communauté locale.

### Pratique émergente : le commerce social

Le commerce social désigne l'intégration directe des fonctions d'achat au sein des plateformes sociales, transformant ainsi ces espaces en véritables canaux de vente.

Au-delà de la transaction, cette approche permet de renforcer l'expérience en combinant contenus immersifs, narrations visuelles et interactions communautaires. Le commerce social s'appuie ainsi sur le *storytelling*, les influenceur·euse·s et l'engagement des communautés numériques de consommateur·trice·s pour susciter l'émotion, favoriser la proximité et encourager l'achat immédiat.

### Exemple à l'international de commerce social

**GuruNanda** Marque de soins bucco-dentaires qui a connu un grand succès sur TikTok Shop grâce à une stratégie combinant des vidéos engageantes, une narration visuelle forte et des fonctions d'achat intégrées.

### Pratique émergente : les collaborations et mentions d'influenceur·euse·s et de célébrités

De plus en plus de marques adoptent une approche hybride, combinant des collaborations formelles avec des influenceur·euse·s et des mentions spontanées de célébrités. Ces deux formes d'influence se renforcent mutuellement : les premières offrent un cadre structuré et mesurable, tandis que les secondes apportent authenticité et prestige. Cette complémentarité renforce la confiance des consommateur·trice·s, accroît la visibilité des marques sur les réseaux sociaux et stimule l'engagement numérique.

### Exemple québécois

**ManMade** Marque de sous-vêtements ayant bénéficié de mentions spontanées de célébrités : influence organique et marketing fondé sur la satisfaction client.

## Optimisation de la chaîne d'approvisionnement

**L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement** devient une priorité stratégique pour les détaillants souhaitant accroître leur efficacité, répondre plus rapidement à la demande et renforcer la résilience de leurs opérations. Elle s'appuie sur la modernisation des processus logistiques – de la gestion des stocks à la livraison finale – grâce aux technologies numériques, à l'automatisation et à l'analyse en temps réel.

Face aux attentes croissantes en matière de rapidité, de transparence et de précision, les détaillants investissent dans des solutions qui améliorent la visibilité sur les flux, réduisent les ruptures d'inventaire et permettent une gestion proactive des risques. Résultat : des chaînes d'approvisionnement plus agiles, performantes et adaptées aux besoins du marché.

### Exemples québécois de pratique omnicanale intégrée

<b>Browns</b>	Optimisation des centres de distribution et meilleure visibilité sur les inventaires pour coordonner les flux entre canaux.
<b>Corbeil électroménagers</b>	Synchronisation accrue entre entrepôts, magasins et livraisons à domicile pour améliorer l'efficacité logistique.

## Pratique émergente : automatisation et robotisation logistique

L'intégration de robots d'entrepôt, de convoyeurs automatisés, d'intelligence artificielle ou de systèmes de lecture automatisée transforme profondément les opérations logistiques. Ces technologies renforcent la productivité, réduisent les erreurs et assurent une meilleure adaptabilité face aux fluctuations du marché.

### Principaux bénéfices du commerce unifié

- Productivité accrue dans les entrepôts
- Réduction des erreurs de traitement et d'inventaire
- Diminution des coûts liés à la main-d'œuvre
- Stabilité des opérations même en période de forte demande
- Visibilité en temps réel sur les flux et prévision optimisée

### Exemple à l'international

**John Lewis** Automatisation du centre de distribution avec 60 robots autonomes : augmentation de 75 % de la capacité de stockage, efficacité accrue en période de pointe et réduction des méthodes manuelles dans la préparation des commandes.

## Commerce écoresponsable

L'écoresponsabilité prend aujourd'hui une dimension numérique dans le secteur du commerce de détail. Au-delà de l'utilisation de matériaux durables ou de la réduction des emballages, les détaillants adoptent des outils technologiques pour structurer, mesurer et communiquer plus efficacement leurs engagements environnementaux. Qu'il s'agisse de plateformes de traçabilité, de solutions facilitant la réparation ou la revente, ou encore d'optimisation logistique verte, le numérique devient un levier stratégique pour favoriser une **consommation plus responsable**.

Ces outils permettent non seulement de répondre aux attentes des consommateur·trice·s en matière de transparence, mais aussi de soutenir concrètement des pratiques d'affaires axées sur la circularité, la réduction de l'empreinte carbone et l'allongement du cycle de vie des produits. Le commerce écoresponsable, soutenu par le numérique, s'impose ainsi comme un modèle porteur, combinant innovation, efficacité opérationnelle et engagement sociétal.

### Exemples québécois de commerce écoresponsable

---

<b>Kanuk</b>	Accès à un service numérique de remise à neuf ou de réparation pour prolonger la durée de vie des manteaux et réduire l'empreinte écologique.
<b>Librairie Tourne La Page</b>	Boutique en ligne de livres usagés avec 90 % de l'inventaire accessible en ligne, favorisant l'achat de seconde main et la réduction du gaspillage.

---

### Pratique émergente : les modèles de commerce circulaire

Parmi les stratégies numériques mises en place par les détaillants pour soutenir leur engagement en matière de durabilité, les modèles de commerce circulaire se démarquent par leur potentiel transformateur. Ces approches intègrent des pratiques comme la revente, la réparation, la remise à neuf ou la seconde main dans un écosystème technologique structuré. Grâce au numérique, ces initiatives deviennent plus accessibles, mieux intégrées aux parcours client et plus efficaces à grande échelle.

En rupture avec le modèle linéaire « produire–consommer–jeter », le commerce circulaire vise à prolonger la durée de vie des produits, à réduire le gaspillage et à proposer des alternatives concrètes à l'achat neuf. En offrant des plateformes de revente en ligne, des services de remise à neuf ou des outils de suivi environnemental, les détaillants peuvent non seulement réduire leur empreinte écologique, mais aussi fidéliser une clientèle soucieuse de durabilité, tout en explorant de nouveaux modèles d'affaires.

### Principaux bénéfices des modèles de commerce circulaire

- Prolongement de la durée de vie des produits par la revente, la réparation ou la remise à neuf
- Réduction du gaspillage et des invendus grâce à une meilleure traçabilité des cycles de vie
- Création de nouveaux canaux d'acquisition client à travers des expériences d'achat alternatives
- Renforcement de la perception de marque responsable, alignée sur les attentes environnementales
- Amélioration de la collecte de données sur les comportements post-achat et la réutilisation

### Exemple québécois d'économie circulaire

---

<b>ReSAIL</b>	Plateforme de revente en ligne de vêtements, chaussures et équipements de plein air de seconde main, afin de limiter ses déchets et de rendre le plein air accessible au plus grand nombre.
<b>Womance</b>	L'un des premiers détaillants à intégrer la revente de vêtements usagés à son modèle d'affaires.

---

## CONCLUSION

Le présent diagnostic met en lumière une réalité contrastée du commerce de détail au Québec face à la transformation numérique. Bien que l'intégration du numérique progresse et que des pratiques inspirantes soient observées dans plusieurs sous-secteurs, la maturité numérique globale demeure inégale, sur le plan tant des stratégies que des usages concrets.

La majorité des entreprises interrogées déclarent utiliser des outils numériques à divers degrés. Cependant, cette utilisation reste souvent fragmentée ou ponctuelle, et rarement encadrée par une stratégie numérique formelle.



**L'absence de plan structuré ou de vision intégrée limite la capacité des entreprises à tirer pleinement profit des technologies, que ce soit en matière d'efficacité opérationnelle, de cybersécurité ou d'expérience client.**

Le rapport révèle également que les entreprises ayant amorcé une réflexion stratégique sur le numérique – notamment celles dotées d'un plan numérique – sont significativement plus avancées dans leur transformation. Elles démontrent une adoption plus étendue des outils, une capacité d'innovation accrue et une plus grande ouverture envers les nouvelles formes de vente, dont le commerce électronique.

Les données soulignent par ailleurs que l'engagement envers le numérique ne dépend pas uniquement de la taille de l'entreprise ou de sa région, mais plutôt de la volonté de ses dirigeant-e-s à mobiliser les bons leviers.



**Le numérique ne se limite plus à une présence en ligne ou à la vente sur Internet : il est aujourd'hui au cœur de l'organisation, de la logistique, de la formation et de la relation client.**

Enfin, les pratiques observées chez certaines entreprises québécoises illustrent que l'innovation numérique peut être source de performance, d'attractivité et de différenciation. Leurs initiatives, souvent appuyées par des outils numériques simples mais bien intégrés, démontrent que la transformation numérique peut se traduire en bénéfices concrets, y compris pour les plus petites entreprises.

Ce diagnostic vise donc à servir de point d'appui aux acteurs du secteur pour identifier les chantiers à prioriser, les compétences à développer et les partenariats à activer afin d'assurer une évolution numérique structurée, durable et adaptée à la réalité du commerce de détail au Québec.

# RÉFÉRENCES

- Acquia (2024). *Storytelling de marque – Qu'est-ce que c'est ? Pourquoi est-ce important ?* <https://www.acquia.com/fr/blog/brand-storytelling>
- Aryen (2024). *Les DNVB réinvestissent les magasins physiques.* [https://www.adyen.com/fr\\_FR/ressources/dnvb-reinvestissent-magasins-physiques](https://www.adyen.com/fr_FR/ressources/dnvb-reinvestissent-magasins-physiques)
- Batat, W. (2024). *Experiential marketing : Consumer behavior, customer experience and the 7Es.* Routledge.
- Blue Yonder (2024). *Retail supply chains : The new normal.* <https://blueyonder.com/fr-fr/resources/retail-supply-chain-whitepaper>
- Business Insider (2024). *Companies are doubling down on loyalty programs right now.* <https://www.businessinsider.com/companies-are-doubling-down-on-loyalty-programs-2024-8>
- Cadschool (2025). *Les 9 tendances du community management en 2025.* <https://www.cadschool.ch/marketing-vente/les-9-tendances-du-community-management-en-2025>
- Caridà, A., Colurcio, M., et Melia, M. (2022). Customer experience management in retailing : A literature review. *Italian Journal of Marketing.*
- Commercetools (2024). *Plateforme de commerce headless pour le commerce moderne.* <https://commercetools.com/fr/commerce-platform>
- Deloitte (2023). *Perspectives de l'industrie du commerce de détail pour 2024.* <https://www.deloitte.com/ch/fr/Industries/consumer/perspectives/retail-distribution-industry-outlook.html>
- Ellen MacArthur Foundation (2024). *Circular business models in the retail sector.* <https://www.ellenmacarthurfoundation.org>
- Euromonito. (2024). *Retail 2040 : The new rules of retail.* <https://www.euromonitor.com>
- Forbes Business Council (2025). *Five Shifts in Influencer Marketing Reshaping Business Strategy.* <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/06/09/five-shifts-in-influencer-marketing-reshaping-business-strategy>
- Forbes Business Council (2025). *Authenticity Sells : How To Market To Millennials And Gen-Z.* <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/06/05/authenticity-sells-how-to-market-to-millennials-and-gen-z>
- FrançoisCharron (2024). *Chez Jean Coutu, on trouve de tout (ou presque!)* <https://francoischarron.com/decrocher/videos-humour/chez-jean-coutu-on-trouve-de-tout-ou-presque/gZamo9c7oA>
- Glossy (2024). *How TikTok shopping turned GuruNanda into a DTC success story.* <https://www.glossy.co/beauty/wellness/how-the-brand-behind-tiktok-shops-top-selling-product-is-diversifying-its-social-strategy-ahead-of-potential-ban>
- GSPANN (2022). *The Future of Retail : How Technology Is Shaping the Industry.* <https://www.gspann.com/resources/blogs/the-future-of-retail-how-technology-is-shaping-the-industry>
- Kingsnorth, S. (2023). *Advances in digital marketing and eCommerce.* Kogan Page Publishers.
- KPMG (2024). *Retail's digital future.* <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2024/01/retails-digital-future.html>
- Le Club (2024). *Le Club Montréal.* <https://leclub.cc/fr/pages/le-club-montreal>
- L'Oréal (2025). *Flagship Lancôme — le digital et la technologie au service de la beauté.* <https://www.loreal.com/fr/articles/brands/flagship-lancome-le-digital-et-la-technologie-au-service-de-la-beaute>

- Ma Banlieue (2025). *Créez des étuis personnalisés à la toute nouvelle boutique KaseMe au CF Carrefour Laval juste à temps pour la fête des Mères*. <https://mabanlieue.ca/2025/05/02/creez-des-etuis-personnalisés-a-la-toute-nouvelle-boutique-kaseme-au-cf-carrefour-laval-juste-a-temps-pour-la-fete-des-meres/>
- Mecalux. (2022). *5 warehouse automation benefits*. <https://www.mecalux.com/blog/warehouse-automation-benefits#:~:text=Automation%20is%20one%20of%20the,storage%20and%20order%20picking%20tasks>
- Medium (2024). *How Digital Technology is Advancing the Circular Economy : Enhancing Efficiency and Sustainability*. <https://medium.com/mitidaption/how-digital-technology-is-advancing-the-circular-economy-enhancing-efficiency-and-sustainability-a3eb7cfcca2c>
- Meltwater (2022). *Les tendances social media management de 2024*. <https://www.meltwater.com/fr/blog/tendances-social-media-management>
- NetSuite (2023). *Retail Supply Chain Management Guide : Importance & Strategies*. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/retail-supply-chain-management.shtml>
- Noovo Moi (2024). *Un robot qui remplace les commis chez Jean Coutu*. <https://www.noovomoi.ca/style-et-maison/infos-pratiques/robot-remplace-commis-jean-coutu.html>
- Organisation internationale du travail (2023). *L'avenir du commerce de détail et de l'emploi*.
- Professionsanté (2024). *Chez Jean Coutu, on trouve de tout, même un robot*. <https://professionsante.ca/chez-jean-coutu-trouve-de-tout-meme-un-robot>
- RetailWit (2022). *Retail trends : Immersive experiences drive engagement*.
- Salesforce (2024, octobre 29). *Les ventes en ligne résistent à la pression inflationniste*. <https://www.salesforce.com/fr/company/news-press/press-releases/2024/10/241029>
- Talon.One (2024). *Next-Level Loyalty Strategies from Top Enterprises*. <https://www.talon.one/download/next-level-loyalty-strategies-from-top-enterprises>
- The Times (2024). *Robots help John Lewis stack its Christmas gifts high*. <https://www.thetimes.com/business-money/technology/article/robots-help-john-lewis-stack-its-christmas-gifts-high-nl8x7rtlr>

