DIAGNOSTIC SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE

DU COMMERCE DE DÉTAIL

2027-2030



Détail Québec

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



ÉQUIPE DE PROJET

ÉQUIPE DE RECHERCHE SOM

Vincent Bouchard
Vice-président Marketing, SOM

Maggie Poulin de Courval
Directrice Ressources professionnelles, SOM

Josiane Picher
Conseillère en recherche, SOM

COORDINATION DU PROJET

Pauline Gueguen
Directrice, développement stratégique
et partenariats, Détail Québec

ÉDITION

Alphatek
Mise en page et conception graphique

ISBN : 978-2-923440-39-2

Reproduction autorisée à condition
de mentionner la source.

Novembre 2026

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
Site Internet : www.detailquebec.com

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

Avec l'aide financière de :

Québec

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS VI
MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL VII
À PROPOS DE DÉTAIL QUÉBEC VIII
OBJECTIFS DE L'ÉTUDE VIII
MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE 1
NOTES DE LECTURE : LÉGENDES DES ICÔNES UTILISÉES 3
FAITS SAILLANTS 6

CHAPITRE 1
PORTRAIT DU SECTEUR 9

CHAPITRE 2
PORTRAIT ÉCONOMIQUE 17

CHAPITRE 3
PORTRAIT DE LA MAIN-D'ŒUVRE 23

CHAPITRE 4
RECRUTEMENT ET MOBILISATION 37

CHAPITRE 5
DIVERSITÉ ET EMBAUCHE 53

CHAPITRE 6
EXPÉRIENCE EMPLOYÉ 59

CHAPITRE 7
BESOINS DE FORMATION 66

CHAPITRE 8
INTELLIGENCE ARTIFICIELLE 70

CHAPITRE 9
DÉFIS DES ENTREPRISES 73

FORCES, DÉFIS ET PERSPECTIVES 2027-2030 : RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES 81

ANNEXES 93

TABLE DES FIGURES

Figure 1 Répartition des secteurs en commerce de détail desservis par Détail Québec 5
Figure 2 Répartition des établissements selon la taille au Québec 12
Figure 3 Répartition des établissements selon leur affiliation 15
Figure 4 Superficie de l'établissement 16
Figure 5 Évolution des ventes (dollars × 1 000) au Québec 20
Figure 6 Évolution des ventes (dollars × 1 000) par sous-secteurs du commerce de détail, Québec 21
Figure 7 Part de l'emploi des sous-secteurs desservis par Détail Québec 25
Figure 8 Nombre de postes vacants dans le commerce de détail au Québec 29
Figure 9 Salaire horaire moyen des travailleur·euses au Québec 35
Figure 10 Évolution du nombre d'employé·es au cours des 3 prochaines années 39
Figure 11 Taux de roulement 40
Figure 12 Principaux postes touchés par des problèmes de roulement de personnel 42
Figure 13 Principales raisons de départ des employé·es selon l'employeur·euse 43
Figure 14 Intention de continuer à travailler dans le secteur du commerce de détail pour les trois prochaines années 44
Figure 15 Raisons de l'intention ou du souhait de quitter le secteur du commerce de détail au cours des 3 prochaines années 45
Figure 16 Principaux éléments qui ont amené à choisir l'employeur·euse actuel 46
Figure 17 Principaux postes difficiles à combler au cours des trois prochaines années 48
Figure 18 Principale cause des difficultés de recrutement 49
Figure 19 Principaux moyens de recrutement utilisés 51
Figure 20 Utilisation d'organismes ou partenaires externes pour le recrutement 52
Figure 21 Embauche de groupes minoritaires 55
Figure 22 Intégration des personnes… 56
Figure 23 Mesures prises par l'employeur·euse pour adapter le travail aux travailleur·euses s'identifiant à un groupe minoritaire 57
Figure 24 Niveau de satisfaction des employé·es envers leur travail 60
Figure 25 Niveau de recommandation du commerce de détail et de l'employeur·euse 61
Figure 26 Actions prises au cours des trois dernières années pour attirer et retenir les talents, selon les employé·es 62
Figure 27 Suggestions des travailleur·euses pour améliorer l'expérience employée 63
Figure 28 Situation d'incivilité vécue de la part de la clientèle au cours de la dernière année 64
Figure 29 Sentiment de se sentir outillé pour faire face à des situations d'incivilité de la part de la clientèle au travail 64
Figure 30 Situations d'incivilité ou de harcèlement vécues par les employé·es de la part de la clientèle au cours de la dernière année 65
Figure 31 Sujets de formation des employé·es souhaité pour les trois prochaines années 67
Figure 32 Sujets de formation jugés intéressants par les travailleur·euses pour les trois prochaines années 68
Figure 33 Mode de formation le plus adapté à leur réalité 69
Figure 34 Façon d'utiliser l'intelligence artificielle au travail 71
Figure 35 Projets ou priorités pour les trois prochaines années 75
Figure 36 Principaux défis pour les trois prochaines années 76
Figure 37 Soutien à la gestion des ressources humaines 77
Figure 38 Niveau de défi de gestion que représente la santé mentale des employé·es 78
Figure 39 Dispositions en place pour assurer la continuité de l'organisation en cas de départ, retraite ou changement de direction 79
Figure 40 Principales raisons de départ des employé·es selon l'employeur·euse par sous-secteurs 105
Figure 41 Détails des principaux postes difficiles à combler au cours des trois prochaines années 106
Figure 42 Principale cause des difficultés de recrutement par sous-secteurs 107
Figure 43 Sujets de formation des employé·es souhaités pour les trois prochaines années par sous-secteurs 108
Figure 44 Principaux défis prévus pour les trois prochaines années par sous-secteurs 109
Figure 45 Soutien à la gestion des ressources humaines par sous-secteurs 110

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1	Évolution du nombre d'établissements, avec et sans employé·es au Québec	**10**
Tableau 2	Variation du nombre d'établissements, avec et sans employé·es, de 2022 à 2025 au Québec	**11**
Tableau 3	Répartition des établissements avec employé·es selon les régions administratives	**13**
Tableau 4	Produit intérieur brut (PIB) par sous-secteur (en millions de dollars) au Québec	**18**
Tableau 5	Indice des prix à la consommation selon le groupe de produits, au Québec	**19**
Tableau 6	Évolution du nombre d'employé·es au Québec	**24**
Tableau 7	Principales professions dans le commerce de détail	**26**
Tableau 8	Répartition des travailleur·euses selon le statut d'emploi au Québec	**27**
Tableau 9	Taux d'occupation et de chômage au Québec	**28**
Tableau 10	Répartition des travailleur·euses selon le genre au Québec	**30**
Tableau 11	Répartition des travailleur·euses en emploi selon l'âge au Québec	**31**
Tableau 12	Répartition des travailleur·euses selon le niveau de scolarité au Québec	**32**
Tableau 13	Nombre de personnes inscrites par programme d'études lié au commerce de détail	**33**
Tableau 14	Présence syndicale	**36**
Tableau 15	Évolution nette du nombre d'employé·es au cours des 12 derniers mois	**38**

REMERCIEMENTS

Le Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec 2027-2030 a été réalisé par la firme SOM, sous la direction de Vincent Bouchard et de Maggie Poulin de Courval.

Le projet a été coordonné par Pauline Guéguen, directrice, développement stratégique et partenariats, sous la supervision de Manuel Champagne, directeur général de Détail Québec.

Nous soulignons la précieuse contribution des membres de notre comité de travail, composé de détaillants et de spécialistes du secteur. Leur expertise a permis d'orienter le projet, de définir les thématiques et de valider les instruments d'enquête. Merci à :

Isabelle Courchesne (JOELLE Collection), Michel Loubert (BMR), Linda Laporte (SAIL), Michelle Zameck (Sports Experts Beaulieu Angelo), Anabelle Lecompte (Magasin Lecompte), Stéphane Lamarche (Magasin Le Chaînon), Jean-Philippe Gorrut (Décathlon), Véronique Marseille (Au petit castor – station-service) et Jérôme Marsais (Comité consultatif Personnes immigrantes).

Notre reconnaissance va également aux employeurs ainsi qu'aux travailleuses et travailleurs du commerce de détail qui ont répondu à nos sondages, de même qu'aux employeurs ayant participé aux groupes de discussion. Leur contribution a permis de mieux cerner les réalités, les enjeux et les tendances du secteur.

Nous remercions le Pôle d'expertise en information sur le marché du travail (IMT) pour son accompagnement dans la recherche de données secondaires. Une mention particulière à Mahmoud Mhirsi, du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, pour ses précieuses recommandations.

Nous saluons également la mobilisation de nos partenaires qui ont relayé les sondages dans leurs réseaux, notamment le Conseil québécois du commerce de détail, mmode, PME MTL, la SDC Montréal centre-ville, DEV Vaudreuil-Soulanges et la MRC de Thérèse-De Blainville.

Enfin, merci aux membres du conseil d'administration et à toute l'équipe de Détail Québec pour leur engagement et leur précieuse collaboration.

Cette étude sectorielle a été réalisée grâce à la contribution financière de la Commission des partenaires du marché du travail.

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



C’est avec une grande fierté que Détail Québec et ses partenaires vous présentent le Diagnostic sectoriel de main-d’œuvre du commerce de détail au Québec 2027-2030. Véritable outil de référence pour comprendre les réalités et anticiper les besoins du secteur, ce diagnostic est le huitième réalisé depuis la création de notre comité sectoriel en 1997.

Cette vaste étude repose notamment sur la précieuse contribution de 1 019 employeurs et de 555 travailleuses et travailleurs du commerce de détail. Nous les remercions chaleureusement d’avoir pris le temps de partager leurs expériences, leurs préoccupations et leurs perspectives dans le cadre de nos sondages et groupes de discussion. Leur participation donne toute sa richesse et sa pertinence à ce portrait du secteur.

Le commerce de détail occupe une place incontournable dans l’économie québécoise. Premier pourvoyeur d’emplois du secteur privé, il contribue activement à la vitalité économique et sociale de toutes nos régions. Avec plus de 37 000 établissements, majoritairement des PME, il constitue un secteur dynamique, en constante évolution et profondément ancré dans nos communautés.

Le commerce de détail se distingue également par sa grande diversité : celle de sa main-d’œuvre, de ses sous-secteurs d’activité, de la taille et de la répartition géographique de ses entreprises, mais aussi de leurs pratiques de gestion. Cette diversité constitue une richesse, tout en donnant lieu à des réalités et à des défis de main-d’œuvre parfois bien différents.

Notre ambition était claire : réaliser un diagnostic aussi complet que possible, capable de mettre en lumière les grands enjeux de main-d’œuvre, les tendances émergentes et les défis qui façonneront les prochaines années. La forte participation des détaillants nous permet également de mieux cerner les réalités propres aux différents sous-secteurs d’activité.

Mais au-delà des données et des constats, ce diagnostic se veut avant tout un outil pour éclairer les décisions et inspirer l’action. Ses résultats guideront Détail Québec et ses partenaires dans la définition de leurs orientations stratégiques, le développement de formations et la mise en œuvre d’initiatives porteuses pour accompagner les entreprises et leur main-d’œuvre. Ils contribueront également à faire évoluer les programmes de formation professionnelle, collégiale et universitaire afin de mieux répondre aux besoins du marché du travail.

Les prochaines années apporteront leur lot de défis, mais aussi de belles occasions de faire évoluer notre secteur. À nous maintenant de transformer les résultats de ce diagnostic en actions concrètes pour contribuer à un commerce de détail toujours plus fort, innovant et attractif!

Bonne lecture !

Manuel Champagne
Directeur général de Détail Québec

À PROPOS DE DÉTAIL QUÉBEC

Détail Québec est le comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail. Organisme sans but lucratif, il accompagne tous les types de détaillants du Québec dans le développement des compétences de leur personnel, afin d'accroître leur compétitivité et leur rentabilité. Fort de son expertise et de son approche concertée, il se positionne comme la référence en matière de main-d'œuvre dans le commerce de détail.

En concertation avec les acteurs du commerce de détail et les partenaires du marché du travail, sa mission s'articule autour de ces axes :

- Contribuer au développement de la main-d'œuvre ;
- Valoriser les emplois du secteur ;
- Aider à l'optimisation des pratiques de gestion des ressources humaines.

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Dans un contexte marqué par la transformation rapide des habitudes de consommation, la numérisation croissante des opérations commerciales et la persistance de défis liés à l'attraction et à la mobilisation de la main-d'œuvre, il est essentiel pour Détail Québec de disposer d'un portrait actualisé et pertinent de son secteur. Le diagnostic sectoriel constitue un outil stratégique, visant à éclairer les décisions du comité et à soutenir l'élaboration de sa planification 2027-2030.

Cette étude sectorielle vise notamment à :

- Dresser le profil des établissements et de la main-d'œuvre ;
- Documenter les enjeux d'attraction, de recrutement et de mobilisation ;
- Identifier les besoins de formation et de soutien des entreprises ;
- Mieux comprendre l'expérience de travail et les attentes des travailleur·euses ;
- Cerner les priorités et les défis anticipés par les entreprises.



Détail Québec I Tous droits réservés

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Volet employeur·euses

Population cible

Établissements québécois dont le secteur d'activité principal fait partie d'un des sous-secteurs desservis par Détail Québec.

Échantillonnage

Au total, 1 004 établissements ont pris part au sondage téléphonique.

Collecte

Le sondage téléphonique auprès des employeur·euses a été réalisé du 9 juin au 20 juillet 2026.

Le taux de réponse estimé est de 28 %.

Questionnaire

Le questionnaire téléphonique a été conçu par SOM en collaboration avec Détail Québec.

Pondération et marge d'erreur

Les données ont été pondérées afin de bien refléter la répartition des établissements par sous-secteur (SCIAN à 3 ou 4 chiffres) selon les différentes catégories de taille (moins de 5, 5 à 9, 10 à 19, 20 à 49, 50 à 99 et 100 ou plus).

La marge d'erreur théorique maximale pour l'ensemble des répondants est de 3,5 % (à un niveau de confiance de 95 %). Elle augmente toutefois pour les sous-groupes de l'échantillon.

Notes de lecture

Les signes + ou – sont utilisés pour indiquer une différence significative supérieure ou inférieure entre le sous-secteur identifié de répondants et l'ensemble des autres sous-secteurs.

Groupes de discussion

Deux groupes de discussion ont été réalisés auprès d'un total de 15 employeur·euses. Les groupes ont eu lieu le 25 juin et le 6 juillet 2026. Le recrutement des participants s'est fait auprès des employeur·euses ayant manifesté leur intérêt pour cette deuxième phase lors du sondage téléphonique.

Les groupes se sont déroulés en ligne sur la plateforme Zoom et ont duré environ 1 h 30. Un guide de discussion rédigé par SOM en collaboration avec Détail Québec a servi à encadrer la discussion.

Détail Québec I Tous droits réservés

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Volet travailleur·euses

Population cible

Travailleur·euses dans le secteur du commerce de détail, dont le sous-secteur est desservi par Détail Québec.

Échantillonnage

555 travailleur·euses ont pris part au sondage web.

Collecte

Le sondage en ligne auprès des travailleur·euses s'est déroulé du 9 juin au 10 août 2026.

Les employeur·euses participant·es au sondage téléphonique étaient invités à fournir le lien vers le sondage en ligne à leurs employé·es. Détail Québec faisait de son côté la promotion du sondage en affichant le lien sur son site Internet et sur les réseaux sociaux.

SOM a également fait de la publicité ciblée sur les réseaux sociaux.

Questionnaire

Le questionnaire en ligne a été conçu par SOM en collaboration avec Détail Québec.

Pondération et marge d'erreur

Les données de la collecte auprès des travailleur·euses ne sont pas pondérées.

En raison de la méthode de collecte utilisée, ce sondage n'est pas probabiliste et les marges d'erreur ne peuvent être calculées. Les résultats ne sont pas statistiquement extrapolables à la population cible.

Recherche de données secondaires

Les données secondaires ont été fournies par Détail Québec. SOM a uniquement effectué l'analyse de celles-ci.

Détail Québec I Tous droits réservés

NOTES DE LECTURE : LÉGENDES DES ICÔNES UTILISÉES

Les icônes suivantes illustrent la nature des données présentées dans les pages du rapport.

Légende des icônes pour désigner pour désigner la source de données



Sondage téléphonique auprès des employeur·euses



Groupe de discussion auprès des employeur·euses



Sondage web auprès des travailleur·euses



Données secondaires

NOTES DE LECTURE : LÉGENDES DES ICÔNES UTILISÉES

Légende des icônes pour désigner les sous-secteurs d'activités



Détaillants de matériaux de construction



Détaillants de meubles, accessoires de maison, appareils électroniques et ménagers



Détaillants de produits de santé et soins personnels



Détaillants de vêtements, chaussures, bijouteries, bagages et maroquinerie



Détaillants de marchandises diverses



Détaillants d'articles de sports, de passe-temps, d'instruments de musique, de livres et de détail divers

Détail Québec I Tous droits réservés

Définition du secteur

Ce diagnostic sectoriel de main-d'œuvre présente les données concernant les entreprises qui s'adonnent aux activités de commerce de détail, excluant les concessionnaires automobiles et les détaillants d'alimentation. Selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

Le système classe les activités économiques par un code composé d'une suite de numéros. La catégorie se précise à mesure que nous ajoutons des numéros au code. Par exemple :

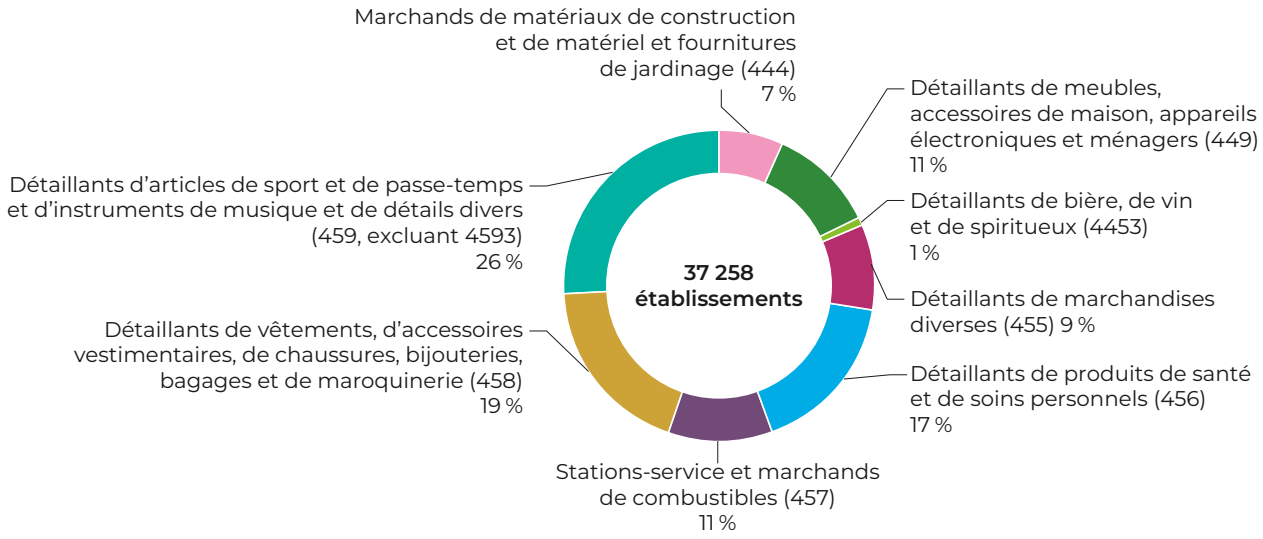
44-45 Commerce de détail

444 Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage

4453 Détaillants de bière, de vin et de spiritueux

En 2025, le secteur du commerce de détail au Québec comptait 37 258 établissements (avec ou sans employé·es). À noter que les secteurs desservis par Détail Québec incluent les détaillants de bière, de vin et de spiritueux et exclut les fleuristes, les données seront présentées lorsque disponibles.

FIGURE 1 – Répartition des secteurs en commerce de détail desservis par Détail Québec[1]



1. Statistique Canada. Tableau 33-10-1095-01. Nombre d'entreprises canadiennes, avec employé·es, décembre 2025. Statistique Canada. Tableau 33-10-1096-01. Nombre d'entreprises canadiennes, sans employé·es, décembre 2025.

Détail Québec I Tous droits réservés



FAITS SAILLANTS

Un secteur de poids, en pleine transformation

Le secteur

37 258

établissements en 2025

Recul de 0,9 % par année depuis 2022. Les détaillants de marchandises diverses (+18 % par an) et ceux de produits de santé et soins personnels (+2,8 %) progressent.

265 402

employé·es en 2025

Un emploi sur 15 au Québec. En diminution depuis 2 ans (– 4 %).

+ 3,0 %

de PIB par année

Trois fois plus que l'ensemble des industries (+1,0 %), malgré une diminution des emplois et du nombre d'établissements.

+ 1,6 %

de ventes par année

Une progression des ventes à un rythme inférieur à l'inflation (+3,1 %) : les quantités vendues ont probablement stagné ou reculé.

La main-d'œuvre et les entreprises

24 %

de roulement

Stable depuis 2019 (26 %), au-dessus du commerce de détail canadien (21 %) et de l'ensemble des industries québécoises (10,1 %).

Un détaillant sur quatre affiche un taux de roulement de 30 % ou plus.

79 000

embauches en 12 mois

Trois entreprises sur quatre ont embauché (4,4 personnes en moyenne), pour environ 54 600 départs. Les embauches sont surtout des remplacements.

69 %

comptent rester dans le secteur

56 % des travailleur·euses restent par choix, alors que 13 % travailleraient ailleurs s'ils·elles en avaient la possibilité.

70 %

ont vécu de l'incivilité

Dont 18 % des travailleur·euses de façon fréquente. Un tiers des employeur·euses en rapportent dans leur équipe.

Détail Québec I Tous droits réservés

Les constats les plus marquants

1

Un secteur qui produit plus avec moins

Le PIB progresse de 3,0 % par année alors que l'emploi (-4 % depuis 2023) et le nombre d'établissements reculent. Cet écart pourrait s'expliquer en partie par l'adoption de nouvelles technologies et la vente en ligne, sans que les données de l'étude permettent de le confirmer.

2

Un roulement élevé, concentré en première ligne

Le taux de roulement est élevé et touche surtout la vente et le service à la clientèle. La réorientation professionnelle est la première raison de départ, renforçant la perception d'emploi de passage dont souffre le secteur, alors qu'il offre des possibilités de progression.

3

Un enjeu d'adéquation plus que de rareté

L'inadéquation des profils domine (38 %) parmi les difficultés de recrutement. Le taux de postes vacants est de 2,2 %, soit la moitié moins qu'en 2022 : le défi est d'attirer et de garder.

4

Des relations appréciées, un salaire et une image à soutenir

Les travailleur·euses apprécient la relation avec leurs collègues (8,7/10) et leur supérieur (8,3), le salaire (6,3) est moins évalué. L'indice de recommandation est de +6 pour l'employeur et de -22 pour le secteur.

5

Une clientèle qui met l'expérience à l'épreuve

L'incivilité est vécue par une part considérable de travailleur·euses, et observée par le tiers des employeurs. Cette réalité pèse sur la mobilisation du personnel.

6

Une technologie qui intrigue, des besoins près du terrain

Moins de la moitié des travailleur·euses utilisent l'IA, surtout pour des tâches administratives. L'intérêt est réel, mais les employeur·euses privilégient d'abord la formation à la vente et au service à la clientèle, un besoin qui revient en raison du roulement de personnel.

Pour 2027-2030 : rendre les emplois plus attractifs, stabiliser les équipes de première ligne et outiller les gestionnaires, une responsabilité partagée par tout l'écosystème du commerce de détail.

Détail Québec | Tous droits réservés

CHAPITRE 1

PORTRAIT DU SECTEUR



Répartition des établissements par sous-secteurs avec et sans employé·es au Québec

Un recul du secteur, qui masque des trajectoires contrastées selon les sous-secteurs

De 2022 à 2025, les sous-secteurs desservis par Détail Québec affichent un léger recul du nombre d'établissements au Québec. Ce recul est plus marqué que celui de l'ensemble du commerce de détail, alors que le nombre d'établissements, toutes industries confondues, progresse de 3,7 % par année.

Le recul du secteur est en grande partie attribuable aux détaillant·es d'articles de sport et de détail divers, un déclin dans lequel s'inscrit la fermeture de plusieurs bannières connues.

Le centre de gravité du secteur se déplace. Le sous-secteur des articles de sport et du détail divers demeure le plus nombreux, mais son poids relatif s'effrite au profit des marchandises diverses et des produits de santé et de soins personnels.

TABLEAU 1 – Évolution du nombre d'établissements, avec et sans employé·es au Québec[2]

SCIAN	2022	2023	2024	2025	TCAM*
Total des industries	919 507	957 025	993 398	1 024 273	3,7 %
Total commerce de détail (44,45)	55 176	56 405	55 111	54 737	-0,3 %
Total des sous-secteurs desservis par Détail Québec	**38 304**	**38 966**	**37 455**	**37 258**	**-0,9 %**
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage (444)	2 694	2 730	2 672	2 664	-0,4 %
Détaillants de meubles, accessoires de maison, appareils électroniques et ménagers (449)	4 329	4 282	4 129	4 057	-2,1 %
Détaillants de bière, de vin et de spiritueux (4453)	509	519	518	504	-0,3 %
Détaillants de marchandises diverses (455)	2 004	2 460	3 106	3 290	18,0 %
Détaillants de produits de santé et de soins personnels (456)	5 670	5 795	6 054	6 161	2,8 %
Stations-service et marchands de combustibles (457)	4 181	4 115	4 003	3 935	-2,0 %
Détaillants de vêtements, d'accessoires vestimentaires, de chaussures, bijouteries, bagages et de maroquinerie (458)	7 061	7 060	7 046	6 930	-0,6 %
Détaillants d'articles de sport et de passe-temps et d'instruments de musique et de détails divers (459, excluant 4593)	11 856	12 005	9 927	9 717	-6,4 %

* taux de croissance annuel moyen

2. Statistique Canada. Tableaux 33-10-0661-01, 33-10-0806-01, 33-10-0764-01 et 33-10-1095-01. Nombre d'entreprises canadiennes, avec employé·es, décembre 2022 à décembre 2025. Statistique Canada.
Tableaux 33-10-0662-01, 33-10-0807-01, 33-10-0765-01 et 33-10-1096-01. Nombre d'entreprises canadiennes, sans employé·es, décembre 2022 à décembre 2025.

Détail Québec | Tous droits réservés

Fluctuation du nombre d'établissements avec et sans employé·es au Québec

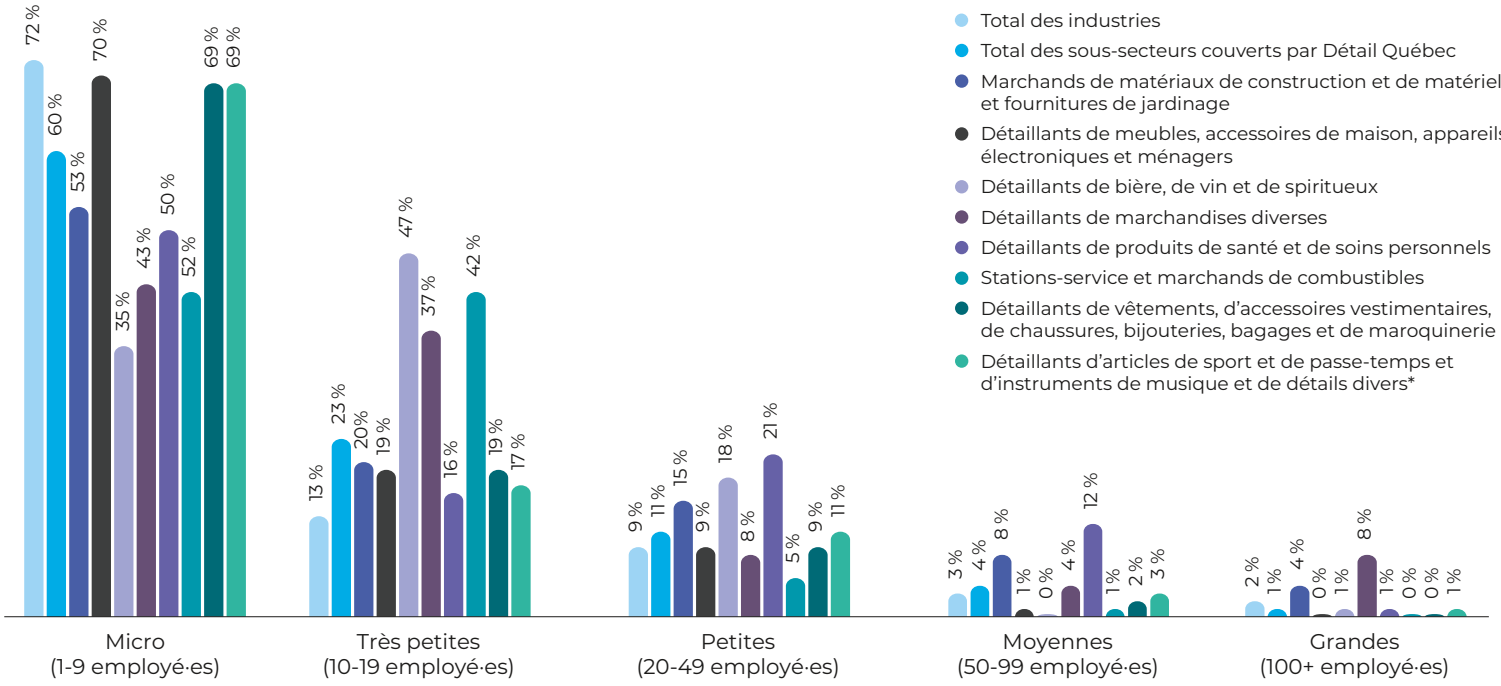
TABLEAU 2 – Variation du nombre d'établissements, avec et sans employé·es, de 2022 à 2025 au Québec[3]

SCIAN	Variation du nombre d'établissements
Total des industries	104 766
Total commerce de détail	-439
Total des sous-secteurs desservis par Détail Québec	**-1 046**
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage (444)	-30
Détaillants de meubles, accessoires de maison, appareils électroniques et ménagers (449)	-272
Détaillants de bière, de vin et de spiritueux (4453)	-5
Détaillants de marchandises diverses (455)	1 286
Détaillants de produits de santé et de soins personnels (456)	491
Stations-service et marchands de combustibles (457)	-246
Détaillants de vêtements, d'accessoires vestimentaires, de chaussures, bijouteries, bagages et de maroquinerie (458)	-131
Détaillants d'articles de sport et de passe-temps et d'instruments de musique et de détails divers (459, excluant 4593)	-2 139

3. Statistique Canada. Tableaux 33-10-0661-01, 33-10-0806-01, 33-10-0764-01 et 33-10-1095-01. Nombre d'entreprises canadiennes, avec employé·es, décembre 2022 à décembre 2025.
Statistique Canada. Tableaux 33-10-0662-01, 33-10-0807-01, 33-10-0765-01 et 33-10-1096-01. Nombre d'entreprises canadiennes, sans employé·es, décembre 2022 à décembre 2025.

Répartition des établissements selon la taille avec employé·es au Québec

FIGURE 2 – Répartition des établissements selon la taille au Québec[4]



Une prédominance de microentreprises dans les sous-secteurs desservis par Détail Québec

La majorité des établissements dans les sous-secteurs desservis par Détail Québec sont de très petite taille (moins de 20 employé·es). Les microentreprises (1 à 9 employé·es) forment la plus grande part du paysage. Les détaillants de produits de santé et de soins personnels présentent une structure différente. Les établissements de 20 employé·es ou plus y occupent une place plus importante comparativement aux autres segments.

4. Statistique Canada, tableau 33-10-1095-01. Nombre d'entreprises canadiennes avec employé·es, décembre 2025.

Détail Québec I Tous droits réservés

Répartition géographique des établissements

Des commerces présents aux quatre coins de la province

Hormis quelques exceptions, la répartition des établissements suit globalement le poids démographique des régions.

Montréal, Laval et la Capitale-Nationale regroupent une part des établissements inférieure à leur poids démographique. Cet écart s'explique en partie par les détaillants de vêtements et d'accessoires, dont la part y est plus faible que celle de la population. Il s'agit d'écarts de proportion, et non de nombre.

Les défis de main-d'œuvre ne se vivent pas de la même façon partout. Les grands centres offrent un bassin de candidat·es plus vaste, mais les employeurs y sont plus nombreux à se les disputer. En région, les employeurs sont moins nombreux, mais les candidat·es sont plus rares.

TABLEAU 3 – Répartition des établissements avec employé·es selon les régions administratives[5]

Régions	Secteurs desservis par Détail Qc							Population[6]
Bas-Saint-Laurent	3,6 %	2,4 %	3,4 %	2,5 %	4,4 %	2,7 %	2,3 %	2,3 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	3,1 %	3,0 %	3,9 %	3,1 %	6,3 %	3,9 %	3,0 %	3,2 %
Capitale-Nationale	6,8 %	8,5 %	9,0 %	9,6 %	8,0 %	10,6 %	10,2 %	9,0 %
Mauricie	4,0 %	3,4 %	4,0 %	3,4 %	4,4 %	3,3 %	2,9 %	3,2 %
Estrie	8,5 %	6,6 %	6,8 %	4,9 %	7,0 %	5,1 %	6,0 %	5,8 %

Les cellules en vert indiquent que la proportion d'établissements dans cette région est supérieure à son poids démographique,alors que les cellules en rouge indiquent une proportion inférieure.

5. Institut de la statistique du Québec, Nombre d'entreprises actives, avec employé·es, dans les régions administratives du Québec selon l'industrie et la tranche d'effectif en décembre 2025.
6. Institut de la statistique du Québec, Estimations de la population des régions administratives, 2025.

(*SUITE*) TABLEAU 3 – Répartition des établissements avec employé·es selon les régions administratives

Régions	Secteurs desservis par Détail Qc							Population[7]
Montréal	12,8 %	24,5 %	18,7 %	25,9 %	10,5 %	28,4 %	24,5 %	24,0 %
Outaouais	4,7 %	2,6 %	4,2 %	4,4 %	4,5 %	2,8 %	3,1 %	4,7 %
Abitibi-Témiscamingue	2,4 %	2,0 %	2,6 %	0,9 %	3,3 %	1,7 %	2,0 %	1,6 %
Côte-Nord	1,0 %	0,9 %	1,5 %	0,9 %	2,4 %	1,0 %	1,1 %	1,0 %
Nord-du-Québec	0,5 %	0,2 %	0,7 %	0,1 %	0,7 %	0,1 %	0,2 %	0,5 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	2,1 %	1,2 %	1,6 %	1,2 %	2,5 %	1,0 %	1,4 %	1,0 %
Chaudière-Appalaches	7,7 %	5,1 %	6,2 %	4,9 %	7,3 %	3,6 %	4,7 %	5,1 %
Laval	4,0 %	6,3 %	3,5 %	6,6 %	3,4 %	5,8 %	5,2 %	5,1 %
Lanaudière	7,7 %	6,1 %	6,0 %	5,2 %	7,4 %	4,4 %	5,7 %	6,3 %
Laurentides	9,1 %	8,1 %	7,7 %	7,4 %	8,2 %	8,1 %	8,5 %	7,5 %
Montérégie	17,6 %	16,0 %	16,5 %	15,8 %	15,9 %	14,8 %	16,4 %	16,8 %
Centre-du-Québec	4,3 %	3,0 %	3,6 %	3,3 %	3,8 %	2,7 %	2,8 %	2,9 %

Les cellules en vert indiquent que la proportion d'établissements dans cette région est supérieure à son poids démographique,alors que les cellules en rouge indiquent une proportion inférieure.

7. Institut de la statistique du Québec, Estimations de la population des régions administratives, 2025.

Détail Québec I Tous droits réservés

Type d’établissement

Le commerce indépendant, modèle dominant

Le secteur se caractérise par une majorité de commerces indépendants à nom unique. Environ le quart des personnes qui ont répondu est associé à une bannière, en tant que franchisé ou succursale corporative.

Pour Détail Québec, cela signifie que la majorité des employeur·euses gèrent leur main-d’œuvre sans le soutien d’une bannière ou d’un siège social. Ils·elles ont donc davantage besoin d’outils clés en main que les franchises et les chaînes.

FIGURE 3 – Répartition des établissements selon leur affiliation (n : 1 004)[8]



Un commerce indépendant à nom unique	69 %	57 %-	82 %+	40 %-	84 %+	71 %	59 %
Un commerce franchisé (propriétaire)	18 %	22 %	11 %-	44 %+	7 %-	18 %	13 %
Une succursale corporative (magasin d’une chaîne)	8 %	12 %	5 %	11 %	4 %-	5 %-	29 %+
Une coopérative	2 %	7 %	2 %	2 %	0 %	3 %	0 %
Le siège social d’une corporation	2 %	2 %	<1 %	2 %	3 %	2 %	0 %
Ne sait pas, ne répond pas	1 %	0 %	0 %	1 %	1 %	<1 %	0 %

8. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QA2. Votre établissement est-il ? Base : tous. Tailles d’échantillon par sous-secteur, dans l’ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

Superficie de l'établissement

Du petit commerce à la grande surface

La grande majorité des commerces occupent de petits espaces, soit moins de 15 000 pieds carrés, ce qui est cohérent avec une forte présence d'établissements indépendants.

Ce portrait cache toutefois des modèles commerciaux distincts. Les détaillants de vêtements et d'articles de sport, de passe-temps et de détail divers occupent presque tous de petits espaces. À l'inverse, les grandes surfaces se concentrent chez les détaillants de matériaux de construction, de meubles et de marchandises diverses.

FIGURE 4 – Superficie de l'établissement (n : 1 004)[9]



Moins de 5 000 pi²	58 %	38 %-	49 %	58 %	67 %+	67 %+	36 %-
5 000 à 14 999 pi²	23 %	26 %	24 %	29 %+	20 %	18 %-	30 %
15 000 à 49 999 pi²	11 %	18 %+	20 %+	4 %-	7 %	8 %	26 %+
50 000 pi² ou plus	2 %	9 %+	1 %	1 %	1 %	1 %	6 %
Ne sait pas, ne répond pas	6 %	9 %	6 %	8 %	5 %	6 %	2 %

9. Sondage SOM, 2026 – employeur-euses – QSUP. Quelle est la superficie de votre établissement (celui où j'appelle) ? Base : tous. Tailles d'échantillon par sous -secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

Détail Québec I Tous droits réservés

CHAPITRE 2

PORTRAIT ÉCONOMIQUE



Contribution au PIB

Une croissance plus rapide que celle de l'ensemble de l'économie

Entre 2022 et 2025, le PIB des sous-secteurs desservis par Détail Québec croît en moyenne de 3,0 % par année, soit trois fois plus que celui de l'ensemble des industries.

Cette croissance est toutefois inégale. Les stations-service et marchands de combustibles, ainsi que les détaillants de vêtements mènent, suivis des matériaux de construction. À l'inverse, les détaillants d'articles de sport, de passe-temps, d'instruments de musique et de détail divers sont les seuls à reculer, malgré un léger rebond en 2025.

Cette progression survient alors que le nombre d'emplois et d'établissements diminue : le secteur produit davantage avec moins de personnel et de points de vente. Cet écart pourrait s'expliquer en partie par l'adoption de nouvelles technologies (automatisation de tâches avec l'IA, caisses libre-service, etc.) et par la vente en ligne, sans que les données de l'étude permettent de le confirmer.

TABLEAU 4 – Produit intérieur brut (PIB) par sous-secteur (en millions de dollars) au Québec[10]

SCIAN	2022	2023	2024	2025	TCAM*
Total des industries	437 137	440 091	447 585	450 300	1,0 %
Total commerce de détail (44,45)	25 235	26 083	26 384	27 086	2,4 %
Total des sous-secteurs desservis par Détail Québec[11]	**16 366 (3,7 %)**	**16 917 (3,8 %)**	**17 194 (3,8 %)**	**17 867 (4,0 %)**	**3,0 %**
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage (444)	2 224	2 335	2 376	2 529	4,4 %
Détaillants de meubles, accessoires de maison, appareils électroniques et ménagers (449)	1 542	1 535	1 602	1 588	1,0 %
Détaillants de marchandises diverses (455)	2 535	2 525	2 601	2 629	1,2 %
Détaillants de produits de santé et de soins personnels (456)	3 727	3 844	3 798	3 981	2,2 %
Stations-service et marchands de combustibles (457)	1 606	1 876	2 124	2 030	8,1 %
Détaillants de vêtements, d'accessoires vestimentaires, de chaussures, bijouteries, bagages et de maroquinerie (458)	2 536	2 673	2 818	3 122	7,2 %
Détaillants d'articles de sport et de passe-temps et d'instruments de musique et de détails divers (459)	2 196	2 129	1 875	1 988	-3,3 %

* Taux de croissance annuel moyen

10. Statistique Canada, Tableau 36-10-0711-01, Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, par industries, provinces et territoires, dollars enchaînés 2017.
11. Le total des sous-secteurs desservis par Détail Québec exclut le SCIAN Détaillants de bière, de vin et de spiritueux (4453), faute de données disponibles pour ce sous-secteur, bien qu'il soit desservi par Détail Québec. Il inclut toutefois le SCIAN Fleuristes (4593), qui n'est pas desservi par Détail Québec.

Détail Québec | Tous droits réservés

Évolution de l'indice de prix à la consommation

Des prix en hausse au Québec

Entre 2022 et 2025, les prix à la consommation au Québec augmentent en moyenne de 3,1 % par année.

Cette moyenne ne reflète toutefois pas ce que vivent les détaillant·es. Les prix des boissons alcoolisées vendues en magasin et des soins de santé et personnels augmentent plus vite que l'ensemble.

À l'inverse, ceux de l'essence et des vêtements et chaussures reculent.

Pour plusieurs détaillants, la croissance du chiffre d'affaires doit donc venir d'une clientèle plus nombreuse, d'une hausse des quantités vendues ou d'une meilleure marge.

TABLEAU 5 – Indice des prix à la consommation selon le groupe de produits, au Québec (2002=100)[12]

Produits et services	2022	2023	2024	2025	TCAM*
Ensemble	147	153,6	157,2	161	3,1 %
Ameublement et articles ménagers	113,9	115,2	113,6	113,7	-0,1 %
Vêtements et chaussures	92,5	93,4	89,3	88,8	-1,4 %
Essence	248,1	231,5	226,2	213,3	-4,9 %
Soins de santé et soins personnels	139,3	146,3	151,3	155,1	3,6 %
Loisirs, formation et lecture	112,8	116,9	117,8	119,2	1,9 %
Boissons alcoolisées achetées en magasin	118,2	124,5	128,2	132,1	3,8 %

12. Statistique Canada. 18-10-0005-01 Indice des prix à la consommation, moyenne annuelle, non désaisonnalisé.

Détail Québec I Tous droits réservés

Évolution des ventes

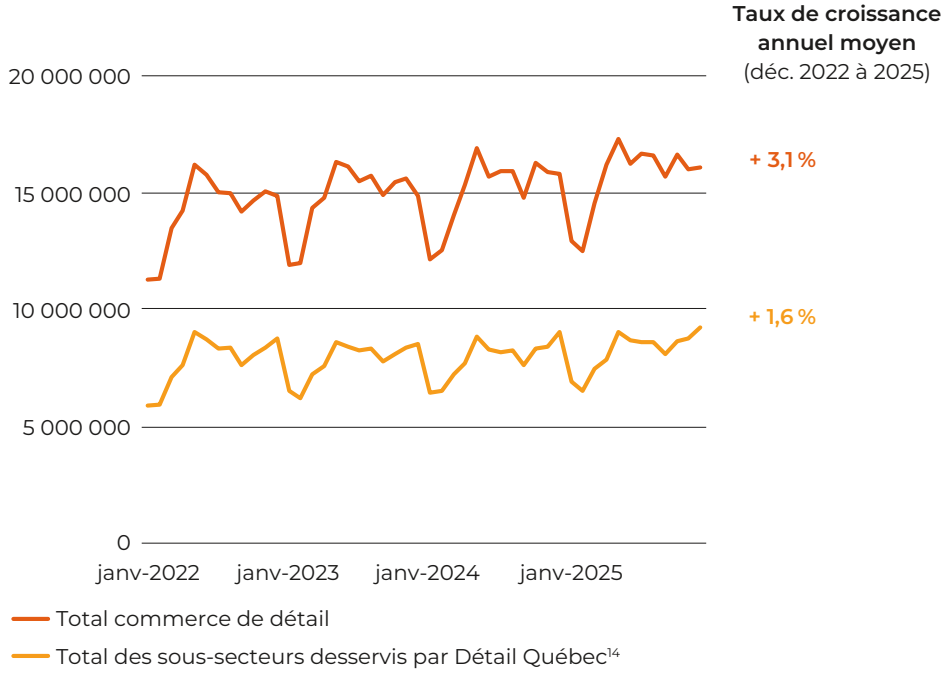
Une croissance des ventes modérée

Les ventes des sous-secteurs desservis par Détail Québec ont progressé à une cadence annuelle moyenne de 1,6 % entre 2022 et 2025, pour atteindre 98,3 milliards de dollars en 2025. Ce rythme est inférieur à celui de l'ensemble du commerce de détail et à celui des prix à la consommation (+ 3,1 %). Les quantités vendues ont donc probablement stagné ou diminué dans l'ensemble du secteur.

Les stations-service et marchands de combustibles, ainsi que les détaillants de vêtements (voir p. 27) se distinguent avec une progression des ventes supérieure à celle du secteur. Comme les prix de ces produits reculent (voir p.25), cette croissance reflète davantage des quantités vendues plus élevées que des hausses de prix.

À l'opposé, les ventes stagnent ou reculent au sein de trois sous-secteurs (bière, vin et spiritueux, meubles, accessoires de maison et appareils électroniques et ménagers, matériaux de construction et fourniture de jardinage). L'IPC des boissons alcoolisées étant en hausse, la baisse des ventes signifie que moins de produits se sont vendus.

FIGURE 5 – Évolution des ventes (dollars × 1 000) au Québec[13]

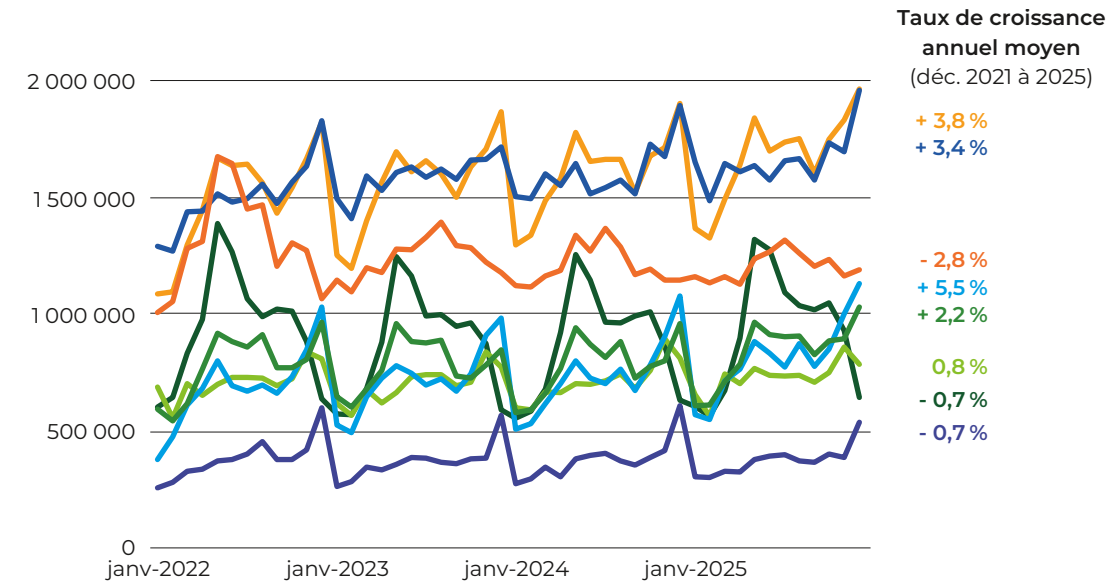


13. Statistique Canada. Tableau 20-10-0056-01 Ventes mensuelles du commerce de détail par province et territoire (× 1 000) dollars courants, non désaisonnalisées.
14. Le total des sous-secteurs desservis par Détail Québec inclut le SCIAN Fleuristes (4593), qui n'est pas desservi par Détail Québec.

Détail Québec I Tous droits réservés

Évolution des ventes par sous-secteurs

FIGURE 6 – Évolution des ventes (dollars × 1 000) par sous-secteurs du commerce de détail, Québec[15]



15. Statistique Canada. Tableau 20-10-0056-01 Ventes mensuelles du commerce de détail par province et territoire (× 1 000) dollars courants, non désaisonnalisées.

Détail Québec I Tous droits réservés

Tendances clés du commerce de détail

OPPORTUNITÉS	MENACES
Fort attachement à l'achat local[1.1] Les consommateur·rices québécois·es privilégient l'achat local et les commerces de proximité. Une part notable évite les produits américains. Une partie des détaillant·es a déjà vu ses ventes de produits canadiens augmenter. L'origine des produits est devenue un argument de vente, s'approvisionner localement et mettre ces produits en valeur est un levier immédiat.	**Pouvoir d'achat sous pression**[2.1] Les ménages se disent inquiets pour leurs finances et anticipent une hausse continue des prix. Les consommateur·ricesprivilégient la valeur et reportent les achats non essentiels. Avec une inflation de 3,1 % au Québec en août 2026 sur un an, et la hausse de l'essence et de l'épicerie, il reste peu de place pour les achats discrétionnaires.
Rattrapage en commerce en ligne[1.2] L'achat en ligne fait partie intégrante des habitudes d'achat des consommateur·trices. Toutefois, le commerce en ligne représente une part modeste des ventes au détail québécoises, et la majorité des détaillant·es ne vend pas en ligne. Le quart de celles et ceux qui n'y sont pas prévoit s'y lancer. Ne pas être en ligne laisse la place aux grandes plateformes, les détaillant·es peuvent davantage prendre leur place dans ce marché.	**Concurrence des plateformes étrangères**[2.2] Amazon capte la plus grande part des achats en ligne des Québécois·es, loin devant les marchand·es québécois·es, et son avance continue de croître. Les plateformes de mode ultra-rapide (Shein, Temu, etc.) demeurent elles aussi bien établies, et il est difficile de rivaliser avec leurs prix. Les commerces québécois ont avantage à miser sur le service, la qualité, la proximité et l'origine locale pour se démarquer.
Adoption du numérique et de l'intelligence artificielle[1.3] L'IA progresse rapidement dans l'économie, mais une minorité des détaillant·es québécois·es l'utilise de façon intensive. Le tiers des détaillant·es québécois·es dispose d'un plan ou d'une stratégie numérique. L'avantage concurrentiel est encore à prendre. L'IA sera un outil fort utile pour l'accroissement du commerce en ligne.	**Guerre tarifaire Canada-États-Unis**[2.3] Les contre-tarifs récents touchent de nombreux produits et les substituts sont rares, notamment à cause des exigences d'étiquetage en français. Les commerces doivent absorber la hausse ou la refiler à leur clientèle, un choix délicat pour les petits commerces, dont la marge de manoeuvre est limitée. Il importe de repérer les produits exposés et de diversifier les fournisseur·euses.
Formation du personnel, expérience en magasin et fidélisation[1.4] La formation continue et la fidélisation figurent parmi les priorités des détaillant·es, mais peu d'entreprises ont un processus structuré de formation. Lors de moments forts de consommation (ex. : fêtes), la majorité des achats se fait encore en magasin. La formation favorise la mobilisation et crée une valeur pour le commerce. Les magasins restent un lieu de vente important, donc la qualité du service est directement liée aux revenus.	**Pénurie de main-d'œuvre et hausse des coûts d'exploitation**[2.4] Le nombre de postes vacants demeure élevé au Québec, et les entreprises réduisent leurs heures d'ouverture ou le personnel présent sur le plancher. Parallèlement, les coûts salariaux augmentent et la population en âge de travailler devrait diminuer au cours des prochaines années. Les coûts d'exploitation montent donc pendant que le bassin de candidat·es se rétrécit, ce qui fait de la mobilisation et de l'automatisation des tâches répétitives de véritables enjeux de rentabilité.
Demande résiliente et consommation plus planifiée[1.5] Les ventes au détail québécoises progressent légèrement, mais l'optimisme d'achat est en hausse avec des achats importants planifiés. La demande existe, mais elle est plus réfléchie et sélective. Il faut être visible au moment de la décision d'achat (promotions ciblées, conseil en magasin).	**Criminalité dans les commerces**[2.5] La criminalité est en hausse dans les commerces, que ce soit en raison des vols, de la violence, de la fraude ou de la cybercriminalité. Aux pertes qu'il entraîne s'ajoutent les coûts de sécurité (caméras, personnel, formation), qui pèsent sur les commerces, surtout les indépendants. Trouver l'équilibre entre prévention et accueil de la clientèle devient ainsi un enjeu d'expérience client.

1.1 à 2.5 La liste des sources ayant permis d'identifier les tendances est présentée à l'annexe 4.

Détail Québec | Tous droits réservés

CHAPITRE 3

PORTRAIT DE LA MAIN-D'ŒUVRE



Nombre d'employé·es et évolution

Un emploi en repli depuis 2023

Après un sommet en 2023, le nombre d'employé·es des sous-secteurs desservis par Détail Québec recule de 4 % en deux ans, pour s'établir à 265 402 en 2025. Sur la période 2022-2025, la perte nette est de 5 324 emplois. Elle est plus marquée que celle de l'ensemble du commerce de détail, alors que l'emploi total au Québec progresse de 0,9 % par année.

Ce recul est cohérent avec la baisse du nombre d'établissements sur la période.

Il est toutefois plus surprenant chez les détaillants de marchandises diverses et ceux de produits de santé et de soins personnels, où le nombre d'établissements augmente alors que l'emploi diminue, ce qui suggère des structures de plus petite taille qui emploient moins de personnes. L'inverse s'observe chez les détaillants d'articles de sport et de détail divers, où moins d'établissements emploient davantage de personnel, ce qui laisse penser que les commerces qui subsistent sont de plus grande taille.

TABLEAU 6 – Évolution du nombre d'employé·es au Québec[16]

SCIAN	2022	2023	2024	2025	TCAM
Total des industries	3 969 337	4 045 564	4 080 614	4 083 533	0,9 %
Total commerce de détail	450 176	458 402	452 570	448 259	-0,1 %
Total des sous-secteurs desservis par Détail Québec[17]	**270 726**	**276 593**	**270 078**	**265 402**	**-0,7 %**
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage (444)	35 304	36 274	35 980	35 214	-0,1 %
Détaillants de meubles, accessoires de maison, appareils électroniques et ménagers (449)	25 016	25 830	24 394	23 518	-2,0 %
Détaillants de marchandises diverses (455)	47 633	48 360	47 252	45 012	-1,9 %
Détaillants de produits de santé et de soins personnels (456)	49 380	49 231	48 488	48 840	-0,4 %
Stations-service et marchands de combustibles (457)	21 760	22 956	22 010	21 051	-1,1 %
Détaillants de vêtements, d'accessoires vestimentaires, de chaussures, bijouteries, bagages et de maroquinerie (458)	48 414	49 125	47 738	47 829	-0,4 %
Détaillants d'articles de sport et de passe-temps et d'instruments de musique et de détails divers (459)	43 219	44 817	44 216	43 938	0,6 %

16. Statistique Canada. Tableau 14-10-0202-01. Emploi selon l'industrie, données annuelles.
17. Le total des sous-secteurs desservis par Détail Québec exclut le SCIAN Détaillants de bière, de vin et de spiritueux (4453), faute de données disponibles, bien que ce sous-secteur soit desservi par Détail Québec.

Détail Québec I Tous droits réservés

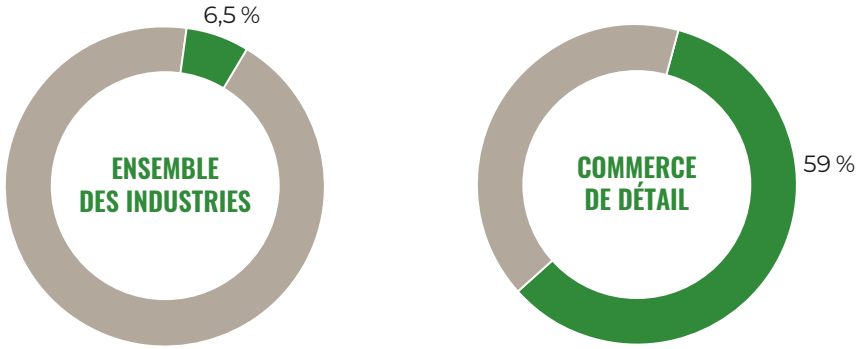
Part de l'emploi au Québec

Une part notable de l'emploi au Québec

Les sous-secteurs desservis par Détail Québec regroupent près de six emplois sur dix du commerce de détail et environ un emploi sur quinze au Québec.



FIGURE 7 – Part de l'emploi des sous-secteurs desservis par Détail Québec[18, 19]



18. Statistique Canada. Tableau 14-10-0202-01. Emploi selon l'industrie, données annuelles.
19. Le total des sous-secteurs desservis par Détail Québec exclut le SCIAN Détaillants de bière, de vin et de spiritueux (4453), faute de données disponibles, bien que ce sous-secteur soit desservi par Détail Québec.

Détail Québec I Tous droits réservés

Principales professions

Une main-d'œuvre concentrée dans la vente et le service à la clientèle

Quatre professions regroupent près de six emplois sur dix du commerce de détail : les vendeur·euses, les caissier·ères, les directeur·trices et les préposé·esaux commandes.

Cela signifie que les enjeux de main-d'œuvre du secteur se jouent d'abord dans des postes d'entrée en contact avec la clientèle. Ces postes sont aussi ceux où le roulement est le plus élevé (voir p. 46) et où le recrutement est jugé le plus difficile (voir p. 51) pour les prochaines années. Les mêmes professions sont donc à la fois les plus nombreuses et les plus fragiles.

TABLEAU 7 – Principales professions dans le commerce de détail[20]

Professions dans le commerce de détail (SCIAN 44, 45)	Proportion
Vendeur·euses et décorateur·trices-étalagistes du commerce de détail (CNP 64100)	20 %
Caissier·ères(CNP 65100)	14 %
Directeur·trices du commerce de détail et de gros (CNP 60020)	13 %
Préposé·es aux commandes dans les magasins (CNP 65102)	10 %
Expéditeur·trices et réceptionnaires (CNP 14400)	3 %
Préposé·es aux services d'information (CNP 64409)	2 %
Superviseur·euses des ventes du commerce de détail (CNP 62010)	2 %
Manutentionnaires (CNP 75101)	2 %
Technicien·nes en pharmacie (CNP 32124)	2 %
Pharmacien·nes (CNP 31120)	2 %
Conducteur·trices de camions de transport (CNP 73300)	1 %
Assistant·es techniques en pharmacie (CNP 33103)	1 %
Autres	28 %

20. Gouvernement du Québec, Explorer des métiers et des professions et Commerce de détail (SCIAN 44-45).

Détail Québec I Tous droits réservés

Répartition des travailleur·euses selon le statut d'emploi

Une présence importante de travailleur·euses à temps partiel

Quatre travailleur·euses sur dix (41 %) des sous-secteurs desservis par Détail Québec travaillent à temps partiel, soit plus du double de l'ensemble des industries. Cette réalité reflète la prévalence des horaires fractionnés et de la main-d'œuvre étudiante dans le secteur.

Cela signifie qu'un même volume d'heures repose sur davantage de personnes à recruter, à former et à planifier. La gestion des horaires et du remplacement pèse donc plus lourd sur les équipes de direction, surtout dans les petits commerces sans ressource RH dédiée.

À l'inverse, trois sous-secteurs (444, 449 et 457) se rapprochent de l'ensemble des industries, avec une main-d'œuvre majoritairement à temps plein.

TABLEAU 8 – Répartition des travailleur·euses selon le statut d'emploi au Québec[21]

SCIAN	Travaille à temps plein	Travaille à temps partiel
Total des industries	81 %	19 %
Total commerce de détail	62 %	38 %
Total des sous-secteurs desservis par Détail Québec[22]	**59 %**	**41 %**
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage (444)	76 %	24 %
Détaillants de meubles, accessoires de maison, appareils électroniques et ménagers (449)	80 %	20 %
Détaillants de marchandises diverses (455)	59 %	41 %
Détaillants de produits de santé et de soins personnels (456)	52 %	48 %
Stations-service et marchands de combustibles (457)	72 %	29 %
Détaillants de vêtements, d'accessoires vestimentaires, de chaussures, bijouteries, bagages et de maroquinerie (458)	47 %	53 %
Détaillants d'articles de sport et de passe-temps et d'instruments de musique et de détails divers (459)	57 %	43 %

21. Statistique Canada. Tableau personnalisé. Caractéristiques de la population active selon l'industrie, le niveau de scolarité, le groupe d'âge et le genre, Canada et provinces, moyenne annuelle. Enquête sur la population active (EPA), 2025.
22. Le total des sous-secteurs desservis par Détail Québec exclut le SCIAN Détaillants de bière, de vin et de spiritueux (4453), faute de données disponibles pour ce sous-secteur, bien qu'il soit desservi par Détail Québec. Il inclut toutefois le SCIAN Fleuristes (4593), qui n'est pas desservi par Détail Québec.

Détail Québec I Tous droits réservés

Taux d'occupation et de chômage

Un taux de chômage inférieur à la moyenne

Au Québec, les sous-secteurs des détaillants desservis par Détail Québec affichent des taux de chômage inférieurs à la moyenne de l'ensemble des industries et du commerce de détail. Ce portrait témoigne d'un marché du travail tendu, où la main-d'œuvre disponible est largement absorbée par le secteur.

Il est toutefois nettement inférieur, voire nul, chez les détaillants de meubles, accessoires de maison, appareils électroniques et ménagers, ainsi que chez les stations-service et marchands de combustibles, témoignant d'une rareté des candidat·esdans ces secteurs.

TABLEAU 9 – Taux d'occupation et de chômage au Québec[23]

SCIAN	Taux d'occupation	Taux de chômage	Nombre de chômeurs
Total des industries	94,4 %	5,6 %	276 200
Total commerce de détail	95,6 %	4,4 %	23 300
Total des sous-secteurs desservis par Détail Québec[24]	**96,2 %**	**3,8 %**	**12 300**
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage (444)	95,0 %	5,0 %	2 000
Détaillants de meubles, accessoires de maison, appareils électroniques et ménagers (449)	100 %	0 %	0
Détaillants de marchandises diverses (455)	94,9 %	5,1 %	2 400
Détaillants de produits de santé et de soins personnels (456)	97,3 %	2,7 %	2 100
Stations-service et marchands de combustibles (457)	100 %	0 %	0
Détaillants de vêtements, d'accessoires vestimentaires, de chaussures, bijouteries, bagages et de maroquinerie (458)	95,6 %	4,4 %	2 400
Détaillants d'articles de sport et de passe-temps et d'instruments de musique et de détails divers (459)	94,6 %	5,4 %	3 400

23. Statistique Canada. Tableau personnalisé. Caractéristiques de la population active selon l'industrie, le niveau de scolarité, le groupe d'âge et le genre, Canada et provinces, moyenne annuelle. Enquête sur la population active (EPA), 2025.
24. Le total des sous-secteurs desservis par Détail Québec exclut le SCIAN Détaillants de bière, de vin et de spiritueux (4453), faute de données disponibles pour ce sous-secteur, bien qu'il soit desservi par Détail Québec. Il inclut toutefois le SCIAN Fleuristes (4593), qui n'est pas desservi par Détail Québec.

Détail Québec I Tous droits réservés

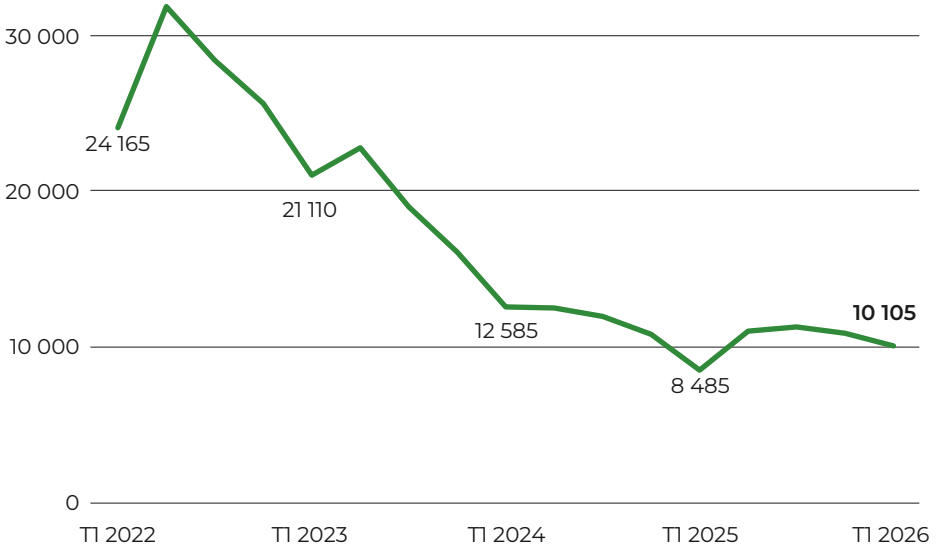
Postes vacants

Une diminution importante des postes à combler

Le nombre de postes vacants dans le commerce de détail québécois a diminué de plus de moitié depuis le début de 2022. Au premier trimestre de 2026, près de 11 000 postes étaient à combler, soit un taux de 2,2 %, inférieur à celui de l'ensemble des industries (2,8 %). Le secteur n'est donc plus parmi les plus en tension.

Le recrutement n'est pas devenu simple pour autant. Le roulement est élevé, et les employeur·euses anticipent encore des difficultés de recrutement. Le défi tient donc moins au nombre de postes à pourvoir qu'à la capacité d'attirer les bons profils et de les garder.

FIGURE 8 – Nombre de postes vacants dans le commerce de détail au Québec[25]



25. Institut de la statistique du Québec, nombre de postes vacants, données trimestrielles non désaisonnalisées, septembre 2026.

Genre des travailleur·euses

Une main-d'œuvre majoritairement féminine

Les femmes représentent trois travailleur·euses sur cinq dans les sous-secteurs desservis par Détail Québec. Cette proportion est plus élevée que dans l'ensemble du commerce de détail et dans l'ensemble des industries québécoises, où il y a parité entre les hommes et les femmes.

La présence féminine est particulièrement importante chez les détaillants de vêtements, d'accessoires vestimentaires, de chaussures, de bijouterie, de bagages et de maroquinerie ainsi que chez les détaillants de produits de santé et de soins personnels.

À l'inverse, les marchands de matériaux de construction et de fournitures de jardinage regroupent davantage d'hommes.

Les autres sous-secteurs présentent une répartition plus équilibrée.

TABLEAU 10 – Répartition des travailleur·euses selon le genre au Québec[26]

SCIAN	Hommes	Femmes
Total des industries	52 %	48 %
Total commerce de détail	49 %	52 %
Total des sous-secteurs desservis par Détail Québec[27]	**40 %**	**60 %**
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage (444)	68 %	32 %
Détaillants de meubles, accessoires de maison, appareils électroniques et ménagers (449)	53 %	47 %
Détaillants de marchandises diverses (455)	50 %	50 %
Détaillants de produits de santé et de soins personnels (456)	24 %	76 %
Stations-service et marchands de combustibles (457)	54 %	47 %
Détaillants de vêtements, d'accessoires vestimentaires, de chaussures, bijouteries, bagages et de maroquinerie (458)	18 %	82 %
Détaillants d'articles de sport et de passe-temps et d'instruments de musique et de détails divers (459)	40 %	60 %

26. Statistique Canada. Tableau personnalisé. Caractéristiques de la population active selon l'industrie, le niveau de scolarité, le groupe d'âge et le genre, Canada et provinces, moyenne annuelle. Enquête sur la population active (EPA), 2025.
27. Le total des sous-secteurs desservis par Détail Québec exclut le SCIAN Détaillants de bière, de vin et de spiritueux (4453), faute de données disponibles pour ce sous-secteur, bien qu'il soit desservi par Détail Québec. Il inclut toutefois le SCIAN Fleuristes (4593), qui n'est pas desservi par Détail Québec.

Détail Québec I Tous droits réservés

Âge des travailleur·euses

Une main-d'œuvre jeune

Dans les sous-secteurs du commerce de détail desservis par Détail Québec, les jeunes travailleur·euses (15-24 ans) occupent une place nettement plus grande que dans l'ensemble des industries. On retrouve près de deux jeunes pour un travailleur de 55 ans ou plus.

Cette surreprésentation de jeunes s'explique notamment par la nature de plusieurs emplois du secteur. Les postes de vente et de service à la clientèle sont souvent accessibles en début de parcours professionnel. Les horaires offerts peuvent également convenir à des personnes aux études.

TABLEAU 11 – Répartition des travailleur·euses en emploi selon l'âge au Québec[28]

SCIAN	15 à 24 ans	25 à 44 ans	45 à 54 ans	55 ans ou plus	Ratio 55 ans ou plus/ 15-24 ans*
Total des industries	13 %	45 %	21 %	21 %	1,6
Total commerce de détail	34 %	31 %	13 %	22 %	0,7
Total des sous-secteurs desservis par Détail Québec[29]	**35 %**	**31 %**	**13 %**	**21 %**	**0,6**
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage (444)	22 %	28 %	13 %	37 %	1,7
Détaillants de meubles, accessoires de maison, appareils électroniques et ménagers (449)	16 %	46 %	10 %	27 %	1,7
Détaillants de marchandises diverses (455)	34 %	31 %	13 %	22 %	0,6
Détaillants de produits de santé et de soins personnels (456)	41 %	26 %	17 %	15 %	0,4
Stations-service et marchands de combustibles (457)	30 %	35 %	16 %	19 %	0,6
Détaillants de vêtements, d'accessoires vestimentaires, de chaussures, bijouteries, bagages et de maroquinerie (458)	46 %	27 %	7 %	19 %	0,4
Détaillants d'articles de sport et de passe-temps et d'instruments de musique et de détails divers (459)	34 %	35 %	12 %	19 %	0,5

*Le ratio correspond au nombre de personnes en emploi âgées de 55 ans ou plus pour chaque personne en emploi âgée de 15 à 24 ans. Un ratio de 1 signifie qu'il y en a autant dans chaque groupe. Un ratio inférieur à 1 indique qu'il y a plus de jeunes que de personnes de 55 ans ou plus.

28. Statistique Canada. Tableau personnalisé. Caractéristiques de la population active selon l'industrie, le niveau de scolarité, le groupe d'âge et le genre, Canada et provinces, moyenne annuelle. Enquête sur la population active (EPA), 2025.

29. Le total des sous-secteurs desservis par Détail Québec exclut le SCIAN Détaillants de bière, de vin et de spiritueux (4453), faute de données disponibles pour ce sous-secteur, bien qu'il soit desservi par Détail Québec. Il inclut toutefois le SCIAN Fleuristes (4593), qui n'est pas desservi par Détail Québec.

Détail Québec I Tous droits réservés

Scolarité des travailleur·euses

Une main-d'œuvre moins scolarisée en général

La main-d'œuvre des sous-secteurs desservis par Détail Québec est moins scolarisée que celle de l'ensemble des industries québécoises. Une proportion plus élevée ne détient aucun certificat, diplôme ou grade (14 %) ou possède un diplôme d'études secondaires (31 %). La nature des emplois et le recours fréquent à une main-d'œuvre étudiante, dont les études sont toujours en cours, contribuent à expliquer, en partie, cet écart.

Les détaillants de meubles, d'accessoires de maison et d'appareils électroniques et ménagers, ainsi que les détaillants de vêtements, d'accessoires vestimentaires, de chaussures, de bijouterie, de bagages et de maroquinerie se démarquent par un niveau de scolarité plus élevé, qui se rapproche de la moyenne des industries. On y trouve une proportion plus grande de personnes titulaires d'un certificat ou d'un diplôme universitaire que dans les autres sous-secteurs desservis par Détail Québec.

TABLEAU 12 – Répartition des travailleur·euses selon le niveau de scolarité au Québec[30]

SCIAN	Aucun certificat, diplôme ou grade	Diplôme d'études secondaires	Diplôme d'études collégiales	Certificat ou diplôme d'études universitaires	Ratio universitaire/ aucun diplôme
Total des industries	9 %	17 %	41 %	33 %	3,5
Total commerce de détail	18 %	31 %	34 %	17 %	1,0
Total des sous-secteurs desservis par Détail Québec[31]	**14 %**	**31 %**	**35 %**	**21 %**	**1,5**
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage (444)	11 %	39 %	39 %	11 %	1,0
Détaillants de meubles, accessoires de maison, appareils électroniques et ménagers (449)	9 %	20 %	39 %	31 %	3,3
Détaillants de marchandises diverses (455)	25 %	30 %	28 %	17 %	0,7
Détaillants de produits de santé et de soins personnels (456)	12 %	32 %	33 %	22 %	1,8
Stations-service et marchands de combustibles (457)	25 %	24 %	33 %	18 %	0,7
Détaillants de vêtements, d'accessoires vestimentaires, de chaussures, bijouteries, bagages et de maroquinerie (458)	9 %	32 %	33 %	26 %	2,8
Détaillants d'articles de sport et de passe-temps et d'instruments de musique et de détails divers (459)	11 %	29 %	41 %	19 %	1,7

30. Statistique Canada. Tableau personnalisé. Caractéristiques de la population active selon l'industrie, le niveau de scolarité, le groupe d'âge et le genre, Canada et provinces, moyenne annuelle. Enquête sur la population active (EPA), 2025.

31. Le total des sous-secteurs desservis par Détail Québec exclut le SCIAN Détaillants de bière, de vin et de spiritueux (4453), faute de données disponibles pour ce sous-secteur, bien qu'il soit desservi par Détail Québec. Il inclut toutefois le SCIAN Fleuristes (4593), qui n'est pas desservi par Détail Québec.

Détail Québec I Tous droits réservés

Inscription aux programmes d'études liés au commerce de détail

Des inscriptions en hausse, portées par la gestion et la vente-conseil

Les inscriptions aux programmes liés au commerce de détail progressent de 5 % annuellement. Cette croissance repose essentiellement sur deux programmes : Techniques d'administration et de gestion et Vente-conseil. Les programmes plus spécialisés stagnent ou reculent.

Ces données portent sur les inscriptions, pas sur les finissant·es ni sur leur entrée dans le secteur. La hausse des inscriptions ne garantit donc pas une relève pour le commerce de détail.

TABLEAU 13 – Nombre de personnes inscrites par programme d'études lié au commerce de détail

Diplôme	Code	Programme	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	TCAM
DEC	410.G0	Techniques d'administration et de gestion (anciennement Gestion de commerces)[32]	5 862	6 144	6 495	7 013	6,2 %
DEP	5321	Vente-conseil[33]	1 467	1 307	1 590	1 741	5,9 %
DEP	5394	Assistance technique en pharmacie[33]	521	445	394	537	1,0 %
DEC	571.C0	Commercialisation de la mode[33]	309	267	269	212	-11,8 %
DEP	5085	Bijouterie-joaillerie[33]	76	79	69	85	3,8 %
DEC	160.A0	Optique et lunetterie[33]	78	69	83	75	-1,3 %
AEC	LCAFH	Coordination du commerce électronique[32]	74	170	161	64	-4,7 %
AEC	NWY.1L	Stratégies et animation de réseaux sociaux[33]	59	29	43	51	-4,7 %
		Sous-total	**8 446**	**8 510**	**9 104**	**9 778**	**5,0 %**

32. Ministère de l'Enseignement supérieur (MES), DGPP, DSIG, portail informationnel Socrate, données au 14 février 2026.
33. Inforoute FPT, Modèle d'adéquation formation-emploi, fiches d'évaluation Formation-Emploi. Mise à jour : 22 mai 2026.

Détail Québec I Tous droits réservés



Revenu d'emploi de la main-d'œuvre

Des salaires en hausse, mais toujours sous la moyenne québécoise

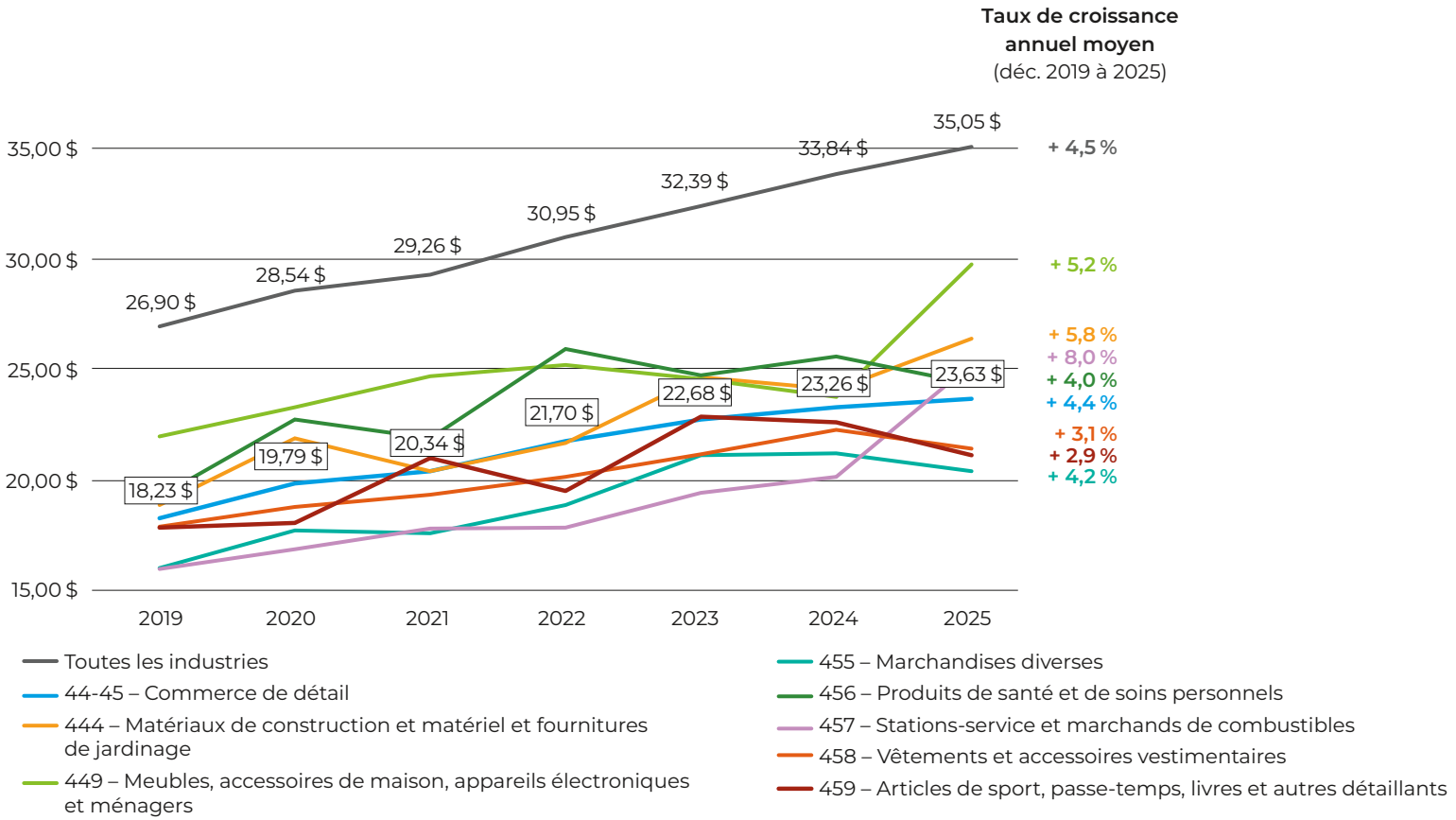
Le salaire horaire moyen du commerce de détail passe de 18,23 $ en 2019 à 23,63 $ en 2025. Sa croissance annuelle moyenne (4,4 %) est presque identique à celle de l'ensemble des industries (4,5 %). Néanmoins, l'écart en dollars s'accentue (passant de - 8,67 $ en 2019 à - 11,42 $ en 2025).

Les trajectoires varient selon les sous-secteurs. Trois d'entre eux (stations-service et marchands de combustibles, matériaux de construction, matériel et fournitures de jardin, meubles, accessoires de maison, appareils électroniques et ménagers) progressent plus vite que l'ensemble des industries et réduisent leur retard en proportion. Inversement, quatre sous-secteurs (articles de sport, passe-temps, livres et autres, vêtements, produits de santé et soins personnels, marchandises diverses) progressent à un rythme plus lent et voient donc leur écart se creuser.

Le salaire reste un levier limité pour attirer et retenir la main-d'œuvre, surtout dans les sous-secteurs où l'écart se creuse.

Détail Québec I Tous droits réservés

FIGURE 9 – Salaire horaire moyen des travailleur·euses au Québec[34]



34. Statistique Canada. Tableau personnalisé. Employé·es selon le taux de salaire horaire et hebdomadaire moyen, la couverture syndicale, l'industrie, le groupe d'âge et le genre, Canada et provinces, moyenne annuelle. Enquête sur la population active (EPA), 2025.

Syndicalisation

Une présence syndicale cinq fois moindre que dans l'ensemble de l'économie

Moins d'un·e employé·e sur dix est syndiqué·e dans les sous-secteurs desservis par Détail Québec, une proportion inférieure à celle observée dans l'ensemble des industries québécoises et du commerce de détail.

La présence syndicale est légèrement plus marquée chez les marchands de matériaux de construction et de fournitures de jardinage ainsi que chez les détaillants de marchandises diverses. Ces deux sous-secteurs regroupent près de la moitié des employé·es syndiqué·es desservis par Détail Québec.

TABLEAU 14 – Présence syndicale[35]

SCIAN	Taux de présence syndicale	Nombre total d'employé·es syndiqué·es
Total des industries	40 %	1 649 300
Total commerce de détail	17 %	82 700
Total des sous-secteurs desservis par Détail Québec[36]	**8 %**	**22 600**
Marchands de matériaux de construction et de matériel et fournitures de jardinage (444)	14 %	5 300
Détaillants de meubles, accessoires de maison, appareils électroniques et ménagers (449)	9 %	2 000
Détaillants de marchandises diverses (455)	13 %	5 600
Détaillants de produits de santé et de soins personnels (456)	7 %	5 100
Stations-service et marchands de combustibles (457)	2 %	300
Détaillants de vêtements, d'accessoires vestimentaires, de chaussures, bijouteries, bagages et de maroquinerie (458)	4 %	1 800
Détaillants d'articles de sport et de passe-temps et d'instruments de musique et de détails divers (459)	5 %	2 500

35. Statistique Canada. Tableau personnalisé. Employé·es selon le taux de salaire horaire et hebdomadaire moyen, la couverture syndicale, l'industrie, le groupe d'âge et le genre, Canada et provinces, moyenne annuelle. Enquête sur la population active (EPA), 2025.

36. Le total des sous-secteurs desservis par Détail Québec exclut le SCIAN Détaillants de bière, de vin et de spiritueux (4453), faute de données disponibles pour ce sous-secteur, bien qu'il soit desservi par Détail Québec. Il inclut toutefois le SCIAN Fleuristes (4593), qui n'est pas desservi par Détail Québec.

Détail Québec I Tous droits réservés

CHAPITRE 4

RECRUTEMENT ET MOBILISATION



Évolution nette du nombre d'employé·es

Des embauches soutenues, un défi de recrutement bien réel

Au cours des 12 derniers mois, le secteur affiche une fluctuation nette positive, avec plus de 24 400 embauches additionnelles par rapport aux départs.

Trois entreprises sur quatre ont procédé à au moins une embauche au cours de l'année, avec une moyenne de 4,4 employé·es recruté·es. Les détaillants de marchandises diverses se distinguent avec le volume d'embauches et de départs le plus élevé, reflétant une plus forte rotation.

Ce volume d'embauches représente un défi considérable pour les responsables du recrutement.

TABLEAU 15 – Évolution nette du nombre d'employé·es au cours des 12 derniers mois (n : 989 pour les embauches et n : 990 pour les départs)[37, 38]

Sous-secteurs	Nombre moyen d'embauches par entreprise	Nombre total estimé d'embauches	Nombre moyen de départs par entreprise	Nombre total estimé de départs	Fluctuation nette
		A		B	A-B
Ensemble	**4,4**	**79 002**	**3,0**	**54 587**	**24 415**
	5,4	9 559	4,1	7 231	2 328
	2,6	6 306	1,3-	3 185	3 121
	4,5	12 976	3,1	8 906	4 070
	3,2	14 713	2,2	9 759	4 954
	4,2	20 182	3,1	14 594	5 588
	9,9+	15 122	7,0+	10 724	4 398

37. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QB2. Combien d'employé·es avez-vous embauchés au cours des 12 derniers mois dans votre établissement ? (Veuillez inclure toutes les embauches, que ce soit pour remplacer un départ ou pour un nouveau poste.). Base : tous, excluant la non-réponse. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 123, 84, 238, 202, 302 et 33.

38. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QB3. Au cours des 12 derniers mois, combien d'employé·es ont quitté votre établissement ? (Inclure tout départ permanent, que ce soit volontaire ou involontaire : ex. congédiement, départ à la retraite). Base : tous, excluant la non-réponse. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 124, 84, 240, 201, 301 et 33.

Détail Québec | Tous droits réservés

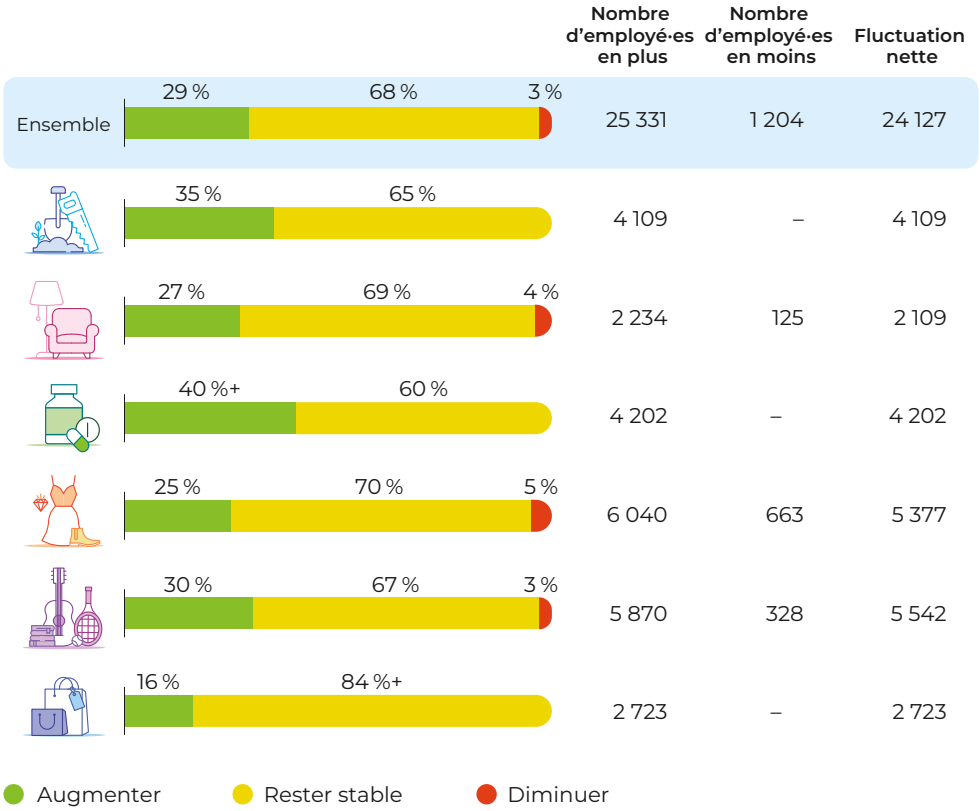
Fluctuation à venir du nombre d'employé·es

Une légère croissance de l'emploi à l'horizon

Bien que la stabilité soit la principale tendance, trois entreprises sur dix anticipent une croissance de leurs effectifs au cours des trois prochaines années. Au total, c'est près de 24 127 travailleur·euses supplémentaires dont le secteur aura besoin, témoignant d'une légère progression (9 % du bassin actuel) du bassin d'emplois.

Les prévisions de croissance sont relativement homogènes d'un sous-secteur à l'autre. Les détaillants de produits de santé et soins personnels sont plus nombreux, en proportion, à prévoir une augmentation de leur effectif (40 %) au cours des prochaines années.

FIGURE 10 – Évolution du nombre d'employé·es au cours des 3 prochaines années (n : 992)[39]



39. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QB8. Selon vous, au cours des trois prochaines années, le nombre d'employé·es dans votre établissement va -t-il augmenter, diminuer ou rester stable ? Base : tous, excluant la non-réponse. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 124, 83, 241, 202, 302 et 33.

Détail Québec I Tous droits réservés

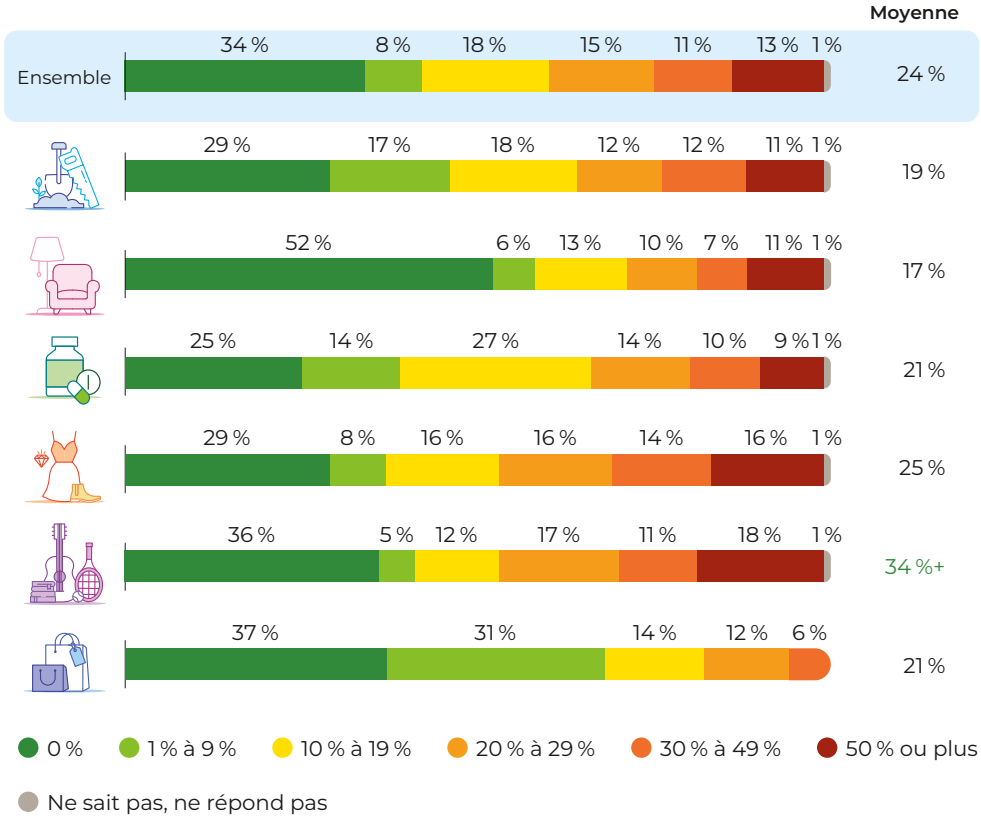
Taux de roulement

Un taux de roulement élevé, mais stable au fil des ans

Au cours des 12 derniers mois, les entreprises du secteur du commerce de détail enregistrent un taux de roulement moyen de 24 %, un résultat similaire à celui observé en 2019 (26 %[40]), mais supérieur à celui du commerce de détail au Canada (21 %[41]) ainsi qu'à la moyenne nationale toutes industries confondues (10 %[41]).

Les détaillants d'articles de sport, de passe-temps, d'instruments de musique, de livres et de détail divers se démarquent avec un taux de roulement nettement supérieur aux autres sous-secteurs, perdant en moyenne un·e employé·e sur trois au cours de l'année.

FIGURE 11 – Taux de roulement (n : 1 004)[42]



40. Diagnostic sectoriel de 2019.
41. « Results of the 2025 Canada Turnover Surveys », Mercer, consulté le 27 août 2026, étude réalisée en 2025.
42. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QTR. Taux de roulement (B3/B1). Base : tous, moyennes calculées excluant la non-réponse. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

Détail Québec | Tous droits réservés



Postes touchés par le roulement de personnel

Les postes de première ligne : principalement touchés par le roulement de personnel

Deux établissements sur cinq déclarent que les postes de vente ou de service à la clientèle affichent davantage de problèmes de roulement de personnel, notamment les conseiller·ères vendeur·euses (31 %). Ce constat rejoint celui du diagnostic précédent, où les conseiller·ères-vendeur·euses figuraient déjà en tête des postes les plus touchés par le roulement.

Chez les détaillants de matériaux de construction et fournitures de jardinage, ce sont plutôt les postes de logistique et d'opérations qui sont les plus touchés par le roulement. Alors que pour les détaillants de produits de santé et soins personnels, ce sont les métiers spécialisés, tels que les assistant·es technique·s en pharmacie ou les pharmacien·nes.

Enfin, le quart des employeurs ne désigne aucun poste en particulier. Ce résultat ne signifie pas l'absence de roulement ou de postes problématiques, mais plutôt un roulement réparti entre plusieurs postes.

Détail Québec I Tous droits réservés

FIGURE 12 – Principaux postes touchés par des problèmes de roulement de personnel (n : 1 004)[43]
Question ouverte, une seule réponse possible*



Vente et service à la clientèle	41 %	22 %-	47 %	36 %	54 %+	41 %	32 %
Logistique et opérations	12 %	32 %+	13 %	5 %-	7 %	12 %	17 %
Métiers spécialisés	8 %	4 %	2 %-	33 %+	3 %-	5 %	0 %-
Gestion et supervision	2 %	1 %	1 %	1 %	3 %	2 %	6 %
Numérique et commerce en ligne	1 %	1 %	0 %	<1 %	1 %	1 %	0 %
Autre	4 %	4 %	8 %	4 %	4 %	4 %	0 %
Aucun	27 %	31 %	27 %	18 %-	23 %	30 %	38 %+
Ne sait pas, ne répond pas	5 %	5 %	2 %	2 %	6 %	5 %	7 %

* Les réponses ont été regroupées en grandes catégories. Les pourcentages correspondent à la proportion d'individus ayant mentionné au moins une réponse en lien avec la catégorie.

43. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QC5A. Quel poste est le plus touché par des problèmes de roulement de personnel ? Base : tous, n : 1 004. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

Détail Québec | Tous droits réservés

Motifs de départ

Une main-d'œuvre qui quitte d'abord pour se réorienter

La réorientation professionnelle est le principal motif de départ évoqué par les établissements, qu'il s'agisse d'un changement de domaine ou d'un retour aux études. Ce résultat illustre la difficulté du secteur à retenir son personnel à long terme.

Les conditions de travail peu attractives et la mobilité arrivent au deuxième rang, notamment les salaires jugés trop faibles, le manque d'heures à donner et les offres ailleurs dans le même domaine (6 %).

Lors des groupes de discussion, plusieurs employeur·euses ont souligné que le commerce de détail est perçu comme un travail de passage, dont la fidélisation est freinée par les salaires et la faible reconnaissance du métier. Les participant·es soulignent pourtant que le secteur offre des emplois dynamiques, avec des possibilités de progression. Les participant·es souhaitent voir l'industrie et ses postes mieux reconnus. Selon eux, des communications qui montrent la valeur de ces emplois et les parcours qu'ils permettent pourraient y contribuer.

FIGURE 13 – Principales raisons de départ des employé·es selon l'employeur·euse (n : 1 004), détails par sous-secteurs disponibles à l'annexe 3.1[44]
Question ouverte, deux réponses possibles, seules les réponses de 2 % ou plus sont présentées*



Thèmes
- Réorientation professionnelle 42 %
- Mobilité et conditions de travail peu attractives 27 %
- Fin de la relation d'emploi 20 %
- Raisons personnelles 12 %

« Bien souvent, c'est rien qu'un tremplin pour chercher une job ou bien en attendant d'aller ailleurs [...] »

« Le recrutement pour des postes d'entrée est relativement facile grâce au bassin étudiant du milieu collégial, mais la rétention demeure plus difficile en raison de salaires jugés peu compétitifs. »

*Les réponses ont été regroupées en grandes catégories. Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement. Les pourcentages correspondent à la proportion d'individus ayant mentionné au moins une réponse en lien avec la catégorie.

44. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QB4. Selon vous, quelles sont les deux principales raisons pour lesquelles les employé·es quittent votre établissement en général ? Base : tous, n : 1 004.

Détail Québec I Tous droits réservés

Intention de continuer à travailler dans le secteur

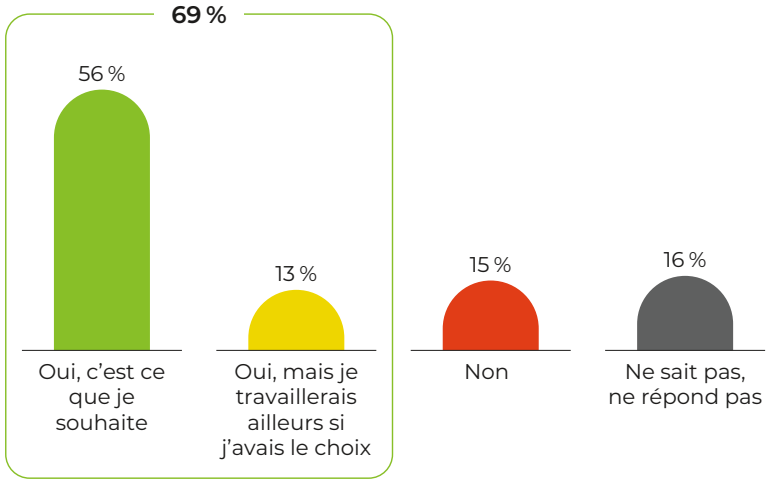
Des intentions de rester majoritaires, mais un désir de départ non négligeable

Parmi les travailleur·euses ayant répondu au sondage, la majorité compte poursuivre leur carrière dans le commerce de détail au cours des trois prochaines années. Pour la plupart d'entre elles, il s'agit d'un choix. Pour d'autres, c'est plutôt une contrainte, puisqu'elles travailleraient ailleurs si elles en avaient la possibilité.

Une part non négligeable des personnes répondantes envisage toutefois de quitter le secteur. L'intention de partir est plus marquée dans certains groupes : le personnel des opérations et du plancher de vente (25 %) et les personnes qui font régulièrement face à des situations d'incivilité (25 %). Ces profils semblent vivre des conditions de travail plus difficiles. L'intention de quitter est aussi plus fréquente chez la main-d'œuvre étudiante (34 %), ce qui pourrait refléter une transition vers un autre domaine à la fin des études.



FIGURE 14 – Intention de continuer à travailler dans le secteur du commerce de détail pour les trois prochaines années (n : 555)[45]



45. Sondage SOM, 2026 – travailleur·euses – QB3. Dans trois ans, pensez-vous encore travailler dans le secteur du commerce de détail ? Base : tous, n : 555.

Détail Québec | Tous droits réservés

Raisons du souhait de quitter le secteur

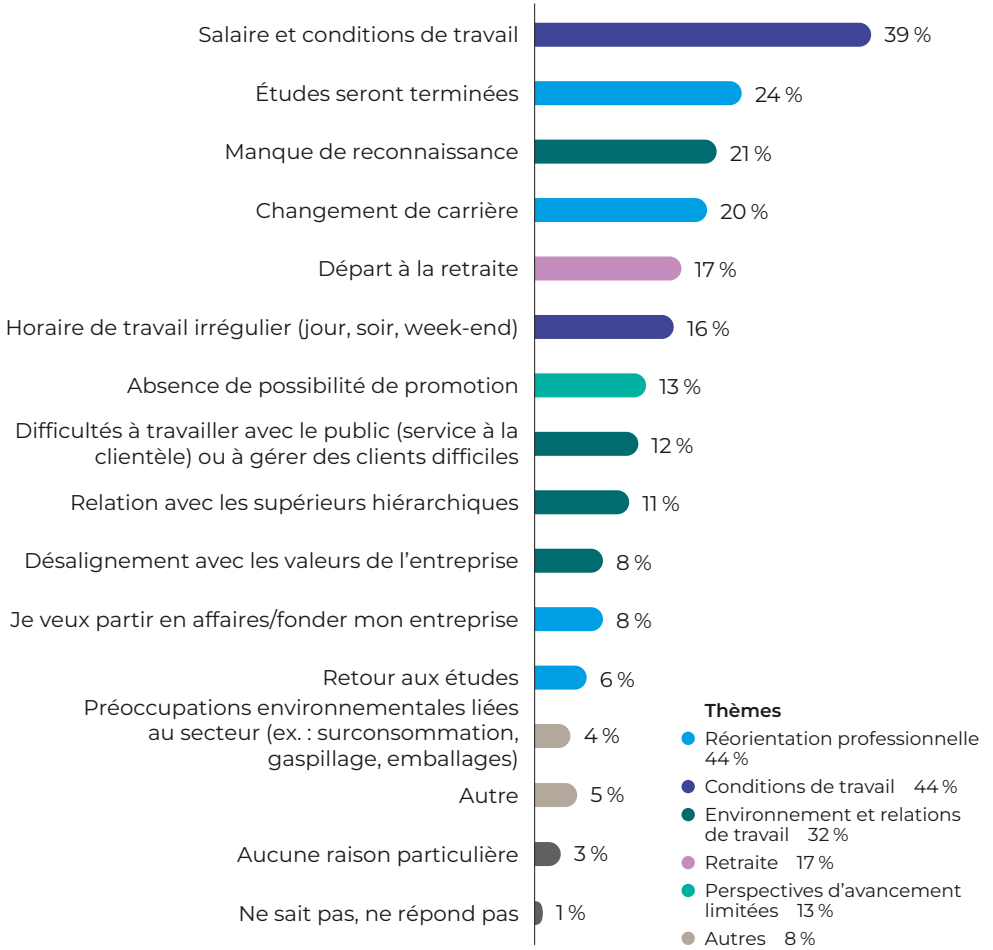
Des motifs de départ envisagés conformes à ceux des entreprises

Chez les personnes répondantes qui envisagent de quitter le secteur, le salaire et les conditions de travail ressortent nettement comme le motif le plus souvent évoqué. Ce constat rejoint celui des entreprises, qui placent aussi les conditions de travail parmi les principales raisons de départ de leur personnel.

La réorientation professionnelle, qui regroupe la fin des études et le changement de carrière, représente une autre cause importante. Elle concorde avec la perception du commerce de détail comme un emploi de passage.

Enfin, l'environnement et les relations de travail, notamment le manque de reconnaissance, alimentent aussi le désir de quitter le secteur.

FIGURE 15 – Raisons de l'intention ou du souhait de quitter le secteur du commerce de détail au cours des 3 prochaines années (n : 157)[46]
Question semi-ouverte, plusieurs réponses possibles*



*Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement.

46. Sondage SOM, 2026 – travailleur·euses – QB4a. Pour quelle(s) raison(s) pensez-vous ou souhaitez-vous ne plus travailler dans le commerce de détail dans trois ans ? Base : les personnes qui ont l'intention de quitter le secteur ou qui souhaiteraient le faire au cours des 3 prochaines années, n : 157.

Détail Québec I Tous droits réservés

Raison du choix de l'employeur·euse

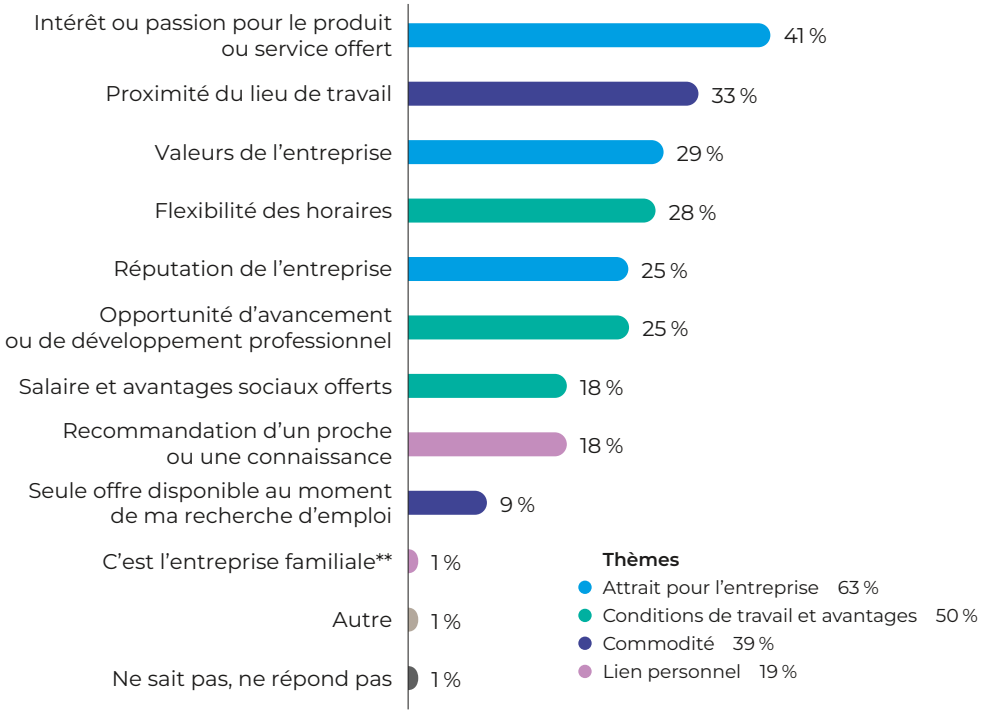
L'attrait pour l'entreprise avant la rémunération

Parmi les travailleur·euses sondé·es, le choix de l'employeur·euse tient surtout à l'attrait pour l'entreprise. L'intérêt pour les produits ou services offerts arrive en tête, alors que les valeurs et la réputation de l'entreprise figurent parmi les principaux motifs. La proximité du lieu de travail et la flexibilité des horaires complètent le palmarès.

Pour les employeur·euses, l'image de l'entreprise, son identité et sa proximité sont donc des leviers d'attraction à mettre de l'avant.

Ces résultats reflètent seulement les personnes déjà en poste et ne peuvent donc pas être extrapolés à l'ensemble de la main-d'œuvre du secteur.

FIGURE 16 – Principaux éléments qui ont amené à choisir l'employeur·euse actuel (n : 555)[47]
Question semi-ouverte, plusieurs réponses possibles*



*Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement.

**Réponses mentionnées par les répondants dans la catégorie « Autre ». Ces réponses ont été regroupées en grandes catégories. Les pourcentages correspondent à la proportion d'individus ayant mentionné au moins une réponse en lien avec la catégorie.

47. Sondage SOM, 2026 – travailleur·euses – QB1. Qu'est-ce qui vous a principalement amené(e) à choisir de travailler pour votre employeur actuel ? Veuillez sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent. Base : tous, n : 555.

Détail Québec | Tous droits réservés



Postes difficiles à combler

Des difficultés de recrutement concentrées dans la première ligne

Les postes de vente et de service à la clientèle, principalement celui de conseiller·ère-vendeur·euse (29 %) sont jugés les plus difficiles à pourvoir par les employeur·euses, particulièrement chez les détaillants de vêtements, meubles et accessoires de maison. Les métiers spécialisés, les postes de gestion et de supervision ainsi que ceux de logistique et d'opérations suivent.

Le portrait des postes jugés difficiles à pourvoir ressemble fortement à celui des postes les plus touchés par le roulement de personnel. Ce constat est préoccupant pour les entreprises du commerce de détail. Les entreprises devront donc déployer des efforts supplémentaires pour à la fois stabiliser leurs équipes en place et soutenir leurs démarches de recrutement pour ces postes plus vulnérables.

Détail Québec I Tous droits réservés

FIGURE 17 – Principaux postes difficiles à combler au cours des trois prochaines années (n : 1 004), détails disponibles à l'annexe 3.2[48]
Question ouverte, deux réponses possibles*



Vente et service à la clientèle	34 %	33 %	43 %+	13 %-	46 %+	36 %	26 %
Métiers spécialisés	19 %	6 %-	11 %-	68 %+	10 %-	10 %-	14 %
Gestion et supervision	17 %	19 %	11 %	6 %-	17 %	20 %	36 %+
Logistique et opérations	16 %	40 %+	19 %	6 %-	9 %-	16 %	19 %
Numérique et commerce en ligne	2 %	2 %	3 %	1 %	4 %	3 %	0 %
Autre	12 %	24 %+	8 %	7 %	12 %	13 %	10 %
Aucun	19 %	14 %	26 %+	8 %-	20 %	23 %+	12 %
Ne sait pas, ne répond pas	6 %	2 %	2 %	7 %	5 %	7 %	12 %

*Les réponses ont été regroupées en grandes catégories. Les pourcentages correspondent à la proportion d'individus ayant mentionné une réponse en lien avec la catégorie.

48. Sondage SOM, 2026 – employeur-euses – QC4A. Au cours des trois prochaines années, quels seront les deux postes les plus difficiles à combler ? Base : tous, n : 1 004. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

Détail Québec | Tous droits réservés

Difficultés de recrutement

Des candidatures qui ne correspondent pas toujours aux besoins

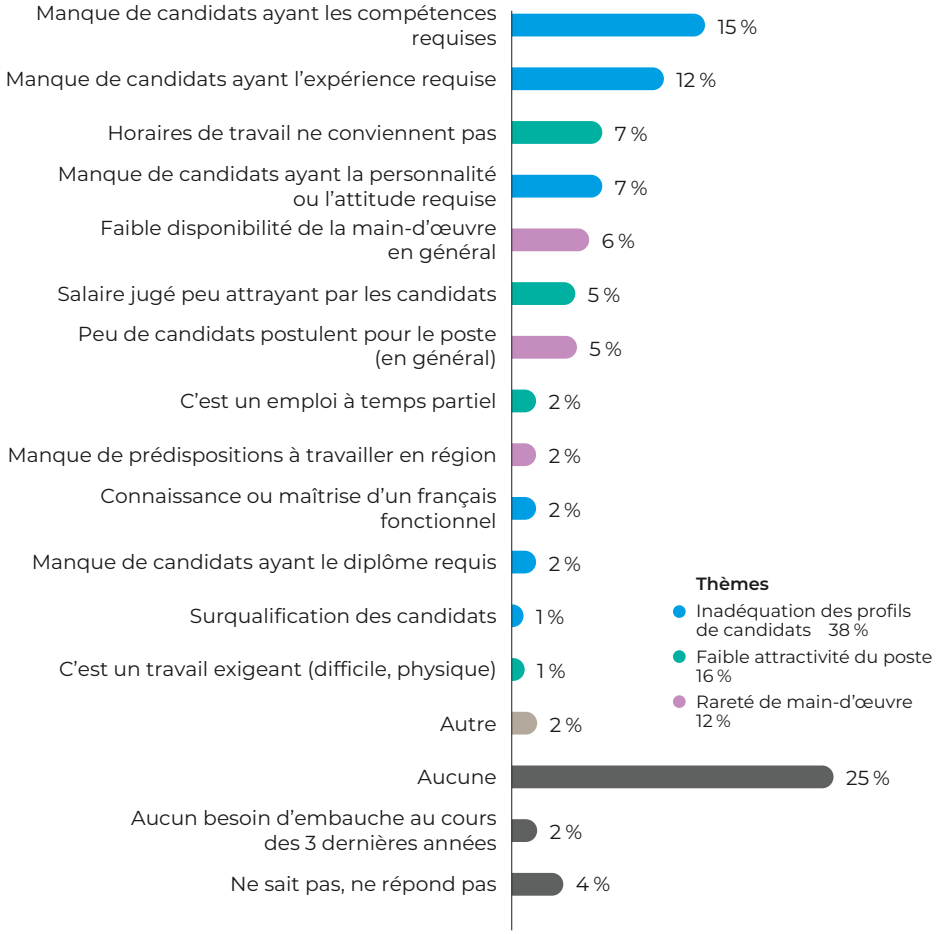
L'inadéquation des profils de candidats avec ceux recherchés est la principale difficulté de recrutement évoquée par les employeur·euses. Plus spécifiquement, le manque de compétences ou d'expérience est en cause le plus souvent.

Des participant·es aux groupes de discussion rapportent aussi des candidat·es qui annoncent des limites de disponibilité dès l'entrevue.

La faible attractivité des postes arrive au second rang, surtout en raison des horaires atypiques et des salaires. Des participant·es décrivent une concurrence salariale directe avec des industries mieux rémunérées, et dont les prérequis sont similaires.

Le salaire horaire moyen du commerce de détail demeure loin de la moyenne québécoise, et l'écart ne s'est pas résorbé depuis 2019. Ces participant·es considèrent que le secteur du commerce de détail peine à se démarquer pour attirer la main-d'œuvre.

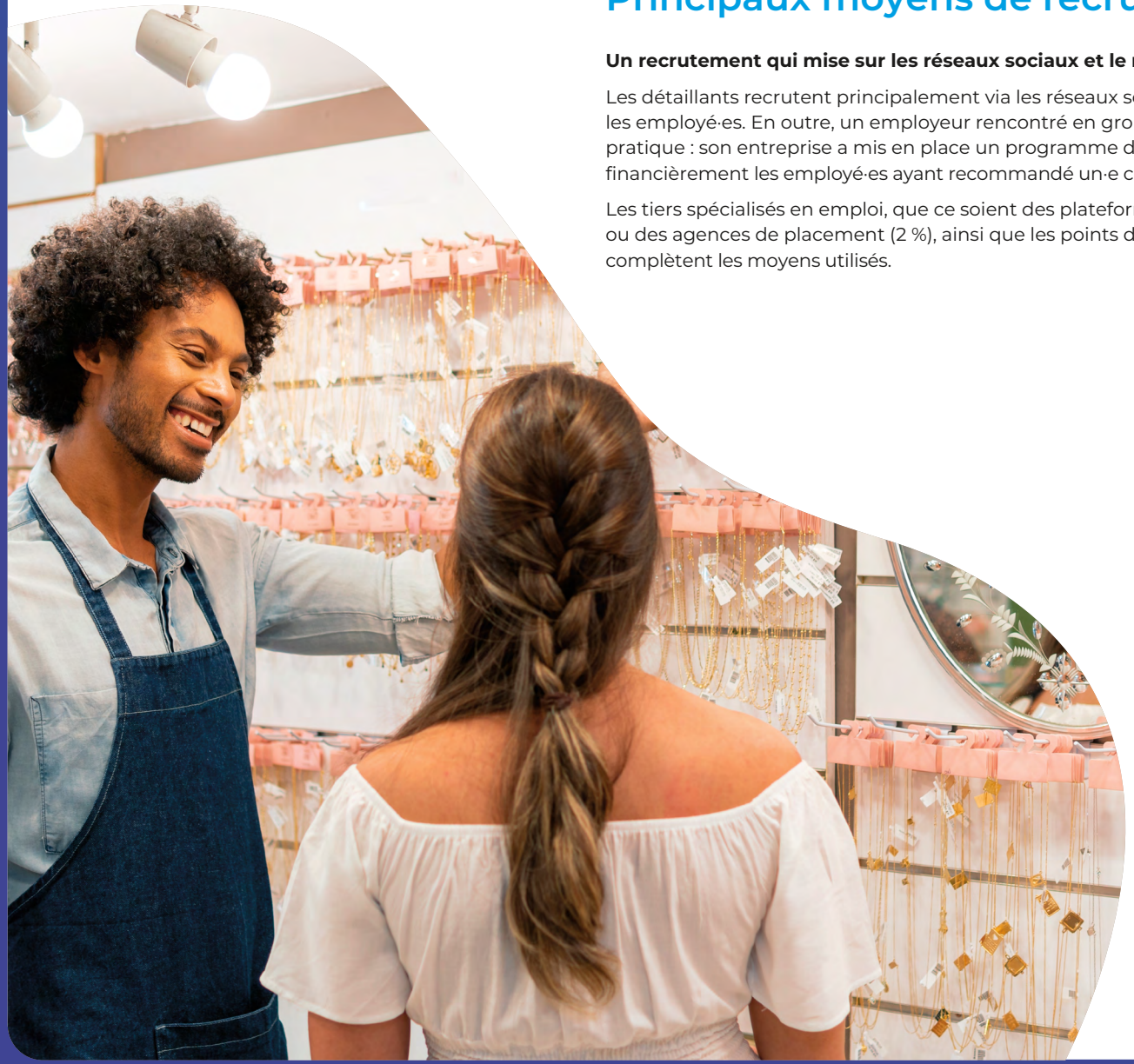
FIGURE 18 – Principale cause des difficultés de recrutement (n : 1 004), détails par sous-secteurs disponibles à l'annexe 3.3[49]



« Ils s'assoient en entrevue, bon, moi, j'aimerais ça travailler juste tel jour tel jour, puis je ne peux pas être là avant telle heure et la complication commence avant même l'embauche, sinon une fois sur trois les gens ne se présentent pas [à l'entrevue]. »

49. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QC3A. Quelle est la principale difficulté de recrutement à laquelle vous faites face ? Base: tous, n: 1 004.

Détail Québec I Tous droits réservés



Principaux moyens de recrutement

Un recrutement qui mise sur les réseaux sociaux et le réseau de contacts

Les détaillants recrutent principalement via les réseaux sociaux et le référencement par les employé·es. En outre, un employeur rencontré en groupe de discussion illustre cette pratique : son entreprise a mis en place un programme de référencement qui récompense financièrement les employé·es ayant recommandé un·e candidat·e.

Les tiers spécialisés en emploi, que ce soient des plateformes spécialisées d'emploi (28 %) ou des agences de placement (2 %), ainsi que les points de contact de l'entreprise complètent les moyens utilisés.

Détail Québec | Tous droits réservés

FIGURE 19 – Principaux moyens de recrutement utilisés (n : 1 004)[50]
Question ouverte, deux réponses possibles*



Réseaux sociaux	47 %	49 %	47 %	52 %	49 %	46 %	30 %-
Référencement	41 %	46 %	31 %-	40 %	44 %	41 %	40 %
Tiers spécialisés en emploi	30 %	36 %	35 %	40 %+	30 %	23 %-	20 %
Points de contact de l'employeur	21 %	15 %	15 %	24 %	21 %	23 %	27 %
Autre	5 %	3 %	4 %	5 %	5 %	6 %	9 %
Aucun	5 %	5 %	11 %	0 %-	3 %	5 %	7 %
Ne sait pas, ne répond pas	3 %	3 %	5 %	1 %	4 %	3 %	6 %

*Les réponses ont été regroupées en grandes catégories. Les pourcentages correspondent à la proportion d'individus ayant ment ionné une réponse en lien avec la catégorie.

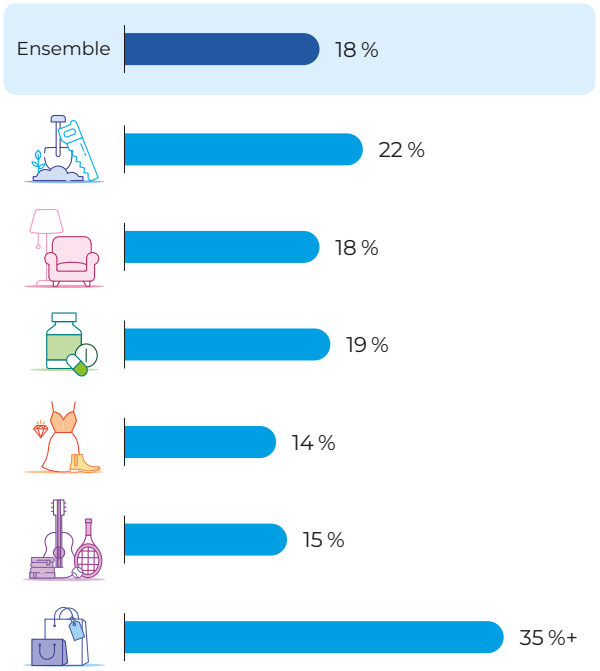
50. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QC1. Quels sont les deux moyens que vous jugez les plus efficaces pour recruter de nouveaux employé·es ? Base : tous, n : 1 004. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

Utilisation d'organismes ou partenaires externes pour le recrutement

L'utilisation de partenaires externes, un levier complémentaire au recrutement

Une minorité d'entreprises a recours à des organismes ou des partenaires externes pour recruter. Ce recours est plus répandu chez les plus grandes entreprises et celles dont le volume d'embauches a été plus important au cours de la dernière année. Les entreprises qui embauchent souvent ou qui comptent plus d'employé·es multiplient leurs canaux pour maintenir un flux constant de candidat·es.

FIGURE 20 – Utilisation d'organismes ou partenaires externes pour le recrutement (n : 1 004)[51]
Proportion de oui



51. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QC2. Faites-vous appel à des organismes ou des partenaires externes (ex. : agences de placement, centres d'emploi, organismes communautaires) pour vous aider à trouver des candidats ? Base : tous. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

Détail Québec | Tous droits réservés

CHAPITRE 5

DIVERSITÉ ET EMBAUCHE





Embauche de groupes minoritaires

Deux entreprises sur cinq emploient au moins une personne issue d'un groupe minoritaire

Il s'agit surtout de minorités visibles ou de personnes racisées. L'embauche de personnes en situation de handicap ou d'incapacité physique ou cognitive (11 %) et de personnes autochtones (6 %) est nettement moins répandue.

À titre indicatif, les personnes autochtones représentent 2,5 % de la population québécoise[52] et les personnes ayant une incapacité physique ou cognitive forment 17 %[53] de la main-d'œuvre québécoise, toutes industries confondues.

Ces bassins de main-d'œuvre restent donc peu utilisés par la grande majorité des entreprises de détail. Soutenir les employeur·euses dans la préparation de l'embauche, par exemple en ciblant des postes adaptables et en facilitant l'accès à un accompagnement externe, pourrait contribuer à mieux tirer parti de ces bassins de travailleur·euses.

52. Statistique Canada. Recensement de la population de 2021.
53. Statistique Canada, tableau personnalisé.

Détail Québec I Tous droits réservés

FIGURE 21 – Embauche de groupes minoritaires (n : 1 004)[54]
Proportion de oui



Au moins un groupe minoritaire	38 %	36 %	32 %	47 %+	36 %	34 %	54 %
Minorités visibles ou personnes racisées	31 %	25 %	28 %	43 %	33 %	25 %	40 %
Handicap ou incapacité physique ou cognitive	11 %	14 %	6 %	10 %	6 %-	15 %	20 %+
Autochtones	6 %	7 %	4 %	4 %	4 %	5 %	13 %

54. Sondage SOM, 2026 – employeur-euses – QB6A à B6C. Actuellement, employez-vous une ou des personnes appartenant aux groupes suivants ? Minorités visibles ou personnes racisées, Personnes avec un handicap ou une incapacité physique ou cognitive, Personnes autochtones. Base : tous. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

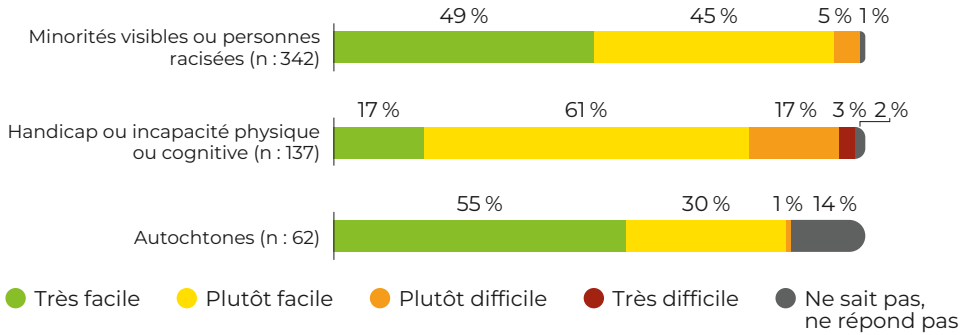
Intégration des groupes minoritaires

Une intégration des employé·es jugée facile

La grande majorité des employeur·euses qui embauchent au moins un groupe minoritaire juge leur intégration facile. Pour les personnes avec un handicap, on rapporte davantage de défis pour l'employeur.

Les participants aux groupes de discussion associent la réussite à la préparation : postes ciblés à l'avance selon les limitations, accompagnement externe et formation de l'équipe. En région, où la diversité est moins présente, l'intégration demande davantage d'interventions, notamment de la formation sur le respect et la discrimination.

FIGURE 22 – Intégration des personnes…[55]



«J'ai quand même 3 TSA sur 15 [employé·es] dans l'entreprise. […] On a fait […] un 5 à 7 dernièrement, où j'ai fait venir Autisme Mauricie qui est venu vulgariser, puis clarifier un peu tout ça. Ça l'a vraiment beaucoup aidée à comprendre les comportements, comment désamorcer [les conflits] dans l'équipe. »

« Ce sont des postes qui ont été ciblés avant même l'embauche, où on pouvait avoir certaines limitations […], puis ça fonctionne super bien »

« L'intégration n'est pas toujours facile. On a beau donner de l'information, faire du coaching sur l'hostilité en milieu de travail, le respect, la discrimination […], mais dans certaines régions, c'est plus difficile […] on met en place des processus, des politiques, on essaie d'accompagner les gens. »

55. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QB7A à B7C. Comment évaluez-vous l'intégration des… Minorités visibles ou personnes racisées, Personnes avec un handicap ou u ne incapacité physique ou cognitive, Personnes autochtones. Base : ceux qui embauchent des groupes minoritaires, n : 413

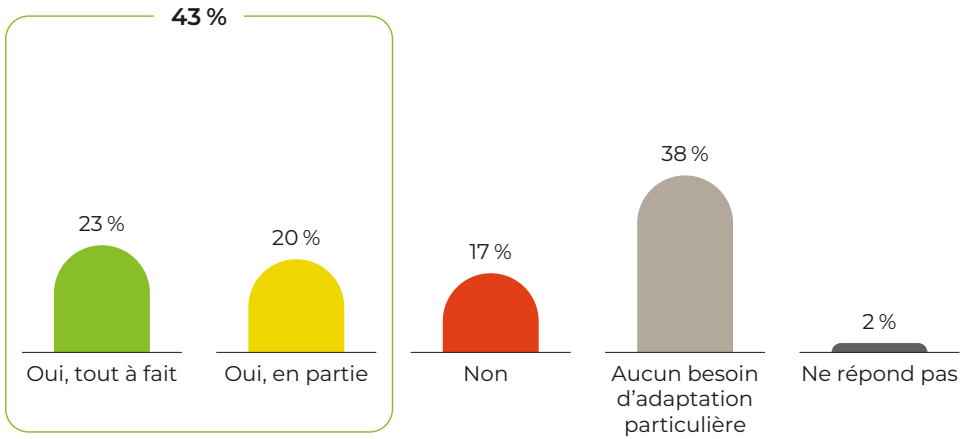
Détail Québec I Tous droits réservés

Adaptation du travail

Des mesures d'adaptation qui ne répondent qu'à une partie des besoins

Parmi les travailleur·euses qui s'identifient à un groupe minoritaire, plus de deux sur cinq déclarent que leur employeur·euse a adapté leur travail, entièrement ou en partie à leur situation. À l'opposé, 17 % des répondants indiquent qu'aucune adaptation n'a été mise en place.

FIGURE 23 – Mesures prises par l'employeur·euse pour adapter le travail aux travailleur·euses s'identifiant à un groupe minoritaire (n : 92)[56]





56. Sondage SOM, 2026 – travailleur·euses – QSD7a. Est-ce que votre employeur·euse a pris des mesures pour adapter votre travail à votre situation ? (Ex. : aménagement du poste, horaire adapté, équipement spécialisé, soutien supplémentaire). Base : ceux s'identifiant à un groupe minoritaire, n : 92.

Diversité et inclusion

Ce que disent les employeur·euses

Défis à l'intégration

Certain·es employeur·euses décrivent des défis liés à la compréhension des réalités différentes au sein des équipes. Ce manque de compréhension peut créer des malentendus et compliquer la communication entre collègues. Ces participants soulignent donc l'importance de sensibiliser les équipes et de les outiller pour favoriser des interactions respectueuses.

Les difficultés ne viennent pas uniquement de l'interne. Deux employeur·euses rapportent des comportements racistes de la clientèle envers des employé·es d'origines diverses. Cette réalité ajoute une responsabilité de soutien pour l'organisation, les gestionnaires et les équipes.

« Je rencontre des défis avec mon équipe d'acceptation, de compréhension de la réalité d'autrui et de communication avec les gens. [...] C'est ça qui manque, je pense, dans nos équipes : une compréhension mutuelle de c'est quoi la réalité des gens qui sont différents de nous. »

« Au niveau de l'interne, ça se fait très très bien pour l'accueil à l'interne. [...] Par contre, au niveau des clients, mon Dieu, ça, c'est totalement différent : des insultes à tour de bras aux employé·es d'autres nationalités. »

Besoins de formation

Plusieurs participant·es expriment des besoins de formation ou d'outils liés à l'intégration des personnes issues de la diversité. Ils évoquent des formations sur la communication, sur la compréhension des différentes réalités vécues ou sur comment mieux mobiliser les équipes.

Certain·es mentionnent des besoins liés à l'accueil de personnes immigrantes. La francisation du personnel et l'éducation sur le milieu de travail québécois sont mentionnées. Enfin, un participant propose de mieux faire connaître les avantages de l'embauche de personnes issues de groupes sous-représentés.

« C'est des formations qui vont faire la promotion de l'EDI, puis comment mieux les intégrer ou les gérer, les encadrer. »

« Peut-être que si on avait des outils, des formations qui pourraient nous être offertes [...] quand je veux faire quelque chose au niveau de l'ensemble de l'équipe, bien, je vais avoir bien de la misère à trouver quelque chose qui va rassembler tout le monde. [...] Ce serait peut-être le fun à l'occasion d'avoir des outils pour nous aider là-dedans, des méthodes d'animation. »

Détail Québec I Tous droits réservés

CHAPITRE 6

EXPÉRIENCE EMPLOYÉ



Satisfaction des employé·es

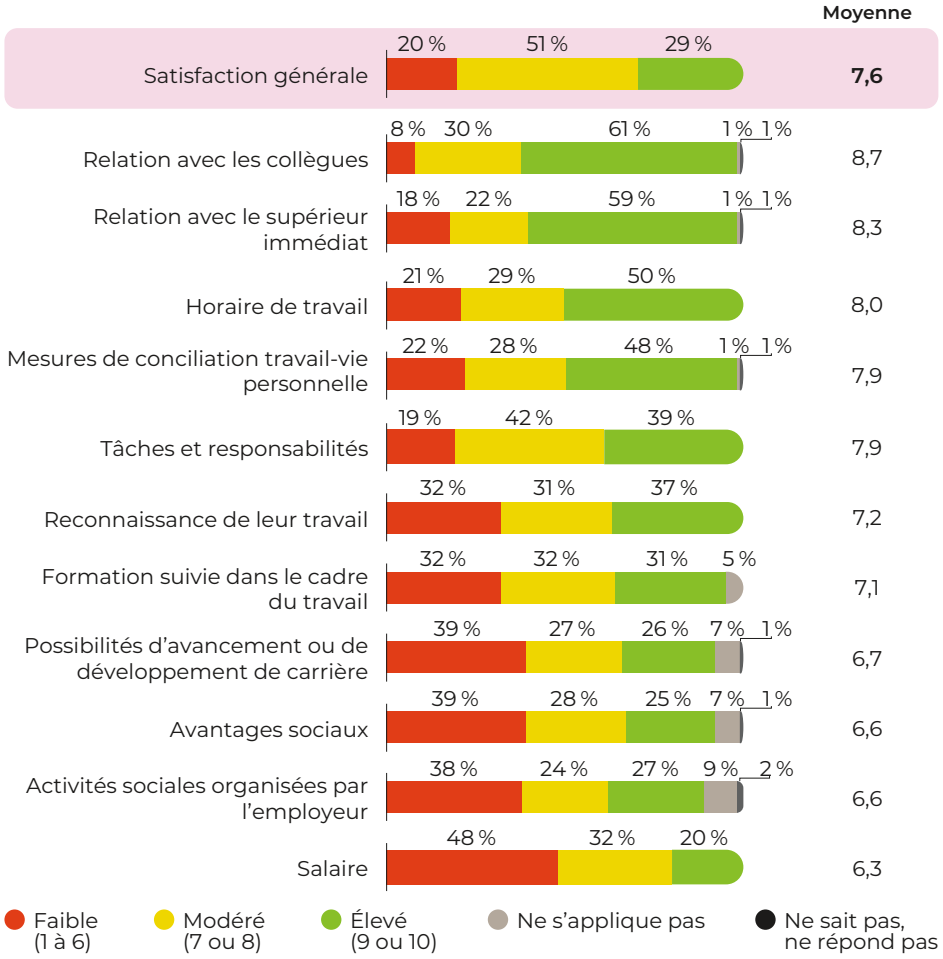
Une satisfaction globale modérée wà l'égard du travail

Les travailleur·euses très satisfaits en général demeurent une minorité.

Les relations de travail (avec le supérieur immédiat et les collègues) sont globalement appréciées. L'horaire et les mesures de conciliation travail-vie personnelle suscitent également une bonne appréciation.

À l'inverse, le salaire, les activités sociales, les avantages sociaux et les possibilités d'avancement sont largement critiqués par les répondant·es.

FIGURE 24 – Niveau de satisfaction des employé·es envers leur travail (n : 555)[57, 58]



57. Sondage SOM, 2026 – travailleur·euses – QC2. De façon globale, quel est votre niveau de satisfaction générale par rapport à votre travail ? Base : tous, n : 555.
58. Sondage SOM, 2026 – travailleur·euses – QC1a à C1k. Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux éléments suivants de votre travail actuel ? Base : tous, n : 555.

Détail Québec I Tous droits réservés

Recommandation du secteur et de l'employeur·euse

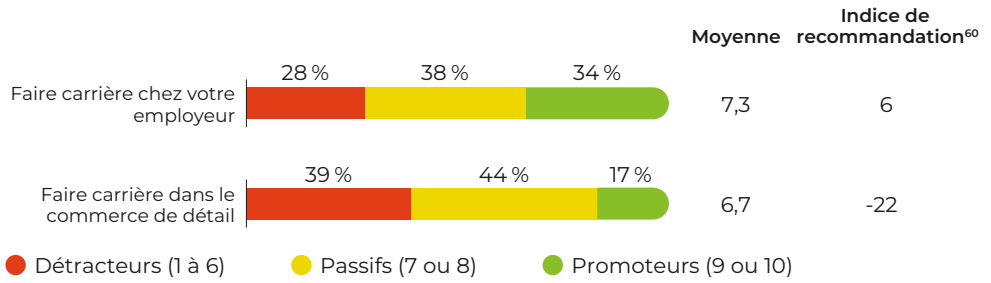
Une image sectorielle plus fragile que l'expérience en entreprise

Les résultats indiquent que les travailleur·euses sondé·es sont nettement plus critiques envers le secteur du commerce de détail qu'envers leur propre employeur·euse. Près de deux répondant·es sur cinq ne recommanderaient pas à quelqu'un de leur entourage d'y faire carrière, contre un peu plus du quart pour leur employeur·euse.

Chez l'employeur·euse, les personnes très enclines à le recommander comme milieu de travail (les promoteur·rices) sont légèrement plus nombreuses que celles qui n'y sont pas favorables (les détracteur·rices). Pour le secteur, la situation est inverse : les détracteur·rices sont deux fois plus nombreux·euses que les promoteur·rices.

Cela dit, l'indice de recommandation lié à l'employeur est comparable à ce que l'on retrouve dans l'ensemble de l'économie québécoise. L'expérience employé est donc ni meilleure ni moins bonne que ce que l'on retrouve au sein des autres industries québécoises, et ce malgré l'indice de recommandation sectoriel négatif.

FIGURE 25 – Niveau de recommandation du commerce de détail et de l'employeur·euse (n : 541 et 543)[59]



L'indice de recommandation client (IRC) est la proportion de « promoteurs » (notes de 9 ou 10) moins la proportion de « détracteurs » (notes de 0 à 6). On considère qu'un bon indice de recommandation se situe entre +10 et +50.

59. Sondage SOM, 2026 – travailleur·euses – QC5a et C5b. Dans quelle mesure recommanderiez-vous à quelqu'un de votre entourage…? Base : tous, excluant la non-réponse, n : 541 et 543.

60. Le score de l'indice de recommandation ou NPS (Net Promoter Score) correspond à la différence entre la proportion de promoteurs et celle des détracteurs, sur une échelle variant de -100 à +100.

Détail Québec I Tous droits réservés

Expérience employé

Des mesures variées pour attirer et retenir le personnel

Selon les employé·es sondé·es, les actions prises au cours des trois dernières années pour attirer et retenir les talents relèvent d'abord des avantages sociaux. Le rabais pour les employé·es en magasin est l'action la plus souvent nommée.

Des mesures liées à la flexibilité et à l'organisation du travail, au développement et à la reconnaissance, ainsi qu'à la rémunération, ont aussi été soulevées par le tiers des répondant·es. Des horaires plus flexibles ou mieux adaptés à la vie personnelle, ainsi que la hausse des salaires se distinguent au sein de ces catégories.

Les mesures les plus mentionnées sont celles qui ont une valeur financière directe ou un effet concret sur le quotidien. Il est possible que les employé·es retiennent davantage ces actions, plus tangibles et visibles, que les mesures d'accompagnement ou de développement. Les données ne permettent toutefois pas de distinguer cet effet de mémorisation de la réalité des pratiques des entreprises.

FIGURE 26 – Actions prises au cours des trois dernières années pour attirer et retenir les talents, selon les employé·es (n : 555)[61]
Question semi-ouverte, plusieurs réponses possibles*



*Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement.

61. Sondage SOM, 2026 – travailleur·euses – QC3a. Au cours des trois dernières années, qu'a fait votre employeur pour améliorer l'expérience employé en vue d'attirer de nouveaux talents et retenir les employé·es actuel·les ? Sélectionnez uniquement les éléments ajoutés au cours des trois dernières années. Veuillez sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent. Base : tous, n : 555.

Détail Québec I Tous droits réservés

Suggestions pour améliorer l'expérience employé

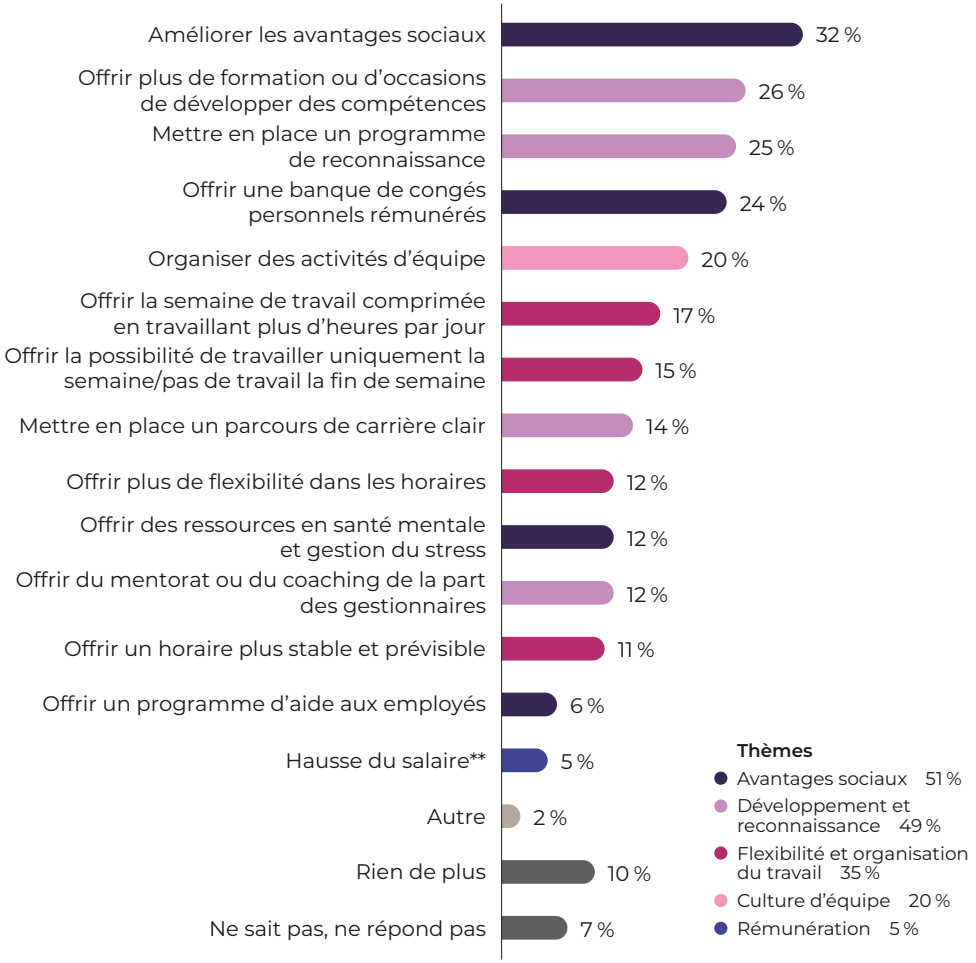
Des propositions centrées sur les avantages sociaux et le développement professionnel

Près de la moitié des travailleur·euses sondé·es suggère une amélioration des avantages sociaux. Ils·elles mentionnent en particulier une banque de congés, des ressources en santé mentale ou un programme d'aide aux employé·es.

Une proportion similaire met de l'avant le développement et la reconnaissance. Les suggestions portent surtout sur une hausse de la formation, un programme de reconnaissance et une plus grande transparence sur les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise.

FIGURE 27 – Suggestions des travailleur·euses pour améliorer l'expérience employée (n : 555)[62]

Question semi-ouverte, plusieurs réponses possibles*



*Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement.

**Réponses mentionnées par les répondants dans la catégorie « Autre ». Ces réponses ont été regroupées en grandes catégories. Les pourcentages correspondent à la proportion d'individus ayant mentionné au moins une réponse en lien avec la catégorie.

62. Sondage SOM, 2026 – travailleur·euses – QC4a. Qu'est-ce que votre employeur pourrait faire pour améliorer votre expérience de travail ? Veuillez sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent. Base : tous, n : 555

Incivilité de la clientèle

Le point de vue des travailleurs

FIGURE 28 – Situation d'incivilité vécue de la part de la clientèle au cours de la dernière année (n : 555)[63]

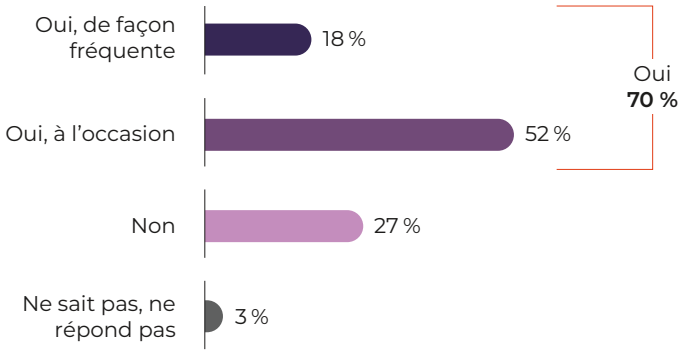
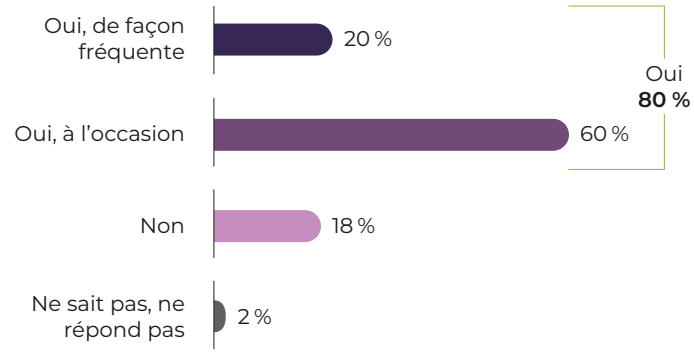


FIGURE 29 – Sentiment de se sentir outillé pour faire face à des situations d'incivilité de la part de la clientèle au travail (n : 389)[64]



L'incivilité de la clientèle, une réalité pour de nombreux·euses travailleur·euses

Une part importante de travailleur·euses sondé·es déclarent avoir vécu des situations d'incivilité de la part de la clientèle au cours de la dernière année, dont une proportion notable qui y fait face fréquemment. Cette proportion augmente chez les personnes s'identifiant à au moins un groupe minoritaire (26 %).

Parmi les répondants ayant vécu ces situations, la majorité se sent outillée, tout à fait ou en partie, pour y faire face. Il demeure une proportion notable de travailleur·euses exprimant un besoin de formation ou d'accompagnement dans la gestion de ce type de situation.

63. Sondage SOM, 2026 – travailleur·euses – QD3. Au cours de la dernière année, avez-vous été confronté à une ou des situations d'incivilité de la part de la clientèle (ex. : impolitesse, agressivité verbale, harcèlement envers le personnel) ? Base : tous, n : 555.
64. Sondage SOM, 2026 – travailleur·euses – QD4a. Vous sentez-vous bien outillé(e) pour faire face à ces situations au travail ? Base : ceux qui ont vécu une situation d'incivilité, n : 389.

Détail Québec I Tous droits réservés

Incivilité de la clientèle

Le point de vue des employeur·euses

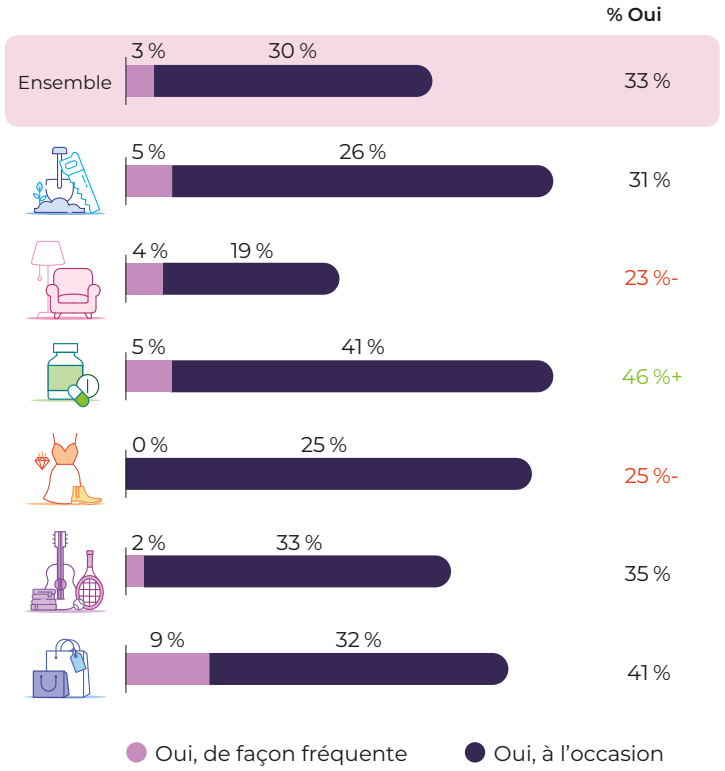
L'incivilité de la clientèle, un enjeu réel

Le tiers des employeur·euses indiquent qu'au moins un·e de leurs employé·es a vécu une situation d'incivilité ou de harcèlement de la part de la clientèle au cours de la dernière année. Ces situations sont généralement décrites comme occasionnelles (30 %).

Le phénomène est plus répandu chez les détaillants de produits de santé et de soins personnels et les entreprises employant des personnes issues de groupes minoritaires (49 %). Cette réalité a été décrite par un participant aux groupes de discussion décrivant les insultes des clients envers des employé·es d'autres nationalités.

Des mécanismes simples de signalement et de soutien pourraient aider les entreprises à mieux les documenter, à intervenir lorsque nécessaire et à outiller les employé·es à y faire face.

FIGURE 30 – Situations d'incivilité ou de harcèlement vécues par les employé·es de la part de la clientèle au cours de la dernière année (n : 1 004)[65]



65. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QE3. Au cours de la dernière année, vos employé·es ont-ils été confrontés à des situations d'incivilité ou de harcèlement (ex. : impolitesse, agressivité verbale, harcèlement envers le personnel) de la part de la clientèle ? Base : tous, n : 1 004. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

Détail Québec I Tous droits réservés



CHAPITRE 7

BESOINS DE FORMATION

Formation des employé·es

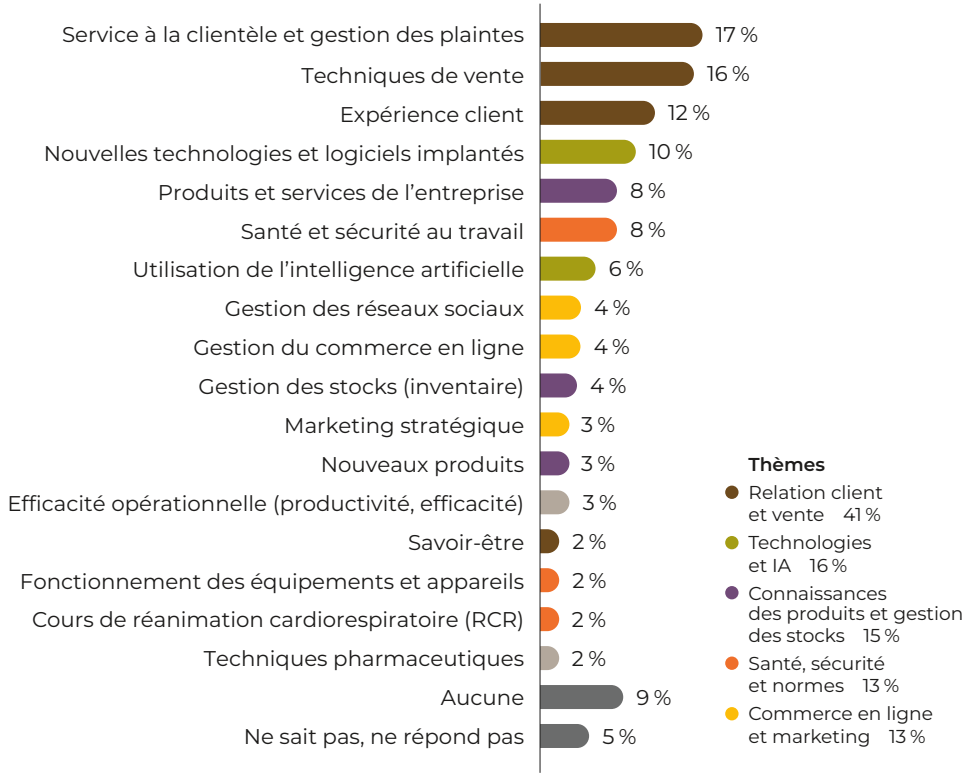
Des besoins de formation concentrés sur la relation client et la vente

Les employeur·euses souhaitent former leurs équipes en priorité à la relation client et à la vente. Plus de deux entreprises sur cinq nomment ce thème, loin devant les autres sujets.

Ces priorités visent les postes de vente et de service à la clientèle, ceux où le roulement est le plus fréquent et le recrutement le plus difficile. Pour les employeur·euses, la formation soutient la qualité de service, mais elle s'adresse à des équipes qui se renouvellent souvent, et dont le besoin de formation sera fréquent.

Les besoins liés aux technologies et à l'intelligence artificielle sont moins nommés spontanément. Les groupes de discussion montrent que les employeur·euses veulent d'abord se former eux-mêmes, afin de savoir quoi utiliser et comment, avant de former leur équipe.

FIGURE 31 – Sujets de formation des employé·es souhaité pour les trois prochaines années (n : 1 004), détails par sous-secteurs disponibles à l'annexe 3.4[66]
Question ouverte, trois réponses possibles, seules les réponses de 2 % ou plus sont présentées*



* Les réponses ont été regroupées en grandes catégories. Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement. Les pourcentages correspondent à la proportion d'individus ayant mentionné au moins une réponse en lien avec la catégorie.

66. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QD1A. Au cours des trois prochaines années, quels sont les trois principaux sujets ou domaines sur lesquels vous souhaitez former vos employé·es ? Base : tous, n : 1 004.

Détail Québec I Tous droits réservés

Formations qui intéressent les travailleur·euses

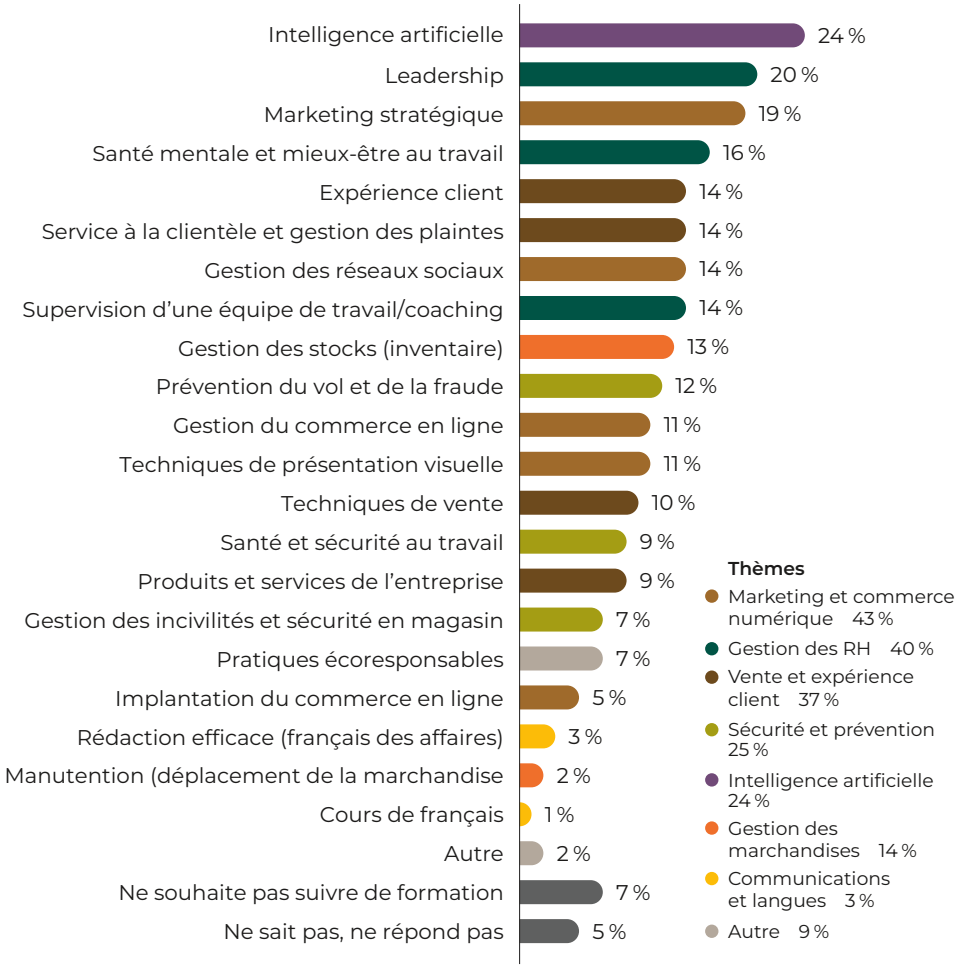
Des intérêts de formation tournés vers l'IA, le leadership et le marketing

L'intelligence artificielle est le sujet de formation le plus souvent évoqué par les travailleur·euses sondé·es. Cette technologie suscite la curiosité et évolue à un rythme effréné. Une part notable des répondant·es exprime donc un besoin de repères.

Le marketing et le commerce électronique constitue un autre sujet d'intérêt pour les travailleur·euses sondé·es. Ils·elles font notamment référence au marketing stratégique et à la gestion des réseaux sociaux. Puis, la gestion des ressources humaines suscite également de l'intérêt. Le leadership, la santé mentale et le mieux-être au travail, ainsi que la supervision d'équipe, sont les sujets les plus populaires.

Ces intérêts diffèrent, en partie, des priorités des employeur·euses en termes de formation, centrées sur la relation client et la vente, un thème évoqué par le tiers des travailleur·euses sondé·es.

FIGURE 32 – Sujets de formation jugés intéressants par les travailleur·euses pour les trois prochaines années (n : 555)[67]
Question semi-ouverte, trois réponses possibles*



*Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement.

67. Sondage SOM, 2026 – travailleur·euses –– QD1a. Quels sont les trois sujets les plus susceptibles de vous intéresser pour des formations au cours des trois prochaines années ? Base : tous, n : 555.

Détail Québec I Tous droits réservés

Mode de formation

Une préférence marquée pour de la formation sur le lieu de travail

La majorité des employeur·euses déclarent que la formation en magasin est le format le mieux adapté à leur réalité, et un peu plus du quart opte plutôt pour un format hybride (une partie en ligne et une partie en présentiel).

Les travailleur·euses sont plus partagé·es : la formation en magasin arrive en tête (40 %), suivie de près par l'apprentissage en ligne (33 %). La formation en personne à l'externe est mentionnée par une plus faible proportion (20 %)[68].

FIGURE 33 – Mode de formation le plus adapté à leur réalité (n : 1 004)[69]



En magasin/ sur le lieu de travail (avec un formateur)	61 %	53 %	59 %	41 %-	71 %+	65 %	69 %
Hybride (en ligne et en personne)	27 %	32 %	22 %	42 %+	22 %	24 %	23 %
En ligne (capsule vidéo, webinaire)	9 %	11 %	16 %+	15 %+	5 %-	8 %	2 %-
En personne dans un lieu de formation externe (avec un formateur)	2 %	3 %	2 %	2 %	2 %	2 %	3 %
Ne sait pas, ne répond pas	1 %	1 %	1 %	1 %	0 %	1 %	4 %

68. Sondage SOM, 2026 – travailleur·euses –- QD2. Quel mode de formation préférez-vous ? Base : tous, n : 555.

69. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QD2. Quel mode de formation est le plus adapté à votre réalité ? Base : tous, n : 1 004. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.



CHAPITRE 8

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Utilisation de l'intelligence artificielle au travail

L'intelligence artificielle, un outil encore peu utilisé au travail

Un peu moins de la moitié des travailleur·euses sondé·es utilisent l'intelligence artificielle dans le cadre de leur travail. L'utilisation est moins répandue chez le personnel des opérations et du plancher de vente, où la majorité ne l'utilise pas (68 %).

Lorsqu'elle est utilisée, l'intelligence artificielle soutient surtout des tâches administratives, comme la rédaction ou la réponse aux courriels. Le marketing et l'analyse constituent un autre domaine d'application. Les répondants l'utilisent notamment pour analyser les ventes et les données clients, ou pour créer des outils de communication et de publicité.

Le service à la clientèle représente un troisième usage. L'intelligence artificielle peut servir à recommander des produits ou à soutenir les échanges avec la clientèle, par exemple par l'intermédiaire d'un assistant virtuel. Elle est donc présente à la fois dans les tâches internes et dans la relation avec la clientèle, mais son intégration au travail quotidien demeure limitée.

FIGURE 34 – Façon d'utiliser l'intelligence artificielle au travail (n : 555)[70]
Question semi-ouverte, plusieurs réponses possibles*



*Les réponses ont été regroupées en grandes catégories. Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement. Les pourcentages correspondent à la proportion d'individus ayant mentionné au moins une réponse en lien avec la catégorie.

70. Sondage SOM, 2026 – travailleur·euses – QE1a. De quelle(s) façon(s) utilisez-vous l'intelligence artificielle dans vos tâches et responsabilités liées à votre poste ? Veuillez sélectionner tous les choix qui s'appliquent. Base : tous, n : 555.

Détail Québec I Tous droits réservés

L'intelligence artificielle au travail

Ce que disent les employeur·euses

Utilisation actuelle de l'IA

Les employeur·euses rencontré·es utilisent déjà l'IA pour quelques tâches : la rédaction de courriels et documents administratifs, l'automatisation comptable ainsi que les achats. Une participante mentionne avoir utilisé l'IA pour la conseiller dans la préparation d'une intervention auprès d'une employée.

Selon les employeur·euses rencontré·es, l'utilisation de l'IA par leur personnel varie beaucoup d'une entreprise à l'autre. Certain·es indiquent que leurs employé·es y ont largement recours, notamment pour la rédaction de courriels. D'autres affirment qu'elle est réservée à la gestion et que leurs employé·es ne l'utilisent pas dans leurs tâches courantes.

« J'explique la situation à l'IA [...] L'intelligence artificielle me donnait des pistes de communication avec cet employé-là. »

« Toutes les factures sont scannées et sont automatiquement poussées dans notre système comptable avec de la codification selon notre charte de comptes [...] c'est complètement intégré avec l'IA. »

« Présentement, nous, les achats se font par intelligence artificielle. On est un magasin, c'est un banc d'essai [...] Après ça, ils vont l'implanter partout. »

Réserves face à l'IA

Certains employeur·euses reconnaissent la valeur de l'IA. Ils insistent toutefois sur la nécessité d'une vérification humaine. Une participante soulève que l'IA peut être utile, mais seulement si la personne qui l'utilise connaît déjà bien son domaine pour juger de la validité de la réponse obtenue. D'ailleurs, un employeur a noté qu'une information erronée obtenue par un client lui a occasionné un fardeau de travail supplémentaire, plutôt qu'un gain de temps.

Enfin, un employeur a choisi de refuser l'IA générative, par cohérence avec les valeurs environnementales de son entreprise.

« Les gens qui occupent des postes qui n'ont pas nécessairement la formation pour faire ça se mettent à utiliser ça, puis après ça, quand on veut trouver bon, qu'est-ce qui ne marche pas et tout, bien là, ils n'ont pas la capacité, ils n'ont pas la connaissance de rebrasser tout ça. »

« On est allés à l'inverse de l'intelligence artificielle [...] c'est juste l'empreinte écologique, on veut être une pharmacie carboneutre [...] on interdit à nos employé·es d'utiliser ce genre de système là. »

Besoins de formation

Plusieurs employeur·euses identifient un besoin de formation, autant pour eux-mêmes que pour leur personnel. Certains disent se sentir dépassés ou en retard face à l'IA, malgré un intérêt réel pour ses possibilités. Ils souhaitent des exemples concrets d'applications utiles à leur commerce, plutôt que de rester dans l'incertitude face à cette technologie.

« Personne connaît l'avenir de l'intelligence artificielle, et je pense qu'on a besoin des cours, des formations pour des gérants des petites entreprises pour comprendre les possibilités que vous avez avec l'IA. »

« J'ai l'impression que je passe à côté de quelque chose [...] c'est trouver des applications qui seraient utiles à nos commerces, ou faire des démonstrations, comment c'est facile, puis nous encourager à avancer. »

Détail Québec I Tous droits réservés

CHAPITRE 9

DÉFIS DES ENTREPRISES





Priorités organisationnelles

Des priorités tournées vers la croissance

Pour les trois prochaines années, les employeur·euses placent d'abord la croissance et le développement des affaires au centre de leurs priorités.

La transformation numérique suit, dans une proportion moindre. Ces démarches visent surtout le développement ou l'amélioration de la vente en ligne.

Détail Québec I Tous droits réservés

FIGURE 35 – Projets ou priorités pour les trois prochaines années (n : 1 004)[71]
Question ouverte, plusieurs réponses possibles*



Croissance et développement des affaires	28 %	39 %+	28 %	24 %	28 %	29 %	17 %-
Transformation numérique	16 %	11 %	15 %	11 %	23 %+	18 %	6 %-
Viabilité et pérennité de l'entreprise	11 %	14 %	5 %-	16 %	9 %	9 %	24 %+
Gestion des infrastructures	11 %	13 %	6 %	10 %	7 %-	18 %+	13 %
Marketing et expérience client	9 %	5 %	9 %	8 %	10 %	9 %	15 %
Gestion des RH	5 %	4 %	3 %	6 %	7 %	6 %	3 %
Autre	14 %	15 %	15 %	18 %	15 %	13 %	6 %-
Aucune	10 %	11 %	18 %+	6 %	6 %-	11 %	17 %
Ne sait pas, ne répond pas	7 %	5 %	7 %	11 %	8 %	3 %-	11 %

*Les réponses ont été regroupées en grandes catégories. Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement. Les pourcentages correspondent à la proportion d'individus ayant mentionné au moins une réponse en lien avec la catégorie.

71. Sondage SOM, 2026 – employeur-euses – QF1. Au cours des trois prochaines années, sur quels grands projets ou priorités votre organisation prévoit-elle travailler ? Base : tous, n : 1 004. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

Principaux défis

La main-d'œuvre et la concurrence, deux défis à parts égales

Le quart des commerces feront face à des défis liés à l'attraction, à la mobilisation et au développement des compétences au cours des trois prochaines années. Cet enjeu est particulièrement présent dans les régions éloignées, soit le Bas-Saint-Laurent et la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine (44 %), ainsi que le Saguenay–Lac-Saint-Jean, le Nord-du-Québec et la Côte-Nord (42 %). Les détaillants de matériaux de construction, ainsi que les détaillants de produits de santé et de soins personnels, font davantage face à ce défi (39 % respectivement).

L'environnement commercial et concurrentiel préoccupe également le quart des détaillants. La concurrence étant le défi le plus souvent mentionné par les employeur·euses.

FIGURE 36 – Principaux défis pour les trois prochaines années (n : 1 004)[72] détails par sous-secteurs disponibles à l'annexe 3.5
Question ouverte, une réponse possible, seules les réponses de 2 % ou plus sont présentées



72. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QE1A. Au cours des 3 prochaines années, quel sera le principal défi auquel votre commerce devra faire face ? Base : tous, n : 1 004.

Détail Québec I Tous droits réservés

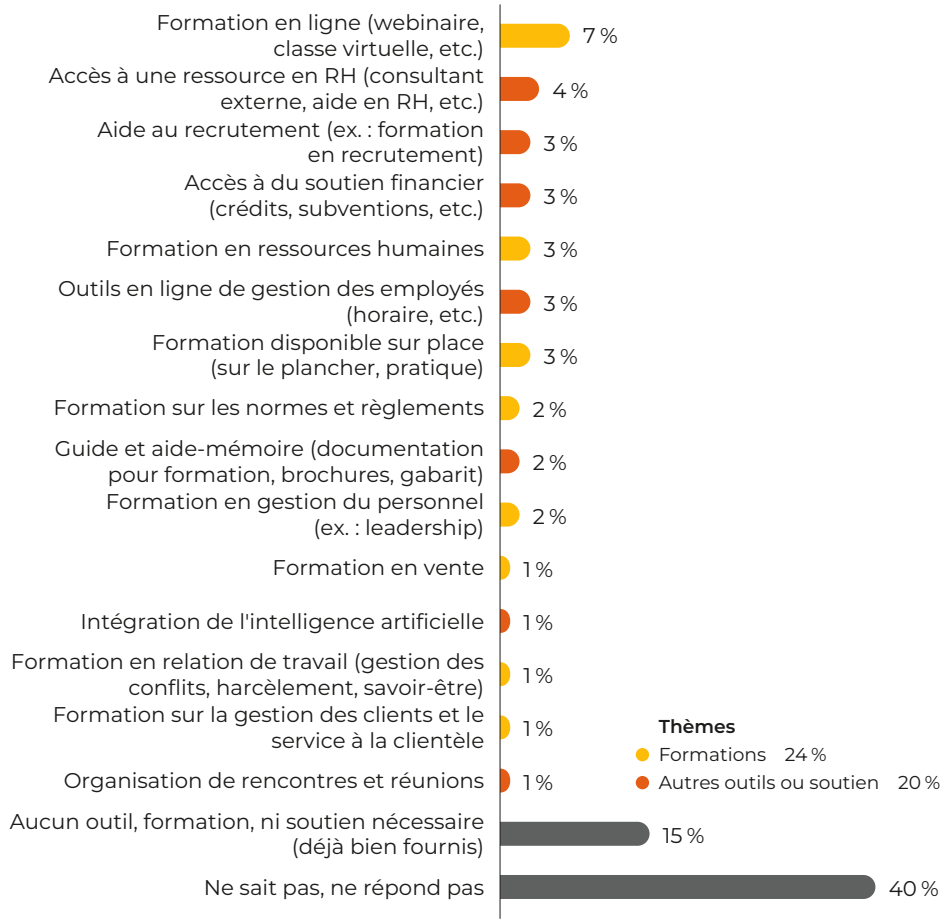
Besoins liés à la gestion des ressources humaines

Des besoins variés en gestion des ressources humaines

Près du quart des employeur·euses mentionnent un besoin de soutien sous forme de formation. Les sujets proposés, bien que disparates, touchent notamment la gestion des ressources humaines, les normes et règlements ainsi que la gestion du personnel. Les modes en ligne et sur place sont tous deux mentionnés.

Les autres réponses font ressortir des besoins de soutien plus ponctuels. Les employeur·euses évoquent entre autres l'accès à une aide externe en ressources humaines, l'aide au recrutement, l'accès à un soutien financier et des outils de gestion du personnel.

FIGURE 37 – Soutien à la gestion des ressources humaines (n : 1 004), détails par sous-secteurs disponibles à l'annexe 3.6[73]
Question ouverte, deux réponses possibles, seules les réponses de 1 % ou plus sont présentées*



*Les réponses ont été regroupées en grandes catégories. Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement. Les pourcentages correspondent à la proportion d'individus ayant mentionné au moins une réponse en lien avec la catégorie.

73. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QG1. Quel type d'outils, de formation ou de soutien pourrait vous aider le plus dans la gestion de vos ressources humaines ? Soyez le plus précis possible dans votre réponse. Base : tous, n : 1 004.

Détail Québec I Tous droits réservés

Défi en matière de santé mentale des employé·es

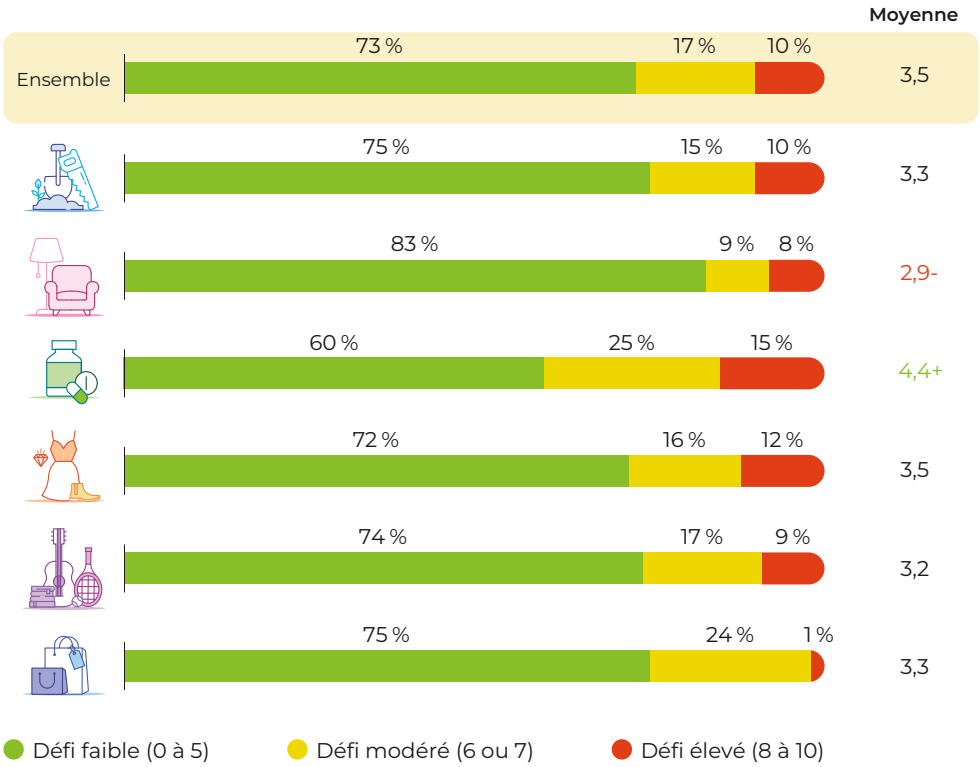
La santé mentale des employé·es : un enjeu peu présent

La santé mentale des employé·es représente un défi de gestion pour une faible minorité de détaillants. En effet, 10 % des employeur·euses indiquent qu'il s'agit d'un défi plutôt majeur. Les autres entreprises qualifient ce défi de faible ou modéré.

Les enjeux de santé mentale sont un défi plus répandu chez les détaillants de produits de santé et de soins personnels.

Cet enjeu n'est donc pas partagé également, et appelle une réponse ciblée aux entreprises concernées plutôt que sectorielle.

FIGURE 38 – Niveau de défi de gestion que représente la santé mentale des employé·es (n : 984)[74]



74. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QE2. Sur une échelle de 0 à 10, où 0 signifie que ce n'est pas du tout un défi et 10 que c'est un défi majeur, dans quelle mesure la santé mentale des employé·es représente-t-elle un défi de gestion pour votre établissement ? Base : tous, excluant la non-réponse, n : 984. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 124, 83, 239, 200, 302 et 30.

Détail Québec I Tous droits réservés

Plan de relève

La planification de la relève une pratique peu répandue

Un peu plus du tiers des organisations ont un plan de relève en place, alors qu'une entreprise sur dix travaille à en élaborer un. Pour une proportion similaire, la relève représente une préoccupation, bien qu'aucune action ne soit prise.

Deux organisations sur cinq n'en font pas une priorité pour le moment, un enjeu potentiel pour la pérennité de ces entreprises.

FIGURE 39 – Dispositions en place pour assurer la continuité de l'organisation en cas de départ, retraite ou changement de direction (n : 1 004)[75]



Oui, un plan de relève est en place	35 %	39 %	41 %	39 %	33 %	32 %	36 %
Non, mais c'est en cours d'élaboration	11 %	20 %	10 %	8 %	10 %	16 %	4 %
Non, et c'est une préoccupation	12 %	10 %	6 %	10 %	15 %	13 %	11 %
Non, ce n'est pas une priorité pour le moment	40 %	28 %	44 %	40 %	40 %	39 %	45 %
Ne sait pas, ne répond pas	2 %	3 %	0 %	2 %	1 %	2 %	4 %

75. Sondage SOM, 2026 – employeur-euses – QE4. Avez-vous prévu des dispositions pour assurer la continuité de votre organisation en cas de départ, de retraite ou de changement de direction ? Base : tous, n : 1 004. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

L'écoresponsabilité

Ce que disent les employeur·euses

Les pratiques écoresponsables

Les échanges montrent que l'écoresponsabilité est déjà présente dans les activités de quelques organisations. Les pratiques mentionnées couvrent le recyclage, le compostage ou la réduction des déchets. Certaines entreprises ont aussi investi dans des équipements ou des infrastructures. Elles évoquent notamment l'acquisition de véhicules électriques et l'installation de bornes de recharge.

Les démarches ne se limitent pas toujours à des gestes ponctuels. Quelques participant·es décrivent une approche plus structurée. Elle s'appuie sur des programmes d'accompagnement, comme Maillon Vert.

« Depuis quand même quelques années, on y va de façon progressive. On a éliminé toute la vaisselle jetable à 100 % et on a invité les gens à apporter leur tasse préférée au travail. [...] On a éliminé 75 % de nos imprimantes depuis les cinq dernières années, de façon à essayer de promouvoir la numérisation plutôt que de faire imprimer un papier pour par la suite le jeter. [...] On a mis 85 % de notre flotte, depuis les deux dernières années, rendue électrique, avec l'addition de quatre bornes électriques. [...]. »

« On a suivi il y a déjà quelques années un programme avec le Maillon Vert pour devenir une entreprise verte. On a fait de gros travaux de rénovation l'année passée, on a fait installer une borne électrique aussi pour nos voitures de livraison. [...] On est maintenant dépositaire des produits pour des piles à recycler. [...] On a instauré aussi le compost dans l'entreprise, puis le recyclage. »

Les défis de l'intégration au quotidien

Les participant·es soulignent que l'adoption de nouvelles pratiques ne suffit pas à les ancrer dans les habitudes. Certain·es indiquent devoir rappeler régulièrement les consignes à leur personnel. Les habitudes de tri et de récupération doivent être entretenues. Ces efforts reposent souvent sur les gestionnaires.

« C'est difficile de maintenir. [...] Ils reviennent avec leurs vieilles habitudes, de jeter les choses aux poubelles, leurs canettes, leurs bouteilles. Je fais une tournée poubelles pour être sûr [...] de les mettre au recyclage, des trucs comme ça. »

« Oui, il y en a toujours qui ne vont pas vouloir le faire, mais on ne peut pas non plus tordre un bras à quelqu'un pour qu'il le fasse. [...] On se dit que toutes les actions autour qui sont faites par ceux qui veulent implanter ces changements-là vont avoir un impact, puis, un moment donné, à force de le faire puis de se faire entourer de gens qui vont le faire, bien, ça va finir par rentrer dedans. »

Détail Québec I Tous droits réservés

FORCES, DÉFIS ET PERSPECTIVES 2027-2030 : RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES



Distinctions régionales

Montréal et Laval

Diversité

La moitié des employeur·euses embauche des personnes issues de groupes minoritaires, principalement des minorités visibles ou racisées, dont ils jugent l'intégration très facile. Le bassin de main-d'œuvre est un peu plus diversifié.

Piste d'action : Valoriser les expériences positives d'intégration afin de promouvoir les pratiques inclusives et d'encourager leur adoption dans l'ensemble des régions du Québec.

Montérégie et Estrie

Concurrence, visibilité et commerce en ligne

sont les principaux défis anticipés par les employeur·euses. En Estrie, près d'un employeur·eure sur quatre (23 %) affiche un taux de roulement de 50 % ou plus, une proportion plus élevée qu'ailleurs.

Piste d'action : En Estrie, la rétention reste un enjeu. Les défis anticipés appellent un soutien en marketing et en commerce numérique.

Outaouais et Abitibi-Témiscamingue

Marketing et expérience client

sont la deuxième priorité en importance pour les trois prochaines années, après la croissance des affaires.

Piste d'action : S'appuyer sur l'importance accordée à l'expérience client pour sensibiliser les employeur·euses au développement des compétences de leurs équipes et promouvoir les formations adaptées à leurs besoins.

Régions éloignées : Bas-Saint-Laurent, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Saguenay–Lac-Saint-Jean, Côte-Nord et Nord-du-Québec

Attraction et rétention

42 % des employeur·euses citent l'attraction, la rétention et le développement des compétences comme principal défi des trois prochaines années, plus souvent qu'ailleurs. Les commerces indépendants y sont aussi plus nombreux (51 %).

Piste d'action : Ce défi appelle des solutions locales, concertées entre employeur·euses, municipalités, organismes de développement et établissements d'enseignement.

Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches

Hausse des effectifs

Deux employeur·euses sur cinq prévoient une hausse de leurs effectifs. La Capitale-Nationale se démarque par son dynamisme d'embauche, avec des moyennes supérieures aux autres régions.

Piste d'action : Ces régions devront recruter davantage d'ici trois ans. Il serait utile de renforcer dès maintenant les liens avec les établissements d'enseignement et les organismes d'employabilité, auxquels peu d'employeur·euses font appel.

Détail Québec I Tous droits réservés

Forces et points distinctifs du secteur

Un portrait plus équilibré : ce sur quoi le commerce de détail peut bâtir

1 emploi sur 15

Un pourvoyeur d'emplois majeur

Le secteur compte 265 402 employé·es au Québec en 2025. Trois détaillants sur quatre ont embauché au cours de la dernière année, et les employeur·euses anticipent un besoin d'environ 24 000 travailleur·euses supplémentaires d'ici trois ans.

17 régions

Présent partout au Québec

Dans chaque région, la part des établissements est proche de son poids démographique. Les emplois et les commerces sont accessibles partout, pas seulement dans les grands centres.

8,7/10

Des équipes soudées, un atout à préserver

Les relations avec les collègues obtiennent la meilleure note des 11 éléments évalués. Celles avec le supérieur immédiat (8,3), l'horaire (8,0) et la conciliation travail-vie personnelle (7,9) suivent. Les travailleur·euses en poste sont globalement plutôt satisfait·es (7,6).

+ 6

Des entreprises qui attirent et que l'on recommande

L'attrait de l'entreprise est la première raison du choix de l'emploi (63 %), devant les conditions de travail. Une fois en poste, le personnel recommande son milieu de travail (+6). Chaque commerce dispose donc d'atouts à faire valoir, à commencer par son identité et sa réputation.

2 entreprises sur 5

Le référencement, un levier qui fonctionne

Deux entreprises sur cinq recrutent grâce au référencement par leurs employé·es, témoignant de l'appréciation de l'employeur.

+ 3,0 %

Un moteur économique en croissance

Le PIB du secteur progresse de 3,0 % par an entre 2022 et 2025, soit trois fois plus que l'ensemble des industries (+ 1 %).

Récapitulatif des principaux défis

Cinq enjeux qui s'alimentent les uns les autres

1

Une image d'emploi de passage

- Indice de recommandation du secteur est négatif : -22. Près de 2 travailleur·euses sur 5 ne recommanderaient pas d'y faire carrière.
- Le salaire horaire moyen du secteur est inférieur de 11,42 $ à celui de l'ensemble du Québec. Il est l'élément le moins bien évalué par le personnel (6,3/10).

2

Un roulement élevé

- Le roulement moyen est de 24 %, et un quart des établissements dépassent 30 %.
- La vente et le service à la clientèle sont les postes les plus touchés.
- La réorientation professionnelle est la première raison de départ.

3

Un recrutement continu

- Le secteur compte environ 79 000 embauches pour 54 600 départs sur 12 mois. Il recrute en permanence, d'abord pour compenser les départs.
- La première difficulté est l'inadéquation des profils, c'est-à-dire le manque de compétences ou d'expérience.
- La faible attractivité des postes vient ensuite, surtout à cause des horaires atypiques et des salaires.

4

Des gestionnaires sans filet

- Deux tiers des commerces sont indépendants, donc la direction gère elle-même son équipe.
- Une majorité compte moins de 10 employé·es, ce qui laisse peu de place à un service de ressources humaines.
- 41 % de la main-d'œuvre travaille à temps partiel, ce qui multiplie les personnes à intégrer et à fidéliser.

5

Un service mis à l'épreuve

- Une majorité de travailleur·euses a vécu de l'incivilité de la clientèle au cours de la dernière année.
- Le tiers des employeur·euses disent que leur personnel y a été confronté.
- Parmi les personnes qui y font face souvent, le quart envisage de quitter le secteur.

Une boucle : ces enjeux expliquent pourquoi les mêmes postes sont à la fois les plus touchés par le roulement et les plus difficiles à pourvoir.

Pressions externes

Pouvoir d'achat sous pression | **Plateformes étrangères** | **Guerre tarifaire** | **Coûts d'exploitation en hausse** | **Criminalité dans les commerces**

Détail Québec I Tous droits réservés

Depuis le diagnostic précédent

Ce qui a évolué, ce qui persiste

Indicateur	Diagnostic précédent	Aujourd'hui	Constat
Établissements	Légère croissance (+0,5 % par an en moyenne de 2014 à 2019)	En recul, en grande partie à cause des détaillant·es d'articles de sport et de détail divers	Évolue : le secteur se transforme.
Taux de roulement	26 %	24 %	Persiste : le niveau reste élevé et stable.
Postes les plus touchés par le roulement	Roulement de 48 % chez les caissier·ères et de 41 % chez les conseiller·ères-vendeur·euses	Postes de vente et de service en tête (41 %), notamment les conseiller·ères-vendeur·euses (31 %)	Persiste : le roulement reste concentré en première ligne.
Difficultés de recrutement	Plus de 80 % prévoient des difficultés. Causes : manque de candidat·es qualifié·es, horaires de soir et de fin de semaine, salaire	Près de trois entreprises sur quatre. Causes : inadéquation des profils (38 %), faible attractivité des postes (16 %)	Persiste : ce sont les mêmes causes, formulées autrement.
Postes vacants, commerce de détail	18 505 (3e trim. 2019)	10 105 (1er trim. 2026), taux de 2,2 %	Évolue : le marché du travail est moins tendu.
Salaire horaire moyen	18,23 $ en 2019 (écart de 8,67 $)	23,63 $ en 2025 (écart de 11,42 $)	Persiste : l'écart en dollars s'accentue.
Forces de l'expérience employée	Collègues (8,5/10), supérieur immédiat (8,1/10), satisfaction globale (7,7/10)	Collègues (8,7/10), supérieur immédiat (8,3/10), satisfaction globale (7,6/10)	Persiste : les relations restent le point fort.
Faiblesses de l'expérience employée	Salaire (6,2/10), avantages sociaux (6,5/10), avancement (6,1/10)	Salaire (6,3/10), avantages sociaux (6,6/10), avancement (6,7/10)	Persiste : le salaire et les avantages sociaux demeurent les éléments les plus critiqués. On observe une légère amélioration pour l'avancement (+0,6).
Image du secteur	42 % ne recommanderaient pas d'y travailler (indice de -22)	Près de deux travailleur·euses sur cinq ne recommanderaient pas d'y travailler (indice de -22)	Persiste : Le déficit d'image est stable.
Image de l'employeur	32 % ne recommanderaient pas leur employeur (indice de +1)	Un peu plus du quart ne recommanderait pas son employeur (indice de +6)	S'améliore un peu : l'image de l'employeur reste plus favorable que celle du secteur.
Technologies	Peu de formation numérique, employé·es peu à l'aise avec les changements	L'IA arrive dans les pratiques, mais son usage reste peu répandu.	Évolue : les employeurs et les employés démontrent une curiosité pour l'IA.

Détail Québec I Tous droits réservés

Perspectives 2027-2030

Les grandes tendances qui se dessinent

Emploi : une croissance modeste à confirmer

Ce que montrent les données : Les employeur·euses déclarent un besoin d'environ 24 000 travailleur·euses de plus d'ici trois ans (environ 9 % de l'effectif actuel), et trois sur dix anticipent une croissance. L'emploi observé a pourtant reculé de 4 % en deux ans.

Ce qui se dessine : Une légère croissance, qui s'ajoute à un volume de remplacement déjà important (environ 54 600 départs estimés par année). L'enjeu passe du nombre de postes à la capacité de les rendre attrayants et de garder les personnes en poste.

Compétences recherchées : un besoin de formation tiré par le roulement du personnel

Ce que montrent les données : Les employeur·euses forment d'abord à la vente et au service à la clientèle (41 %), les postes où le roulement est le plus fréquent. Le besoin est récurrent, parce que les équipes se renouvellent souvent. Les compétences numériques et d'IA, davantage portées par l'intérêt du personnel, viennent s'ajouter à cette base.

Ce qui se dessine : Le besoin de formation suit le rythme du renouvellement des équipes. Comme elles changent souvent, ce besoin est récurrent plutôt que ponctuel. Le service à la clientèle restera donc le socle, avec des formations courtes, faciles à répéter à chaque arrivée. Les compétences numériques et d'IA s'ajoutent à cette base.

Pratiques de gestion : de la gestion au jour le jour vers des pratiques structurées

Ce que montrent les données : L'accueil et l'intégration sont encore peu structurés. Un peu plus du tiers des organisations ont un plan de relève.

Ce qui se dessine : Des pratiques plus structurées : accueil et intégration soignés, parcours de carrière visibles, horaires prévisibles, suivi du roulement par poste dans chaque commerce et planification de la relève.

Besoins des entreprises : des solutions simples pour des petites équipes

Ce que montrent les données : Environ les deux tiers des commerces sont indépendants, et la majorité compte moins de 10 employé·es. La plupart gèrent donc leur équipe sans service de ressources humaines. La majorité des employeur·euses jugent la formation en magasin la mieux adaptée à leur réalité. La croissance et la transformation numérique figurent parmi leurs priorités.

Ce qui se dessine : Une demande d'outils clés en main, courts et déployables en magasin, d'accompagnement au numérique et à l'IA avec des cas concrets, et d'aide au recrutement.

Détail Québec I Tous droits réservés

Perspectives 2027-2030

Sept transformations à suivre d'ici 2030

Transformation anticipée	Point de départ (2025-2026)	Ce que ça changerait	Indicateur à suivre
Des équipes plus stables	Roulement moyen de 24 %. Un quart des entreprises affichent 30 % ou plus.	Moins de départs à remplacer, donc plus de temps pour former et moins d'embauches de remplacement.	Taux de roulement par poste et par sous-secteur
Un recrutement mieux arrimé	L'inadéquation des profils est la principale difficulté.	Des postes pourvus plus vite, par des candidat·es dont le profil correspond aux attentes.	Part des entreprises qui citent l'inadéquation des profils. Taux de postes vacants par poste.
Des compétences numériques et d'IA	Moins de la moitié du personnel utilise l'IA	Une IA qui sort des tâches administratives et profite aussi au service à la clientèle.	Utilisation de l'IA selon le poste. Part des commerces dotés d'un plan numérique.
Des bassins de main-d'œuvre mieux mobilisés	Environ une entreprise sur dix embauche des personnes handicapées (11 %) et 6 % des personnes autochtones. Ces groupes sont peu utilisés par la grande majorité des entreprises de détail.	Un bassin élargi de candidat·es pour les postes difficiles à pourvoir.	Part des entreprises qui embauchent chaque groupe. Part du personnel qui s'y identifie (données secondaires).
Un climat de service plus sain	Incivilité vécue par 70 % du personnel. 33 % des employeur·euses le rapportent également.	Moins de situations d'incivilité, et un personnel mieux préparé à y réagir.	Proportion du personnel qui vit de l'incivilité et fréquence. Sentiment d'être outillé·e.
Une relève et une gestion RH structurées	Un peu plus du tiers des organisations ont un plan de relève.	Des commerces qui assurent leur continuité et des gestionnaires mieux préparé·es.	Part des organisations avec un plan de relève. Part du personnel qui a vécu un accueil structuré.
Une image sectorielle renforcée	Indice de recommandation du secteur de -22, contre +6 pour l'employeur·euse.	Une meilleure attractivité du secteur.	Indice de recommandation du secteur et de l'employeur·euse, avec la même question.

Détail Québec I Tous droits réservés

Constats et recommandations

Un roulement élevé qui se joue en première ligne

Le roulement de personnel est l'un des défis les plus persistants du secteur. Le taux de roulement, bien que stable depuis le dernier diagnostic sectoriel en 2019, demeure parmi les plus élevés de l'économie québécoise. Le quart des établissements déclarent un taux de roulement supérieur à 30 %, une situation plus répandue chez les détaillants de vêtements et ceux d'articles de sport, de passe-temps, d'instruments de musique, de livres et de détail divers.

Trois entreprises sur quatre ont embauché au moins une personne au cours de la dernière année, avec une moyenne de 4,4 embauches. Une bonne part de ces embauches sert à remplacer des départs plutôt qu'à faire croître les équipes. Le secteur peine donc à garder son personnel en poste.

Le roulement se concentre sur les postes de vente et de service à la clientèle, mentionnés par deux établissements sur cinq. Ce sont aussi les postes que les employeur·euses jugent les plus difficiles à pourvoir. Les mêmes postes peinent donc à retenir et à attirer, et ce sont parmi les plus nombreux du secteur.

Ce que cet ensemble révèle, c'est que le commerce de détail demeure perçu comme un emploi de passage, et que cette perception nourrit le roulement. La question n'est pas seulement de recruter, mais de créer les conditions pour que les personnes aient des raisons de rester.

Donner des raisons de rester, en misant sur ce qui fonctionne déjà

Le défi n'est plus de mesurer le roulement, mais d'agir sur ses causes. Une partie des départs est difficile à éviter, comme les études, la réorientation et la retraite. Une autre partie tient aux conditions de travail et au climat d'équipe, et c'est là que le secteur peut agir.

Le secteur gagnerait à s'appuyer sur ses forces. Les relations avec les collègues et avec le supérieur immédiat sont ses points les mieux notés. Il s'agit de les soutenir en outillant les gestionnaires de première ligne (leadership, supervision, reconnaissance au quotidien) et en soignant l'accueil et l'intégration des nouvelles personnes, qui sont encore peu structurés dans les commerces.

Il gagnerait aussi à agir sur les conditions qui motivent les départs, dans les marges de manœuvre qui ne passent pas uniquement par le salaire : horaires prévisibles et flexibles, heures suffisantes, avantages sociaux, reconnaissance et possibilités de développement. Ces éléments comptent davantage pour le personnel que la rémunération seule.

Enfin, le secteur gagnerait à rendre ses parcours visibles : du plancher de vente à la supervision, puis à la gestion. Pour le personnel étudiant, appelé à partir, il peut aussi garder le lien (retour l'été ou après les études, référencement). Un départ planifié devient alors un départ qui laisse la porte ouverte.

Pour juger de l'effet de ces actions, chaque commerce peut suivre son propre taux de roulement par poste, et non seulement le taux global.

Détail Québec I Tous droits réservés

Constats et recommandations

Un recrutement qui bute sur l'adéquation des profils

Trois entreprises sur quatre ont embauché au cours de la dernière année, avec une moyenne de 4,4 embauches. C'est un volume considérable pour des équipes sans service RH. La principale difficulté n'est pas la rareté de candidat·es, mais l'inadéquation des profils, suivie de la faible attractivité des postes.

Les employeur·euses recrutent surtout par les réseaux sociaux et le référencement par leurs employé·es. Peu font appel à des organismes externes.

Élargir les bassins de recrutement et mieux arrimer les profils aux postes

La difficulté de recrutement tient surtout à l'inadéquation des profils, plus qu'à la rareté de candidat·es. Elle se règle en clarifiant les attentes réelles des postes dès l'affichage et l'entrevue, en partageant les pratiques qui fonctionnent (référencement par les employé·es, affichages types, grilles d'entrevue) et en créant des liens durables avec la formation et l'employabilité. Stages, alternance travail-études et présentations de carrière en font partie.

Le secteur gagnerait aussi à mobiliser des bassins encore peu rejoints et à mieux préparer l'accueil. Les besoins mentionnés incluent l'accueil de personnes immigrantes, la francisation et l'éducation sur le milieu de travail québécois, ainsi qu'une meilleure connaissance des avantages d'embaucher des personnes issues de groupes sous-représentés. Les régions éloignées demandent une attention particulière, avec des solutions concertées à l'échelle locale (transport, mutualisation de l'embauche, accueil des nouveaux arrivants).

Une demande de formation proche du terrain et centrée sur la vente

Les employeur·euses veulent former leur personnel d'abord à la relation client et à la vente (plus de deux entreprises sur cinq), loin devant les autres sujets. Ces équipes se renouvellent souvent, ce qui rend le besoin récurrent plutôt que ponctuel.

Le format compte autant que le contenu. La majorité des employeur·euses jugent la formation en magasin la mieux adaptée, et un peu plus du quart préfère l'hybride. Les travailleur·euses sont plus partagé·es (40 % en magasin, 33 % en ligne).

Coordonner une offre de formation courte, flexible et déployable en magasin

Les besoins de formation se renouvellent au rythme des équipes. Ils portent d'abord sur la relation client et la vente, puis sur le leadership et la supervision. Ils sont donc récurrents, pas ponctuels. L'offre gagnerait à privilégier des formats brefs qui s'insèrent dans l'horaire d'un commerce : trousses prêtes à animer en magasin, capsules en ligne pour approfondir, microprogrammes et attestations adaptés à un personnel souvent à temps partiel ou étudiant.

Les employeur·euses privilégient la formation en magasin, alors que les travailleur·euses sont plus partagé·es entre le magasin et la formation en ligne. Il faut donc offrir plusieurs formats. Enfin, l'offre existante devrait être recensée et rendue facile à repérer, pour éviter les doublons et l'éparpillement.

Détail Québec I Tous droits réservés

Constats et recommandations

L'incivilité de la clientèle : un enjeu de fond qui ne peut être ignoré

L'incivilité de la clientèle est rapportée tant par les travailleur·euses que par les entreprises, qu'il s'agisse d'impolitesse, d'agressivité verbale ou de harcèlement. Ce n'est pas un phénomène marginal, c'est une composante du quotidien d'une partie non négligeable du personnel du secteur.

Pour un secteur qui peine déjà à garder son monde, l'incivilité ajoute une raison de partir. Elle touche aussi plus durement certain·es travailleur·euses. Les personnes issues de groupes minoritaires la vivent plus souvent (26 %), et des employeur·euses ont rapporté en groupe de discussion des insultes racistes envers leurs employé·es. La majorité des travailleur·euses se disent outillé·es pour y faire face, mais une proportion notable exprime un besoin de formation et d'accompagnement.

Ce que cet ensemble révèle, c'est que l'incivilité n'est pas un irritant secondaire. Elle pèse sur la mobilisation, sur le bien-être du personnel et sur l'image des emplois du secteur.

Faire de l'incivilité un enjeu durable, partagé et documenté

Les efforts de sensibilisation du public ont déjà été amorcés. Il s'agit maintenant de les poursuivre et de les ancrer, par des messages récurrents plutôt qu'une nouvelle campagne ponctuelle. En parallèle, le secteur gagnerait à mieux outiller les commerces avec un protocole commun de signalement et de soutien, une formation pratique de désescalade (aussi intégrée aux programmes de vente et de service à la clientèle) et une documentation uniforme du phénomène.

Une attention particulière doit être portée à la discrimination et aux propos racistes. Les personnes issues de groupes minoritaires vivent plus souvent l'incivilité (26 %), et des employeur·euses ont rapporté des insultes racistes envers leurs employé·es. L'incivilité pèse sur la mobilisation, sur le bien-être du personnel et sur l'image des emplois du secteur.



Détail Québec I Tous droits réservés

Constats et recommandations



Démystifier avec des cas concrets et tester l'IA à petite dose

L'IA est omniprésente de nos jours et s'installe tranquillement dans les pratiques de travail du secteur. Les employeur·euses ont donc intérêt à s'intéresser à cette technologie pour gagner à leur tour en efficacité. Le secteur gagnerait à multiplier les démonstrations et les courtes formations fondées sur des cas d'usage propres au commerce de détail, adaptés à différents niveaux de maturité numérique. Il gagnerait aussi à mettre sur pied un forum d'échange entre détaillant·es, où partager les essais, les réussites et les difficultés. Ce forum ferait progresser l'ensemble du secteur en accélérant les apprentissages et en réduisant le sentiment d'être seul·e devant ces outils. Ces activités devraient aborder les réserves exprimées : vérification humaine, risque d'erreur et enjeux environnementaux.

Un commerce n'a toutefois pas à attendre ces initiatives pour avancer. Il peut dès maintenant tester l'IA à petite échelle avec l'appui d'une personne-ressource de son équipe et quelques règles simples de vérification et de confidentialité. S'inspirer de ce que font d'autres détaillant·es aide aussi à progresser, et chaque essai, concluant ou non, permet d'apprendre.

Une technologie qui intrigue

Un peu moins de la moitié des travailleur·euses utilisent l'intelligence artificielle, surtout pour des tâches administratives. Au plancher de vente, 68 % ne l'utilisent pas. C'est pourtant le sujet de formation le plus souvent nommé par les travailleur·euses.

Chez les employeur·euses rencontré·es, l'intérêt est réel, mais plusieurs se disent dépassé·es ou seul·es face à ces outils. Leurs réserves portent sur la vérification humaine, le risque d'erreur et, pour certain·es, les valeurs environnementales. Ils·elles ne demandent pas plus de technologie. Ils·elles demandent des exemples concrets applicables à leur commerce

Recommandations stratégiques

Un échéancier proposé : amorcer, déployer, mesurer

2027 Amorcer

- Mettre en place une table de concertation sectorielle : entreprises, partenaires et établissements d'enseignement
- Recenser l'offre de formation existante et la rendre facile à repérer
- Lancer les démonstrations sur l'IA et le forum d'échange entre détaillant·es
- Adopter un protocole commun de signalement et de soutien en cas d'incivilité

2028-2029 Déployer

- Offrir des formats courts : trousses d'accueil et de supervision prêtes à animer en magasin
- Conclure des ententes de stage et d'alternance travail-études avec les établissements d'enseignement
- Tester des projets locaux en région : transport, mutualisation de l'embauche, accueil
- Accompagner l'embauche de personnes handicapées, autochtones et immigrantes

2030 Mesurer et ajuster

- Mesurer à nouveau les indicateurs du tableau de bord : roulement par poste, utilisation de l'IA, incivilité, relève
- Documenter et partager les pratiques qui fonctionnent
- Ajuster les priorités pour la planification suivante

Détail Québec | Tous droits réservés

ANNEXE 1

PORTRAIT DES RÉPONDANTS



PORTRAIT DES EMPLOYEUR·EUSES (RÉSULTATS PONDÉRÉS)

	Ensemble						
	n : 1 004	n : 126	n : 85	n : 243	n : 204	n : 306	n : 33
Sous-secteur d'activité	%	%	%	%	%	%	%
Détaillants d'articles de sports, de passe temps, d'instruments de musique, de livres et de détail divers	27					100	
Détaillants de vêtements, chaussures, bijouteries, bagages et maroquinerie	25				100		
Détaillants de produits de santé et soins personnels	16			100			
Détaillants de meubles, accessoires de maison, appareils électroniques et ménagers	13		100				
Détaillants de matériaux de construction et fournitures de jardinage	10	100					
Détaillants de marchandises diverses	9						100
Type d'établissement							
Commerce indépendant	69	57-	82+	40-	84+	71	59
Commerce franchisé	18	22	11-	44+	7-	18	13
Succursale corporative	8	12	5	11	4-	5-	29+
Coopérative	2	7	2	2		3	
Siège social d'une corporative	2	2	<1	2	3	2	
Autre	<1				1	1	
Ne sait pas, ne répond pas	1			1	1	<1	

Détail Québec I Tous droits réservés

	Ensemble						
	n : 1 004	n : 126	n : 85	n : 243	n : 204	n : 306	n : 33
Sous-secteur d'activité	%	%	%	%	%	%	%
Moins de 5 employé·es	34	31	44+	25-	32	40+	24
5 à 9 employé·es	28	22	27	25	37+	29	18
10 à 19 employé·es	19	20	19	16	19	17	37+
20 à 49 employé·es	12	15	9	21+	9	11	9
50 à 99 employé·es	5	8	1-	12+	2-	3	4
100 employé·es ou plus	2	4+	<1	1	<1	1	8+
Chiffres d'affaires							
Moins de 1 million	45	22-	43	32-	61+	49	43
1 à moins de 5 millions	35	43	38	37	28-	38	25
5 à moins de 15 millions	8	14+	8	13+	4-	7	5
15 millions ou plus	4	10+	2	4	1-	1-	16+
Ne sait pas, ne répond pas	8	11	9	14+	6	5-	11
Superficie de votre établissement							
Moins de 5 000 pi²	58	38-	49	58	67+	67+	36-
5 000 à 14 999 pi²	23	26	24	29+	20	18-	30
15 000 à 49 999 pi²	11	18+	20+	4-	7	8	26+
50 000 pi² ou plus	2	9+	1	1	1	1	6
Ne sait pas, ne répond pas	6	9	6	8	5	6	2

PORTRAIT DES TRAVAILLEUR·EUSES (RÉSULTATS NON PONDÉRÉS)

	n : 555
Sous-secteur d'activité de l'établissement	**%**
Détaillants d'articles de sports, de passe temps, d'instruments de musique, de livres et de détail divers	41
Détaillants de vêtements, chaussures, bijouteries, bagages et maroquinerie	18
Détaillants de produits de santé et soins personnels	16
Détaillants de matériaux de construction et fournitures de jardinage	12
Détaillants de marchandises diverses	7
Détaillants de meubles, accessoires de maison, appareils électroniques et ménagers	3
Station service	2
Détaillants de bière, vin et spiritueux	1
Type de travailleur·euse	
Opérations et plancher de vente	45
Direction	38
Achat ou administration	10
Commerce électronique, communication et marketing	4
Autre	2
Ne sait pas, ne répond pas	1

	n : 555
Type d'emploi	**%**
Permanent à plein temps (30 heures ou plus par semaine)	76
Permanent à temps partiel (moins de 30 heures par semaine)	21
Temporaire ou saisonnier	2
Occasionnel (sur appel)	1
Taille des établissements	
Moins de 5 employé·es	6
5 à 9 employé·es	13
10 à 29 employé·es	23
30 à 49 employé·es	16
50 à 99 employé·es	13
100 employé·es ou plus	27
Ne sait pas, ne répond pas	2
Âge	
16 à 24 ans	16
25 à 34 ans	19
35 à 44 ans	21
45 à 54 ans	19
55 ans ou plus	24
Préfère ne pas répondre	1

	n : 555
Nombre d'années dans le secteur	**%**
2 ans ou moins	16
3 à 5 ans	19
6 à 10 ans	16
11 à 20 ans	22
Plus de 20 ans	26
Ne sait pas, ne répond pas	1
Genre	
Masculin	25
Féminin	74
Non-binaire	<1
Préfère ne pas répondre	1
Présentement aux études	
Oui	17
Non	83

Détail Québec I Tous droits réservés

ANNEXE 2

MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE

Cette annexe présente tous les renseignements pertinents concernant le déroulement de l'étude. Elle contient la méthodologie détaillée et les résultats administratifs du sondage, de façon à bien préciser les limites de l'étude et la portée des résultats et, le cas échéant, à reproduire l'étude selon le même protocole de recherche.



MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE

Collecte téléphonique - employeur·euses

Plan de sondage

Population cible

- Entreprises québécoises dont le secteur d'activité principale est le commerce de détail.

Base de sondage

- La base de sondage initiale pour le sondage téléphonique a été fournie par Détail Québec.

Plan d'échantillonnage

- Le plan d'échantillonnage pour le volet téléphonique fut de type stratifié, selon les secteurs d'activité. Au total, 1 028 entrevues ont pris part à l'étude.
- À noter que 24 entrevues ont toutefois été exclues, car elles ne correspondaient pas aux secteurs ciblés. L'analyse repose donc sur un échantillon final de 1 004 entreprises.

Questionnaire

- Le questionnaire a été conçu par SOM, à partir des objectifs fournis par Détail Québec. SOM fut responsable de la traduction et de la programmation du questionnaire.
- Les entrevues ont été réalisées en français ou en anglais.
- La durée moyenne d'entrevue fut de 14,3 minutes.
- Le questionnaire a été testé au téléphone auprès de 10 répondants 9 juin 2026.
- La version finale du questionnaire est présentée sous pli séparé.

Collecte

Période de collecte

- Le sondage téléphonique a été réalisé du 9 juin au 20 juillet 2026.

Mode de collecte

- Téléphonique assistée par ordinateur.
- Gestion informatisée des numéros de téléphone.
- Maximum de 8 appels.

Résultats administratifs de la collecte

- Les résultats détaillés sont présentés aux pages suivantes. Le taux de réponse estimé est de 27,8 %.

Détail Québec I Tous droits réservés

MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE (*SUITE*)

Collecte téléphonique - employeur·euses

RÉSULTATS ADMINISTRATIFS DÉTAILLÉS
Collecte téléphonique

Calcul du taux de réponse	
A) ÉCHANTILLON DE DÉPART	5 895
B) NUMÉROS NON VALIDES	**551**
B1) Hors service	447
B2) Non résidentiel	28
B3) Hors strate	1
B4) Télécopieur	22
B5) Duplicata	23
C) UNITÉS NON JOINTES (NON RÉSOLUES)	**1 250**
C1) Pas de réponse	283
C2) Ligne occupée	26
C3) Répondeur	817
C4) Ligne en dérangement	124
D) UNITÉS JOINTES NON RÉPONDANTES	**2 618**
D1) Incapacité, maladie, problème de langue	37
D2) Répondant sélectionné pas disponible	509
D3) Refus du ménage	892
D4) Refus de la personne	1 157
D5) Refus sur cellulaire	7
D6) Incomplet	16
E) UNITÉS JOINTES RÉPONDANTES	**1 476**
E1) Autres langues	0
E2) Non-admissibles	472
E3) Entrevues complétées	1 004
F) Numéros non joints (C1 + C2 + C4)	433
G) Numéros joints (A - F)	5 462
H) Numéros joints non valides (B)	551
I) Numéros joints valides (G - H)	4 911
J) Estimation du nombre de numéros non joints valides (F x I / G)	389
K) Estimation du nombre total de numéros valides (I + J)	5 300
TAUX DE RÉPONSE ESTIMÉ DE SOM (TRE)	
Non-réponse estimée (%) (C3 + D2 + J + D1) / K	33,1 %
Refus (%) ((D3 + D4 + D5 + D6) / K)	39,1 %
TAUX DE RÉPONSE ESTIMÉ (E1 + E2 + E3) / K	27,8 %
TAUX DE RÉPONSE DE L'ARIM*	
Taux de réponse (E / (C + D + E))	27,6 %

*La différence entre les deux taux de réponse (s'il y a lieu) tient au fait que le taux de l'Association de la recherche et de l'intelligence marketing (ARIM) suppose que tous les numéros non joints sont valides alors que le taux SOM suppose plutôt qu'il y a la même proportion de numéros valides parmi les non joints que parmi ceux qui ont été joints.

MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE (*SUITE*)

Collecte téléphonique - employeur·euses

Pondération et traitement

- Les données ont été pondérées selon la taille de l'entreprise et le sous-secteur d'activité.
- Les données de population utilisées proviennent du tableau 33-10-1095-01 Nombre d'entreprises canadiennes, avec employé·es, décembre 2025 de Statistique Canada.
- Méthode : une pondération multivariée à 30 itérations par la méthode itérative du quotient est réalisée pour assurer une représentation fidèle à toutes ces distributions. Les secteur 4453 et 4571 ont reçu la moyenne des poids des autres secteurs en raison de leur faible nombre de répondants.
- Les données ont été traitées à l'aide du progiciel spécialisé Askia.
- Les résultats pour chacune des questions sont présentés en fonction d'une bannière qui inclut toutes les variables pertinentes à l'analyse des résultats.

Marges d'erreur

- Les marges d'erreur présentées sont calculées au niveau de confiance de 95 % et tiennent compte de l'effet de plan.
- L'effet de plan apparaît lorsque les entrevues réalisées ne sont pas réparties proportionnellement à la population d'origine selon les variables de segmentation ou de pondération.
- L'effet de plan est le ratio entre la taille de l'échantillon et la taille d'un échantillon aléatoire simple de même marge d'erreur. C'est une statistique utile à l'estimation des marges d'erreur pour des sous-groupes de répondants.
- Par exemple, au tableau de la page suivante, la marge d'erreur est la même que pour un échantillon aléatoire simple de taille 772 (1 004 ÷ 1,300).
- Le tableau suivant affiche les marges d'erreur de l'étude (en tenant compte de l'effet de plan) selon la valeur de la proportion estimée.

Détail Québec I Tous droits réservés

MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE (*SUITE*)

Collecte téléphonique - employeur·euses

MARGE D'ERREUR SELON LA PROPORTION ESTIMÉE

	Nombre d' employé·es						
	Ensemble	**Moins de 5 employé·es**	**5 à 9 employé·es**	**10 à 19 employé·es**	**20 à 49 employé·es**	**50 à 99 employé·es**	**100 employé·es ou plus**
NOMBRE D'ENTREVUES	1 004	306	295	138	138	93	34
EFFET DE PLAN	1 300	1 118	1 079	1 397	1 421	1 524	1 645
PROPORTION :							
99 % ou 1 %	0,7 %	1,2 %	1,2 %	2,0 %	2,0 %	2,5 %	4,3 %
95 % ou 5 %	1,5 %	2,6 %	2,6 %	4,3 %	4,3 %	5,5 %	9,4 %
90 % ou 10 %	2,1 %	3,6 %	3,6 %	5,9 %	6,0 %	7,5 %	12,9 %
80 % ou 20 %	2,8 %	4,7 %	4,7 %	7,9 %	8,0 %	10,0 %	17,2 %
70 % ou 30 %	3,2 %	5,4 %	5,4 %	9,0 %	9,1 %	11,5 %	19,8 %
60 % ou 40 %	3,5 %	5,8 %	5,8 %	9,7 %	9,7 %	12,3 %	21,1 %
50 % (MARGE MAXIMALE)	3,5 %	5,9 %	5,9 %	9,9 %	9,9 %	12,5 %	21,6 %

Détail Québec I Tous droits réservés

MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE (*SUITE*)

Collecte web travailleur·euses

Plan de sondage

Population cible

- Travailleur·euses dans le secteur du commerce de détail.

Base de sondage

- La base de sondage de la collecte en ligne a été constituée à partir des employeur·euses ayant accepté de transmettre le sondage à leurs employé·es lors du sondage téléphonique. SOM a envoyé une invitation par courriel aux employeur·euses qui ont transférées le lien vers la collecte web à leurs employé·es. Puis, de la publicité ciblée a également été diffusée afin de recruter des travailleur·euses.

Plan d'échantillonnage

- Pour le volet web, l'objectif était de réaliser un maximum d'entrevues possible. Au total, 579 travailleur·euses ont pris part à l'étude. À noter que 24 répondants ont toutefois été exclues, car ils ne correspondaient pas aux secteurs ciblés. L'analyse repose donc sur un échantillon final de 555 travailleur·euses.

Questionnaire

- Le questionnaire a été conçu par SOM, à partir des objectifs fournis par Détail Québec. SOM fut responsable de la traduction et de la programmation du questionnaire.
- Le questionnaire était disponible en français ou en anglais.
- La version finale du questionnaire est présentée sous pli séparé.

Collecte

Période de collecte

- Le sondage web a été réalisé du 9 juin au 10 août 2026.

Mode de collecte

- Questionnaire autoadministré par internet.
- Invitations par courriel auprès des employeur·euses ayant démontré leur intérêt générées par SOM.
- Publicité ciblée sur les réseaux sociaux auprès des travailleur·euses dans le commerce de détail.
- Collecte web sur les serveurs de SOM.

Pondération et traitement

- Aucune pondération n'a été réalisée.
- Les données ont été traitées à l'aide du progiciel spécialisé Askia.
- Les résultats pour chacune des questions sont présentés en fonction d'une bannière qui inclut toutes les variables pertinentes à l'analyse des résultats.

Marges d'erreurs

- Étant donné que l'échantillon est non probabiliste, le calcul de marges d'erreurs ne s'applique pas. Les résultats ne sont pas statistiquement extrapolables à la population cible.

Détail Québec I Tous droits réservés

MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE (*SUITE*)

Groupes de discussion

Groupes de discussion

- Deux groupes de discussion ont été réalisés auprès de sept ou huit employeur·euses. Les groupes ont eu lieu le 25 juin et le 6 juillet 2026.
- Le recrutement des participants s'est fait auprès des employeur·euses ayant manifesté leur intérêt pour cette deuxième phase lors du sondage téléphonique.
- Les groupes se sont déroulés en ligne sur la plateforme Zoom et a duré environ 1 h 30. Un guide de discussion rédigé par SOM en collaboration avec Détail Québec a servi à encadrer la discussion.

Détail Québec I Tous droits réservés



ANNEXE 3

TABLEAUX ET FIGURES

Annexe 3.1 : Motifs de départ

FIGURE 40 – Principales raisons de départ des employé·es selon l'employeur·euse par sous-secteurs (n : 1 004)[76]
Question ouverte, deux réponses possibles, seules les réponses de 2 % ou plus sont présentées*



Changement de domaine	27 %	22 %	24 %	30 %	27 %	29 %	29 %
Retour aux études	19 %	12 %	7 %	15 %	18 %	27 %	32 %
Congédiement (employé ne répond pas aux exigences)	10 %	13 %	8 %	9 %	9 %	12 %	12 %
Salaires proposés trop faibles	10 %	13 %	5 %	13 %	10 %	10 %	13 %
Départs à la retraite	9 %	12 %	11 %	10 %	11 %	4 %	7 %
Déménagement	8 %	8 %	5 %	12 %	6 %	7 %	16 %
Manque de travail (pas assez d'heures à donner)	7 %	10 %	7 %	5 %	8 %	7 %	4 %
Opportunité offerte ailleurs dans le même domaine	6 %	5 %	4 %	8 %	8 %	5 %	6 %
Horaires de travail atypiques (soir, nuit, fin de semaine)	3 %	3 %	3 %	4 %	3 %	3 %	1 %
Enjeux de santé (physique ou mentale)	3 %	3 %	5 %	4 %	3 %	2 %	0 %
Manque d'accessibilité (distance, manque de transport, etc.)	2 %	3 %	2 %	2 %	3 %	0 %	2 %
Aucune raison	7 %	7 %	9 %	7 %	4 %	7 %	12 %
Non applicable (aucun départ depuis l'ouverture)	7 %	5 %	16 %	4 %	6 %	7 %	0 %
Ne sait pas, préfère ne pas répondre	2 %	3 %	0 %	2 %	2 %	1 %	3 %

● Réorientation professionnelle 42 % ● Mobilité et conditions de travail peu attractives 27 % ● Fin de la relation d'emploi 20 % ● Raisons personnelles 12 %

*Les réponses ont été regroupées en grandes catégories. Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement. Les pourcentages correspondent à la proportion d'individus ayant mentionné au moins une réponse en lien avec la catégorie.

76. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QB4. Selon vous, quelles sont les deux principales raisons pour lesquelles les employé·es quittent votre établissement en général ? Base : tous, n : 1 004. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

Annexe 3.2 : Principaux postes difficiles à combler

FIGURE 41 – Détails des principaux postes difficiles à combler au cours des trois prochaines années (n : 1 004)[77]
Question ouverte, deux réponses possibles*



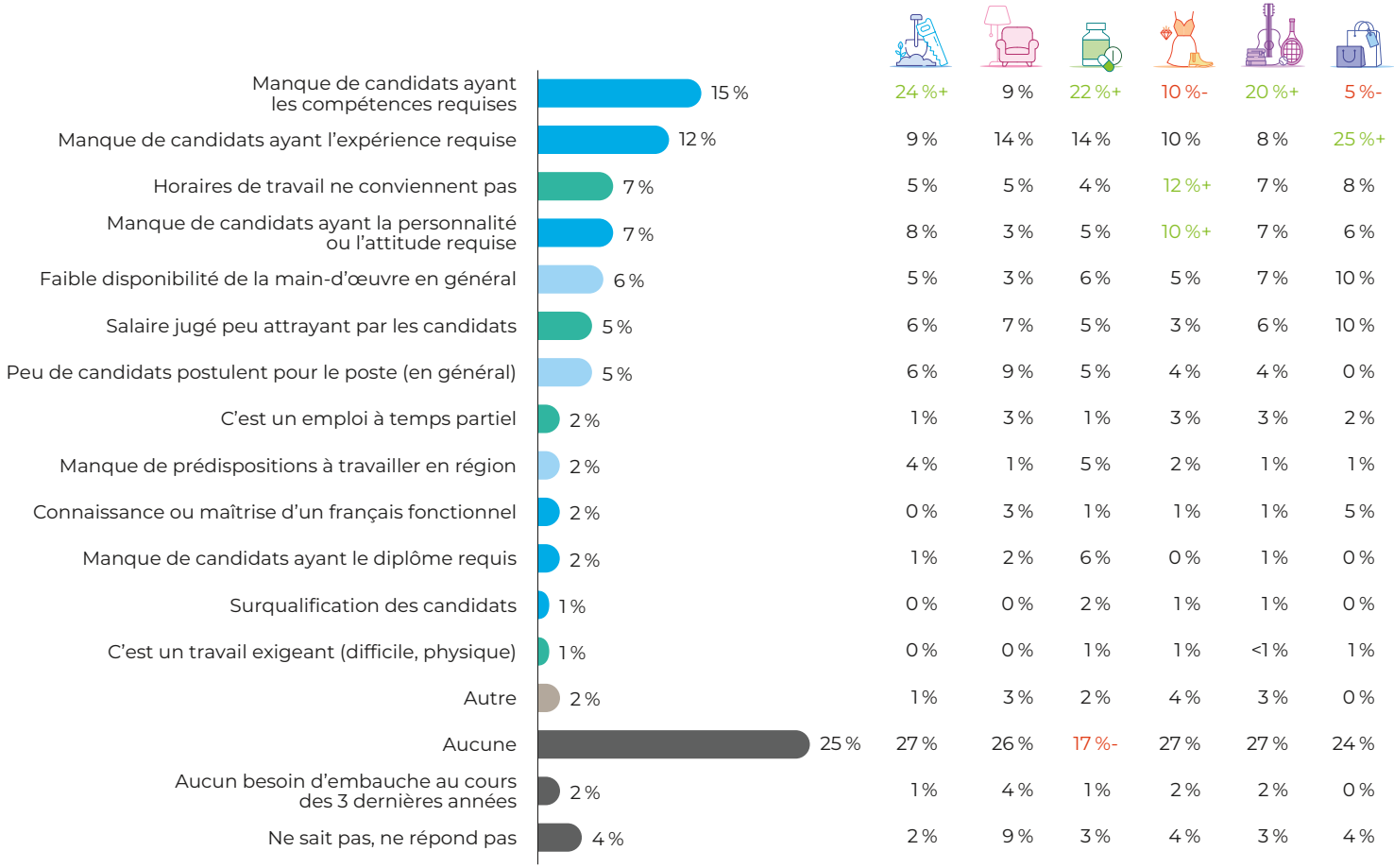
*Les réponses ont été regroupées en grandes catégories. Les pourcentages correspondent à la proportion d'individus ayant mentionné une réponse en lien avec la catégorie.

77. Sondage SOM, 2026 – employeur·euses – QC4A. Au cours des trois prochaines années, quels seront les deux postes les plus difficiles à combler ? Base : tous, n : 1 004. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

Détail Québec I Tous droits réservés

Annexe 3.3 : Causes des difficultés de recrutement

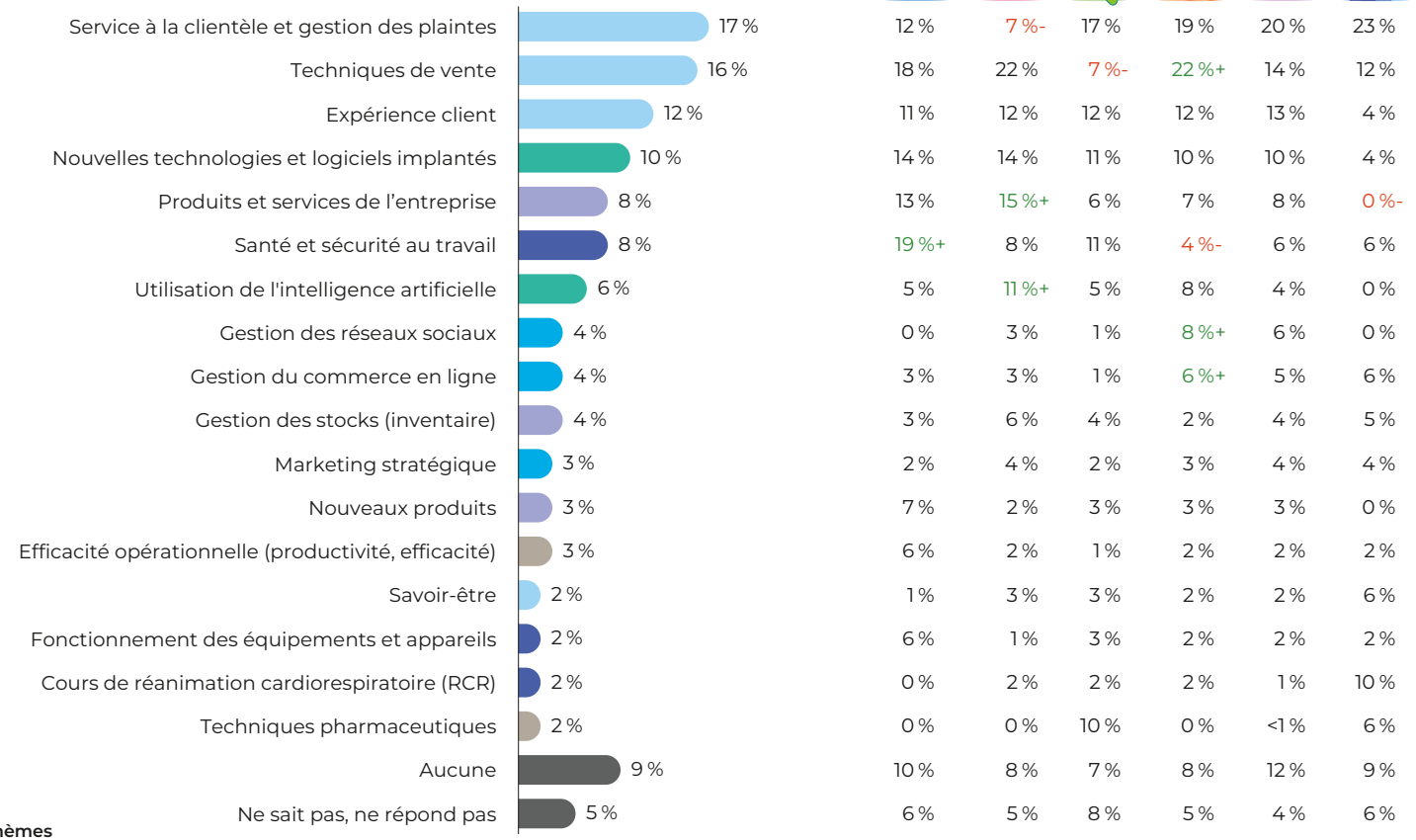
FIGURE 42 – Principale cause des difficultés de recrutement par sous-secteurs (n : 1 004)[78]



78. Sondage SOM, 2026 – employeur-euses – QC3A. Quelle est la principale difficulté de recrutement à laquelle vous faites face ? Base : tous, n : 1 004. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

Annexe 3.4 : Formation des employé·es

FIGURE 43 – Sujets de formation des employé·es souhaités pour les trois prochaines années par sous-secteurs (n : 1 004)[79]
Question ouverte, trois réponses possibles, seules les réponses de 2 % ou plus sont présentées*



Service à la clientèle et gestion des plaintes	17 %	12 %	7 %-	17 %	19 %	20 %	23 %
Techniques de vente	16 %	18 %	22 %	7 %-	22 %+	14 %	12 %
Expérience client	12 %	11 %	12 %	12 %	12 %	13 %	4 %
Nouvelles technologies et logiciels implantés	10 %	14 %	14 %	11 %	10 %	10 %	4 %
Produits et services de l'entreprise	8 %	13 %	15 %+	6 %	7 %	8 %	0 %-
Santé et sécurité au travail	8 %	19 %+	8 %	11 %	4 %-	6 %	6 %
Utilisation de l'intelligence artificielle	6 %	5 %	11 %+	5 %	8 %	4 %	0 %
Gestion des réseaux sociaux	4 %	0 %	3 %	1 %	8 %+	6 %	0 %
Gestion du commerce en ligne	4 %	3 %	3 %	1 %	6 %+	5 %	6 %
Gestion des stocks (inventaire)	4 %	3 %	6 %	4 %	2 %	4 %	5 %
Marketing stratégique	3 %	2 %	4 %	2 %	3 %	4 %	4 %
Nouveaux produits	3 %	7 %	2 %	3 %	3 %	3 %	0 %
Efficacité opérationnelle (productivité, efficacité)	3 %	6 %	2 %	1 %	2 %	2 %	2 %
Savoir-être	2 %	1 %	3 %	3 %	2 %	2 %	6 %
Fonctionnement des équipements et appareils	2 %	6 %	1 %	3 %	2 %	2 %	2 %
Cours de réanimation cardiorespiratoire (RCR)	2 %	0 %	2 %	2 %	2 %	1 %	10 %
Techniques pharmaceutiques	2 %	0 %	0 %	10 %	0 %	<1 %	6 %
Aucune	9 %	10 %	8 %	7 %	8 %	12 %	9 %
Ne sait pas, ne répond pas	5 %	6 %	5 %	8 %	5 %	4 %	6 %

Thèmes

- Relation client et vente 41 %
- Technologies et IA 16 %
- Connaissances des produits et gestion des stocks 15 %
- Santé, sécurité et normes 13 %
- Commerce en ligne et marketing 13 %

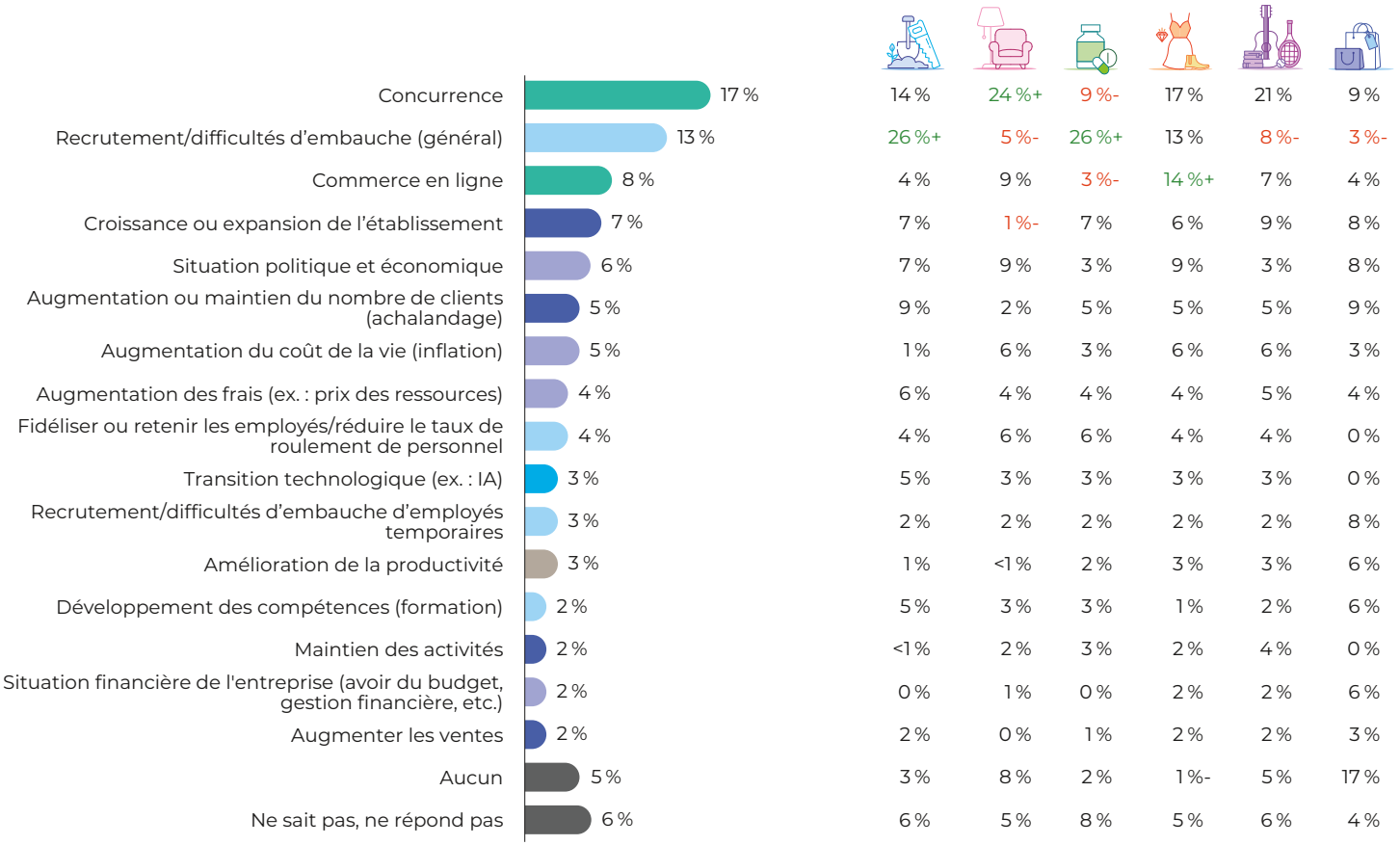
*Les réponses ont été regroupées en grandes catégories. Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement. Les pourcentages correspondent à la proportion d'individus ayant mentionné au moins une réponse en lien avec la catégorie.

79. Sondage SOM, 2026 – employeur-euses – QD1A. Au cours des trois prochaines années, quels sont les trois principaux sujets ou domaines sur lesquels vous souhaitez former vos employé·es ? Base : tous, n : 1 004. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

Détail Québec I Tous droits réservés

Annexe 3.5 : Principaux défis

FIGURE 44 – Principaux défis prévus pour les trois prochaines années par sous-secteurs (n : 1 004)[80]
Question ouverte, une réponse possible, seules les réponses de 2 % ou plus sont présentées



Concurrence	17 %	14 %	24 %+	9 %-	17 %	21 %	9 %
Recrutement/difficultés d'embauche (général)	13 %	26 %+	5 %-	26 %+	13 %	8 %-	3 %-
Commerce en ligne	8 %	4 %	9 %	3 %-	14 %+	7 %	4 %
Croissance ou expansion de l'établissement	7 %	7 %	1 %-	7 %	6 %	9 %	8 %
Situation politique et économique	6 %	7 %	9 %	3 %	9 %	3 %	8 %
Augmentation ou maintien du nombre de clients (achalandage)	5 %	9 %	2 %	5 %	5 %	5 %	9 %
Augmentation du coût de la vie (inflation)	5 %	1 %	6 %	3 %	6 %	6 %	3 %
Augmentation des frais (ex. : prix des ressources)	4 %	6 %	4 %	4 %	4 %	5 %	4 %
Fidéliser ou retenir les employés/réduire le taux de roulement de personnel	4 %	4 %	6 %	6 %	4 %	4 %	0 %
Transition technologique (ex. : IA)	3 %	5 %	3 %	3 %	3 %	3 %	0 %
Recrutement/difficultés d'embauche d'employés temporaires	3 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	8 %
Amélioration de la productivité	3 %	1 %	<1 %	2 %	3 %	3 %	6 %
Développement des compétences (formation)	2 %	5 %	3 %	3 %	1 %	2 %	6 %
Maintien des activités	2 %	<1 %	2 %	3 %	2 %	4 %	0 %
Situation financière de l'entreprise (avoir du budget, gestion financière, etc.)	2 %	0 %	1 %	0 %	2 %	2 %	6 %
Augmenter les ventes	2 %	2 %	0 %	1 %	2 %	2 %	3 %
Aucun	5 %	3 %	8 %	2 %	1 %-	5 %	17 %
Ne sait pas, ne répond pas	6 %	6 %	5 %	8 %	5 %	6 %	4 %

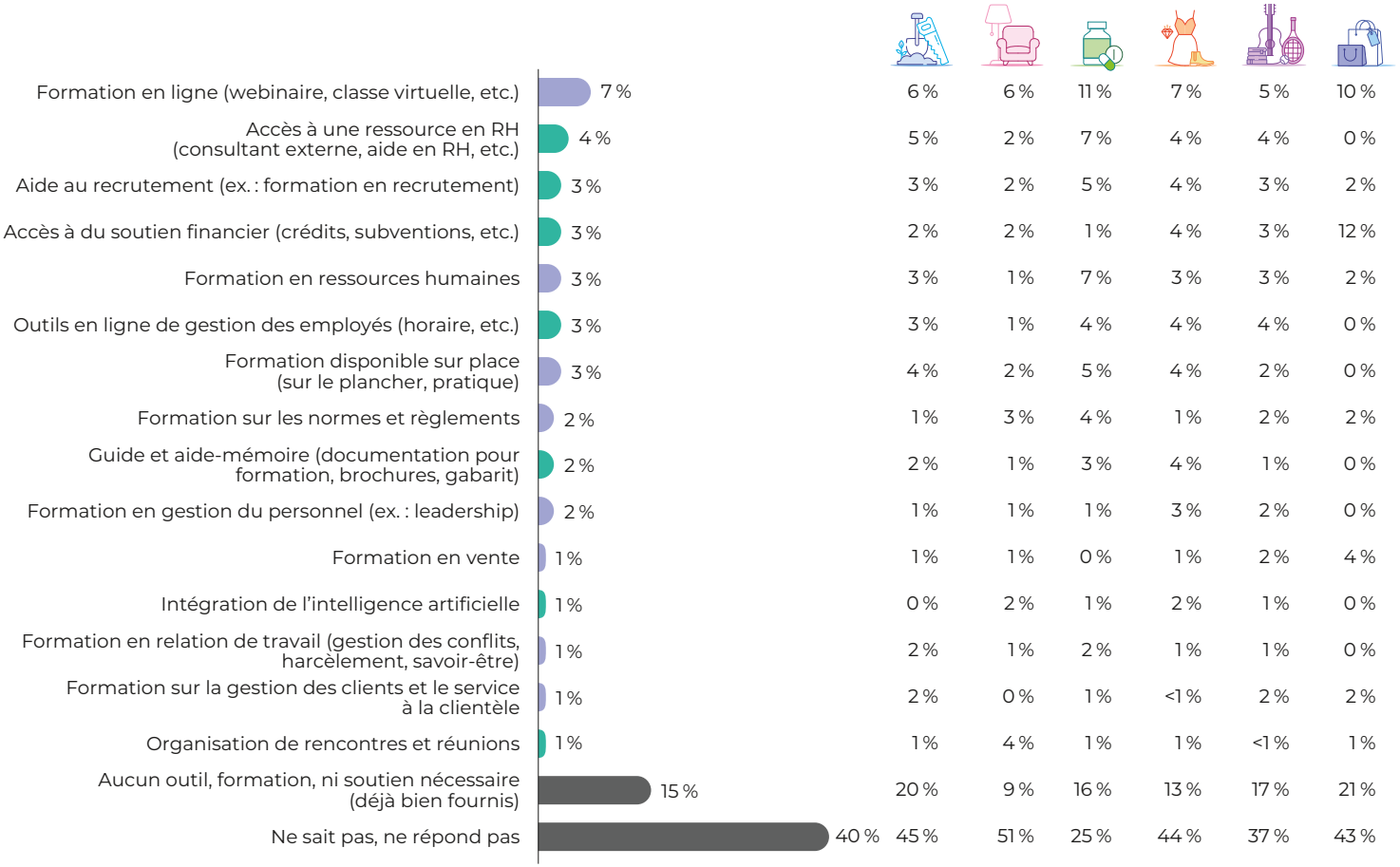
Thèmes

- Attraction, mobilisation et développement des compétences 25 %
- Environnement commercial et concurrentiel 24 %
- Contexte économique et financier 17 %
- Croissance ou stabilité de l'entreprise 16 %
- Technologies 3 %
- Autre 9 %

80. Sondage SOM, 2026 – employeur-euses – QE1A. Au cours des 3 prochaines années, quel sera le principal défi auquel votre commerce devra faire face ? Base : tous, n : 1 004. Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

Annexe 3.6 : Soutien à la gestion des ressources humaines

FIGURE 45 – Soutien à la gestion des ressources humaines par sous-secteurs (n : 1 004)[81]
Question ouverte, deux réponses possibles, seules les réponses de 1 % ou plus sont présentées*



Formation en ligne (webinaire, classe virtuelle, etc.)	7 %	6 %	6 %	11 %	7 %	5 %	10 %
Accès à une ressource en RH (consultant externe, aide en RH, etc.)	4 %	5 %	2 %	7 %	4 %	4 %	0 %
Aide au recrutement (ex. : formation en recrutement)	3 %	3 %	2 %	5 %	4 %	3 %	2 %
Accès à du soutien financier (crédits, subventions, etc.)	3 %	2 %	2 %	1 %	4 %	3 %	12 %
Formation en ressources humaines	3 %	3 %	1 %	7 %	3 %	3 %	2 %
Outils en ligne de gestion des employés (horaire, etc.)	3 %	3 %	1 %	4 %	4 %	4 %	0 %
Formation disponible sur place (sur le plancher, pratique)	3 %	4 %	2 %	5 %	4 %	2 %	0 %
Formation sur les normes et règlements	2 %	1 %	3 %	4 %	1 %	2 %	2 %
Guide et aide-mémoire (documentation pour formation, brochures, gabarit)	2 %	2 %	1 %	3 %	4 %	1 %	0 %
Formation en gestion du personnel (ex. : leadership)	2 %	1 %	1 %	1 %	3 %	2 %	0 %
Formation en vente	1 %	1 %	1 %	0 %	1 %	2 %	4 %
Intégration de l'intelligence artificielle	1 %	0 %	2 %	1 %	2 %	1 %	0 %
Formation en relation de travail (gestion des conflits, harcèlement, savoir-être)	1 %	2 %	1 %	2 %	1 %	1 %	0 %
Formation sur la gestion des clients et le service à la clientèle	1 %	2 %	0 %	1 %	<1 %	2 %	2 %
Organisation de rencontres et réunions	1 %	1 %	4 %	1 %	1 %	<1 %	1 %
Aucun outil, formation, ni soutien nécessaire (déjà bien fournis)	15 %	20 %	9 %	16 %	13 %	17 %	21 %
Ne sait pas, ne répond pas	40 %	45 %	51 %	25 %	44 %	37 %	43 %

Thèmes

- Formations 24 %
- Autre outil ou soutien 20 %

*Les réponses ont été regroupées en grandes catégories. Comme les répondants pouvaient mentionner plusieurs réponses, le total excède 100 % et les pourcentages ne peuvent être additionnés manuellement. Les pourcentages correspondent à la proportion d'individus ayant mentionné au moins une réponse en lien avec la catégorie.

81. Sondage SOM, 2026 – employeur-euses – QG1. Quel type d'outils, de formation ou de soutien pourrait vous aider le plus dans la gestion de vos ressources humaines ? Soyez le plus précis possible dans votre réponse. Base : tous, n : 1 004 Tailles d'échantillon par sous-secteur, dans l'ordre présenté : n : 126, 85, 243, 204, 306 et 33.

Détail Québec I Tous droits réservés

ANNEXE 4

SOURCES



Annexe 4.1 : Sources tableau d'opportunités et menaces

OPPORTUNITÉS

1.1 CQCD, Baromètre de mai 2026 et Retail Insider « Canadian Retailers Face New Cost and Sourcing Pressures from U.S. Counter-Tariffs » (26 août 2026)

1.2 Détail Québec, Portrait de la maturité numérique du commerce de détail au Québec (novembre 2025).

1.3 Statistique Canada, Analyse de l'utilisation de l'IA par les entreprises, T2 2026, Détail Québec, Portrait de la maturité numérique du commerce de détail au Québec (novembre 2025) et Conseil du patronat du Québec, Étude sur l'impact de l'IA sur les entreprises au Québec (septembre 2024).

1.4 Détail Québec, Portrait de la maturité numérique du commerce de détail au Québec (novembre 2025) et CQCD, Baromètre de mai 2026.

1.5 CQCD, Baromètre de mai 2026 et Institut de la Statistique du Québec, Ventes au détail (mise à jour 24 septembre 2026)

MENACES

2.1 CQCD, Baromètre de mai 2026 et Institut de la Statistique du Québec, IPC septembre 2026

2.2 CQCD, Baromètre de mai 2026, Université Laval (2023) et « Le commerce électronique au Québec en 2023 », NETendances.

2.3 Retail Insider « Canadian Retailers Face New Cost and Sourcing Pressures from U.S. Counter-Tariffs » (26 août 2026), Retail Council of Canada « Tariffs and Trade » et Montreal Gazette « Montreal retailers turn their backs on U.S. goods as counter-tariffs come into force » (10 sept. 2026) et RBC Economics « New developments in U.S.-Canada trade war »

2.4 ISQ, Les postes vacants au Québec au deuxième trimestre de 2026 et ministères de l'Emploi et de la Solidarité sociale, État d'équilibre du marché du travail, édition 2026

2.5 Conseil canadien du commerce de détail, Budget du Québec 2026-2027 (18 mars 2026)

Détail Québec I Tous droits réservés

Détail Québec

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

detailquebec.com