Enquête sur la main-d'œuvre et les enjeux auprès des entreprises de la Vallée-de-la-Gatineau

Groupes de discussion

Présenté à la SADC Vallée-de-la-Gatineau et ses partenaires

SADC
Société d'aide au développement des collectivités
VALLÉE-DE-LA-GATINEAU

BIP RECHERCHE

MRC VALLÈE-DE-LA-GATINEAU
DÉVELOPPER · SERVIR · REPRÉSENTER

Mars 2023

Table des matières

Objectifs et méthodologie	3
1. Développement des compétences des employés	4
2. Technologies numériques	11
3. Innovation	16
4. Changements des comportements des clients/acheteurs/consommateurs	20
5. Autres commentaires	23
Annexe – Guide d’animation	25

Objectifs et méthodologie

OBJECTIFS DE RECHERCHE

La SADC Vallée-de-la-Gatineau – et ses partenaires Services Québec et la MRC Vallée-de-la-Gatineau – ont mandaté BIP Recherche afin de réaliser une enquête auprès des entreprises de son territoire. Cette première phase, réalisée en décembre 2022 et janvier 2023, visait à documenter un plan d'action axé sur les besoins du milieu en ce qui a trait à la situation actuelle de la main-d'œuvre dans les entreprises et les besoins à venir dans un horizon de un à trois ans.

Bien que l'enquête ait identifié les enjeux importants auxquels sont confrontées les entreprises, il s'est avéré nécessaire d'approfondir certains de ces enjeux – développement des compétences des employés , technologies numériques, innovation et changements des comportements des acheteurs / des consommateurs – afin de mieux comprendre les préoccupations, les défis, les besoins des entreprises et les solutions pour y faire face. C'est pourquoi, dans le cadre d'une deuxième phase, une consultation auprès d'un échantillon d'entreprises du territoire de la MRC Vallée-de-la-Gatineau a été organisée sous forme de groupes de discussion.

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nombre de groupes de discussion : 2. La faible participation au premier groupe a été compensée par l'ajout de deux entrevues individuelles.
Durée : 1h15 à 2 heures (groupes de discussion); environ 35 minutes (entrevues individuelles).
Dates : 28 février et 1er mars 2023 (groupes de discussion); 6 et 8 mars 2023 (entrevues individuelles).
Réalisés en français, en vidéoconférence via la plateforme Teams.

PARTICIPATION

Sur les 17 personnes recrutées aux deux groupes, 9 étaient présentes (2 au premier, 7 au deuxième). Avec l'ajout des deux entrevues individuelles, le nombre total de participants est de 11.

NOTE SUR L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS :
Les renseignements recueillis au moyen de groupes de discussion sont de nature qualitative. Ils ne visent pas à tirer des conclusions statistiques généralisables sur l'ensemble de la population cible, mais à comprendre en profondeur l'opinion et les perceptions des participants à l'étude et à en mesurer l'intensité.

PROFIL DES PARTICIPANTS

Les participants, tous des petites entreprises, regroupaient ensemble des secteurs d'activité diversifiés : récréotourisme, commerce de détail, fabrication, construction, agrotourisme, vente, réparation et entretien de véhicules et d'équipements, services professionnels et services informatiques.

1. Développement des compétences des employés

Caractéristiques de l'enjeu : défis occasionnés

Au cours de la discussion, les participants ont abordé trois thèmes qui se situent en amont du développement des compétences, mais qui ont un impact important sur cet enjeu.

La pénurie de main-d'œuvre et la difficulté de recrutement

- Tous les participants – peu importe le secteur d'activité dans lequel ils évoluent – ont souligné le manque criant de main-d'œuvre, spécialisée et non spécialisée, ce qui rend le recrutement de personnel difficile, long et souvent coûteux.
- Certains mentionnent que la pénurie est aggravée en région – comme la Vallée-de-la-Gatineau – par le fait que plusieurs jeunes quittent vers les grands centres une fois leur diplôme obtenu. C'est encore plus vrai lorsque leur formation postsecondaire a lieu dans les grands centres (généralement à Gatineau), ils ne reviennent souvent pas dans leur région. Une entreprise a pu résoudre en partie le problème en embauchant un employé qui n'habite pas la région et fait exclusivement du télétravail.
- Quelques participants mentionnent également que certains métiers professionnels et techniques (requérant un DEP professionnel ou un DEC technique) sont peu valorisés et peu populaires auprès des étudiants. Non seulement il n'y a pas assez d'inscrits, mais une proportion assez faible d'entre eux terminent leur cours. Il n'y a donc pas suffisamment de finissants pour les besoins du marché.
- Plusieurs soulignent que, lors de l'entrevue d'embauche, beaucoup de candidats se «vendent» avec des qualités et des compétences qu'ils ne possèdent pas nécessairement. Il y a un décalage entre, d'une part, le contenu des curriculum vitae et ce que les candidats disent en entrevue et, d'autre part, les compétences qu'ils démontrent une fois embauchés. (5 participants)
- Enfin, faute de candidats qualifiés, plusieurs entreprises doivent se résigner à embaucher des personnes ayant des compétences moindre que souhaitées.
- Ces facteurs font en sorte que la formation et le développement des compétences des employés est un enjeu primordial. Elles n'ont pas le choix de donner une formation de base à leurs employés lors de l'embauche et de rehausser leur niveau de compétences par la suite.

Caractéristiques de l’enjeu : défis occasionnés

La rétention et le sentiment d’appartenance

- Pratiquement tous les participants mentionnent la difficulté de retenir longtemps leur personnel, en particulier les jeunes. Avec la pénurie de main-d’œuvre, ceux-ci peuvent facilement décrocher un emploi ailleurs si leurs conditions d’emploi (tâches, horaire, salaire, avantages sociaux, etc.) ne leur conviennent pas.
- Plusieurs participants soulignent que le sentiment d’appartenance et la loyauté (ou la fidélité) à l’entreprise sont de plus en plus rares, et encore plus chez les jeunes. Il y a donc un défi pour les employeurs de stimuler ce sentiment d’appartenance par la valorisation des tâches, la flexibilité des horaires (ce qui est loin d’être possible pour plusieurs postes), la hausse des salaires, la formation continue, etc.
- L’enjeu de rétention – et du roulement qui en découle – a donc un impact direct sur celui de la formation et du développement des compétences. Former coûte plus cher aux entreprises, car plusieurs employés formés ne resteront pas et il faudra recommencer le processus avec de nouveaux employés. C’est un facteur parmi d’autres (inflation, coût des approvisionnements) qui les oblige à augmenter leurs prix.

Relève et transfert de connaissance

- Quelques participants ont également mis en lumière un problème de relève entrepreneuriale au sein des entreprises, surtout parmi les plus petites. Les propriétaires sont de plus en plus âgés et devront transférer les rênes à une autre génération. Faute de relève (et non faute de capacité financière ou de marché), elles devront fermer leurs portes. Il en résulte un enjeu d’identification et de formation d’éventuelles relèves.
- Selon trois participants, il est essentiel de former et d’accompagner une relève entrepreneuriale pour reprendre les entreprises qui seront à vendre. Ils soulignent que beaucoup de jeunes veulent partir en affaires mais se heurtent souvent à des problèmes financiers ou ont un manque de compétences.
- Par ailleurs, les entreprises doivent composer avec des employés de plus en plus âgés, qui approchent de la retraite. Ceux-ci quitteront avec un bagage de connaissances et de savoir-faire qu’il sera difficile de compenser par un employé peu expérimenté, même s’il détient un diplôme. Le transfert de connaissances des plus âgés vers les plus jeunes devient donc un enjeu majeur. Il est important que les entreprises mettent en place une formation basée sur le principe du mentorat.

Caractéristiques de l’enjeu : défis occasionnés

Autres commentaires sur l’enjeu de la formation et du développement des compétences

- Pour quelques postes requérant un diplôme universitaire, et il y en a peu chez les entreprises participantes, l’enjeu de la formation et du développement des compétences est relativement peu important.
- Certains participants disent préférer embaucher et former des personnes moins qualifiées, mais qui ont le savoir-être, l’enthousiasme, la volonté d’apprendre et de progresser dans l’entreprise.
- Étant donné la nature très variée des entreprises participantes, les types de formation donnés varient beaucoup. Mais chez toutes, l’ensemble ou la majorité de la formation est donnée à l’interne. Elle est parfois donnée par des formateurs externes mais ceux-ci se déplacent en entreprise. Les participants affirment que la formation a lieu en entreprise car ils ne peuvent pas se permettre d’envoyer un ou des employés se faire former à l’extérieur durant quelques jours ou quelques semaines.
- Voici quelques exemple de formations données par les participants :
    - Formation de base à la tâche (presque tous les participants).
    - Changements technologiques : commerce en ligne, site transactionnel, logiciels, etc.
    - Fonctionnement de nouveaux équipements et nouvelles machines.
    - Formation technique en entretien et réparation.
    - Conseil dans des services professionnels.
    - Formation d’assistants techniques dans le commerce de détail spécialisé.
    - Multimédia.

Plan de formation et de perfectionnement

- Une majorité de participants ont exprimé le souhait de se doter d'un plan de formation et de perfectionnement de leurs employés. En même temps, plusieurs n'ont pas nécessairement les compétences pour élaborer ce plan par eux-mêmes.
- Quelques entreprises – en particulier les plus petites – mentionnent la possibilité de ne pas être en mesure de mettre en application ce plan, car elles n'ont pas les ressources financières pour payer certaines formations spécialisées qui sont dispendieuses. (3 participants)

Besoins de soutien, d'accompagnement ou d'outils

- Certains participants ont fait part d'un besoin d'accompagnement par une ressource spécialisée pour identifier les besoins et élaborer le plan de formation.
- Sur le plan des formations proprement dites, les besoins exprimés touchent essentiellement des formations sur des thèmes particuliers ou auprès de travailleurs ciblés. Par exemple :
  - Des formations destinées aux dirigeants (ou propriétaires) d'entreprises pour favoriser la rétention de leurs employés – en particulier les plus jeunes – et comportant un contenu de psychologie : comment les motiver, maintenir leur intérêt à progresser, les valoriser, etc. (5 participants)
  - Comment inciter ou stimuler l'actionnariat des employés, surtout auprès des jeunes. Les jeunes ont besoin d'accomplissement et l'actionnariat pourrait représenter un facteur favorisant la rétention, l'implication et la motivation. (4 participants)
  - Un formateur externe qui viendrait en entreprise pour former les apprentis et qui ferait un suivi de l'acquisition des compétences.
  - Des formations en ligne pour les formations qui ne sont pas offertes dans la Vallée-de-la-Gatineau. Cela réduirait les coûts et éviterait un déplacement hors de la région. (2 participants)
- Deux participants disent ne pas être au courant du soutien, de l'aide ou de l'accompagnement offert par les organismes de la région en matière de plan de formation et de perfectionnement.

Parrainage, mentorat ou embauche de certains types de jeunes

Parrainage d'étudiants poursuivant des études spécialisées

- Les entreprises participantes ayant des postes spécialisés ont toutes exprimé leur ouverture et leur intérêt à parrainer des étudiants de niveau collégial ou universitaire qui poursuivent des études spécialisées.
- Quatre participants ont dit avoir déjà vécu une expérience de parrainage. Dans tous les cas, ils sont très satisfaits de cette expérience. Ils considèrent cela comme gagnant-gagnant.
- Un participant a même parrainé un étudiant qui vit à étranger, puis l'a embauché (en télétravail) et fait présentement les démarches pour qu'il puisse immigrer au Canada.

Mentorat de jeunes décrocheurs pour des métiers non spécialisés / Embauche de jeunes éloignés du marché du travail, encadrés par un intervenant en employabilité

- Les participants, bien qu'ils montrent une certaine ouverture à mentorer des jeunes décrocheurs pour des métiers non spécialisés ou à embaucher des jeunes éloignés du marché du travail, émettent aussi des réserves ou des craintes à cet égard.
- Au moins cinq participants ont déjà vécu des expériences de mentorat ou d'embauche de ce profil de jeunes. Dans quelques cas, ces jeunes étaient accompagnés ou encadrés par un enseignant, un moniteur ou un travailleur social. Voici quelques commentaires exprimés :
    - Ces jeunes posent souvent un enjeu de santé et de sécurité au travail. Ils ont besoin de plus d'encadrement et de suivi plus étroit.
    - Plusieurs ont des problèmes de ponctualité, d'assiduité et de constance. Ils sont adéquats ou même bons durant les premiers jours, puis se relâchent graduellement ou quittent rapidement d'eux-mêmes. Cela occasionne des retards dans les activités de l'entreprise.
    - Certains de ces jeunes ont un déficit d'attention ou d'apprentissage. Bien qu'ils aient du potentiel, ils ne sont pas autonomes et demandent une supervision constante.
    - Certains ont des conditions particulières et ne respectent pas toutes les règles que doivent appliquer les employés.
    - Un participant souligne que l'expérience s'est bien déroulée.
- Qu'ils aient eu ou non une expérience de mentorat ou d'embauche, plusieurs participants disent qu'il faut encadrer étroitement ces jeunes, les motiver, les valoriser et leur apprendre une discipline personnelle.
- Un participant dit ne pas vouloir réintégrer ou embaucher des personnes ayant un dossier criminel.

Parrainage, mentorat ou embauche de certains types de jeunes

Besoins de soutien, d'accompagnement ou d'outils

- Plusieurs participants ont de la difficulté à identifier clairement quel type de soutien, d'accompagnement ou d'outils ils auraient besoin pour embaucher, parrainer ou mentorer ces travailleurs potentiels.
- Quelques-uns mentionnent qu'il est compliqué de faire appel à du soutien, car leur activités sont régies par les lois ou règlements.
- Voici les principaux besoins exprimés en ce qui concerne les jeunes décrocheurs et les jeunes éloignés du marché du travail :
  - Un travail de pré-employabilité est nécessaire. Par exemple, les informer sur ce qu'implique l'intégration au marché du travail, les sensibiliser sur l'attitude, le savoir-être, la discipline, etc. (4 participants)
  - Leur offrir du soutien et de l'accompagnement hors des heures de travail. Cela ne doit pas être assumé par les employeurs, car ils n'ont pas les compétences ni le temps. Sans ce soutien, la tâche d'encadrement par les employeurs durant les heures de travail sera plus lourde et les risques d'échec seront plus grands. (4 participants)
  - Offrir un service d'encadrement particulier par des intervenants auprès des jeunes ayant un déficit d'attention ou d'apprentissage. Cela est nécessaire pour pouvoir les intégrer avec succès au marché du travail. Les entreprises participantes souhaiteraient bénéficier d'avantages fiscaux en ce sens, car ces jeunes nécessitent plus de supervision que la moyenne. (4 participants)
  - Offrir un service pour véhiculer des jeunes à leur lieu de travail. Plusieurs n'ont pas d'automobile.
- Quant au parrainage d'étudiants poursuivant des études spécialisées, seul un participant a exprimé un besoin. Il s'agit d'un accompagnement pour permettre à une personne qualifiée immigrante d'obtenir un visa de travail au Canada (aspects légaux, procédures à suivre, etc.).

2. Technologies numériques

Compréhension et caractéristiques de l'enjeu

- Un premier constat se dégage des commentaires exprimés par les participants : la majorité d'entre eux comprennent mal en quoi consistent les technologies numériques et ce qu'implique le virage numérique. Pour plusieurs, cela se résume à la vente en ligne, aux réservations en ligne et aux communications électroniques avec la clientèle.
- Voici quelques exemples de technologies implantées ou prévues chez les entreprises participantes ainsi que les impacts :
  - Vente en ligne et présence dans les réseaux sociaux; changements dans la façon de faire la promotion et de communiquer avec la clientèle; changements dans les processus internes pour la prestation des services et la livraison.
  - Refonte du site web – qui passe d'informationnel à transactionnel et interactif – et référencement dans les moteurs de recherche; fidélisation de certains clients qui iraient ailleurs et attraction de nouveaux clients.
  - Automatisation et robotisation de certaines tâches; réduction des erreurs, facilitation du travail, économie de temps et élimination de tâches moins intéressantes ou valorisantes.
  - Nouveau système téléphonique répondant aux besoins du télétravail et des transactions en ligne; accroissement de la capacité d'appels et de transactions.
  - Utilisation du cloud pour faciliter les opérations et éliminer les formulaires papier.
  - Équipements sensoriels de détection et nouvel outillage pour l'entretien et la réparation.
- Plusieurs participants ont fait part d'une préoccupation majeure associée au virage numérique, en particulier la vente en ligne et la robotisation/l'automatisation : le danger de la déshumanisation du service, des tâches et de la relation avec les clients. Selon eux, les clients ont encore besoin du contact humain pour établir et entretenir un lien de confiance avec l'entreprise. Les entreprises font donc face à un défi : implanter ou poursuivre le virage technologique pour demeurer compétitif tout en demeurant «humaines» et en offrant un service personnalisé. (7 participants)

Compréhension et caractéristiques de l'enjeu

- Tous les participants ayant investi dans des technologies – sans pour autant avoir fait un véritable virage numérique – mentionnent le lien avec l'enjeu de la formation et du développement des compétences des employés.
  - Des efforts importants doivent être déployés pour former le personnel dont les tâches sont modifiées par les changements technologiques.
  - Les dirigeants et certains employés doivent constamment se tenir au courant des nouvelles tendances en matière de technologies (par exemple, la réalité virtuelle).
- Quelques participants ont soulevé un enjeu corollaire à celui des technologies numériques : la cybersécurité et la protection des données des clients. Plus une entreprise implante des technologies numériques, plus elle est sujette à des cyberattaques. Ils mentionnent ne pas avoir les compétences ou toutes les compétences pour se prémunir contre des cyberattaques et le vol de données et sont conscients de la vulnérabilité de leur entreprise.
- Deux participants disent n'avoir implanté aucune technologie numérique ni faire de vente en ligne. Jusqu'à présent, leur entreprise fonctionne bien, la demande s'est maintenue et ils n'ont jamais senti le besoin d'entreprendre un virage numérique. Ils se limitent à des communications par courriel et à une présence dans certains médias sociaux.

Freins à l’implantation des technologies numériques

Les participants ont identifié plusieurs freins qui empêchent l’implantation des technologies numériques ou qui ralentissent le processus d’implantation.

- Une *méconnaissance des technologies par les dirigeants*. Au moins trois participants disent n’avoir aucune connaissance ou très peu de connaissances de base en matière de technologies. Ils savent communiquer par courriel et chercher dans internet, sans plus. Ils démontrent toutefois une ouverture et sont conscients qu’ils doivent mettre des efforts pour comprendre et maîtriser les technologies.
- La *résistance au changement*. Plusieurs – en particulier les dirigeants plus âgés – mentionnent que leur entreprise a toujours bien fonctionné sans virage numérique et perçoivent qu’ils n’en ont pas besoin. D’autres, sans être fermés au virage numérique, soulignent qu’il est plus facile de rester ancré dans ses vieilles habitudes que d’entreprendre un virage vers l’inconnu. Toutefois, les gestionnaires plus jeunes sont beaucoup plus ouverts aux changements technologiques et au virage numérique. (4 participants)
- Le *manque de dirigeants et de personnel qualifiés*. Tant les dirigeants que le personnel ne possèdent pas suffisamment de compétences nécessaires pour mener à bien le virage numérique sans l’aide de consultants. (5 participants)
- Le *manque de connaissance sur ce qui est pertinent pour l'entreprise en matière de technologie numérique*. Corollaire au point précédent, plusieurs dirigeants, bien qu’ouverts au virage numérique, ne savent pas de quelles technologies leur entreprise a besoin, par quoi commencer et comment les implanter. La tâche leur apparaît énorme et même intimidante.
- La *difficulté à évaluer le retour sur investissement*. Deux participants ouverts au virage numérique ont de la difficulté à percevoir ou à comprendre les bénéfices financiers qu’un tel virage leur donnera.
- Les *coûts et l’insuffisance de capacité financière*. Que ce soit pour l’achat d’équipements ou de robots, la modification des différents processus (production, fournisseurs, transaction avec la clientèle, communication interne, etc.) ou l’obtention de services de consultants externes, le virage numérique coûte cher et, pour les très petites entreprises, ce coût est proportionnellement plus élevé que pour les moyennes et grandes entreprises. (4 participants)
- Le *manque de temps*. Nonobstant les facteurs précédents, les dirigeants de très petites entreprises doivent être polyvalents, portent plusieurs chapeaux à la fois (gestion du personnel, des opérations, des fournisseurs, des relations clients, etc.). Ils doivent constamment régler des urgences et répondre à des demandes. Malgré leur volonté d’entreprendre le virage numérique, ils ont peu de temps à y consacrer. La pénurie de main-d’œuvre contribue également au manque de temps, car le personnel est souvent débordé. (4 participants)

Besoins d’assistance-conseil ou d’accompagnement

Plusieurs participants ont exprimé des besoins d’assistance-conseil ou d’accompagnement pour l’implantation des technologies numériques.

- Un accompagnement par un ou des consultants praticiens, non seulement pour élaborer un plan numérique, mais pour aider à l’implanter sur le terrain et à former le personnel. (4 participants)
- Connaître l’expérience d’entreprises ayant fait le virage numérique, les difficultés rencontrées, les solutions apportées, les erreurs à éviter. (2 participants)
- Un soutien financier des différents gouvernements pour l’implantation et la formation du personnel. (3 participants)
- Vente en ligne : comment l’implanter efficacement et à coût raisonnable tout en restant compétitif. (3 participants)
- Cybersécurité, et protection des données : comment se prémunir, quelles mesures mettre en place pour renforcer la sécurité des systèmes d’information comment les opérationnaliser. (2 participants)

Par ailleurs, quelques participants mentionnent ne pas connaître les ressources offertes par les organismes de la région en matière d’implantation des technologies numériques. Ils ne savent donc pas à qui s’adresser et ont besoin d’information sur le sujet.

En réponse à ce propos, deux participants soulignent que les dirigeants doivent faire l’effort de se renseigner sur les ressources offertes et prendre l’initiative de les contacter et d’exprimer leurs besoins.

3. Innovation

Compréhension et caractéristiques de l'enjeu

Une majorité de participants disent avoir innové au cours des dernières années ou être en train d'innover. Les principaux exemples fournis démontrent qu'il s'agit, en effet, de certaines formes d'innovation.

- Implantation du commerce en ligne et d'un site transactionnel (achat, réservation, commandes pour emporter, etc.). D'une part, les entreprises veulent répondre aux demandes et aux besoins des clients/des consommateurs. D'autre part, elle disent ne pas avoir le choix de suivre une tendance lourde – accélérée depuis la pandémie – sinon certains clients iront magasiner ailleurs. (4 participants)
- En lien avec le point précédent, un participant a dû modifier sa plateforme transactionnelle pour mieux répondre à l'accroissement de l'achat en ligne. Il a également instauré des casiers où les clients peuvent ramasser leur commande effectuée en ligne.
- Un autre participant a utilisé une plateforme pour que les clients puissent avoir accès à leur documentation en ligne et pour permettre la signature électronique de contrats ou de documents.
- Dans un contexte de pénurie, trois participants ont investi dans des équipements et des robots pour réduire leurs besoins en main-d'œuvre et faciliter la tâche de certains employés.
- Deux autres ont modifié leurs méthodes de travail (manipulation des équipements et des outils) ou leurs processus de fabrication (développement en laboratoire) afin de les rendre plus efficients. Ainsi, l'un a pu servir un même volume de clientèle avec un employé de moins et l'autre a pu répondre à une demande croissance de clients avec un même nombre d'employés.
- Dans le but de répondre aux changements des comportements et des goûts des clients/consommateurs, deux participants ont développé de nouveaux produits ou services.
- Afin de susciter la rétention de son personnel, un participant a instauré la semaine de travail de quatre jours ou de quatre jours et demie, surtout durant la période estivale, tout en maintenant les heures de fonctionnement et le service à la clientèle.

Par ailleurs, certains participants mentionnent qu'ils sont ouverts à l'innovation mais que, pour l'instant, c'est davantage un rêve qu'une réalité. Ils invoquent des obstacles similaires à ceux mentionnés pour l'implantation des technologies numériques : le manque de temps (les gestionnaires sont débordés), l'insuffisance de capacité financière et le manque de compétences en matière d'innovation (sur quoi innover, comment implanter les changements).

Impact sur le modèle d'affaires

Impact de l'innovation sur le modèle d'affaires et le personnel

L'innovation a eu des impacts importants chez certaines entreprises participantes, soit sur leur modèle d'affaires, les tâches et compétences des employés ou la relation avec la clientèle.

- La robotisation et la numérisation de certains processus ont modifié et simplifié substantiellement la charge de travail des employés. Cette charge n'en est pas pour autant moins lourde – le nombre d'heures travaillées a parfois même augmenté – mais elle est différente et fait appel à de nouvelles compétences. Il a fallu former le personnel en conséquence.
- Les sites internet des entreprises ont été fortement modifiés. Autrefois essentiellement des sites d'information et de recherche, ils sont devenus des sites interactifs et transactionnels. Ici aussi, la nature du travail de plusieurs employés s'est modifiée et il a fallu former le personnel en conséquence. Pour plusieurs clients, le fait de pouvoir transiger en ligne a facilité l'expérience d'achat.
- On a assisté à l'élimination des moyens traditionnels papier, tant dans la relation avec le client que dans les processus de gestion interne. Le bureau sans papier devient graduellement une réalité.
- La réduction de la semaine de travail à quatre jours ou quatre jours et demie (durant l'été notamment) a nécessité une certaine réorganisation du travail, car il fallait continuer d'offrir un service à la clientèle en tout temps.

Par ailleurs, aucun participant n'a mentionné que l'innovation et les changements technologiques ont eu pour conséquence la modification des heures de fonctionnement (heures d'ouverture et de fermeture), ainsi que des heures où le service à la clientèle est offert.

Besoins d’assistance-conseil ou d’accompagnement

Besoins d’accompagnement

- Certains participants disent ne pas avoir besoin ou avoir peu de besoins en matière d’assistance-conseil ou d’accompagnement pour favoriser l’innovation dans leur entreprise. Un fait affaires avec des consultants et cela lui suffit.
- Ceux qui font partie d’un réseau ou d’un regroupement peuvent bénéficier du soutien ou des ressources offerts pour mettre en place certaines innovations.

Parmi les principaux besoins exprimés, mentionnons :

- Faire connaître les programmes et les ressources-conseil disponibles dans le domaine de l’innovation. Les discussions montrent que les participants sont peu au courant de ce qui est offert, tant dans la région qu’à l’échelle provinciale ou nationale.
- Offrir des sessions de sensibilisation et d’information sur l’innovation : les tendances en matière de produits et services, les besoins des clients/des consommateurs, la commercialisation, les méthodes de gestion (notamment la gestion des ressources humaines), l’organisation du travail et du service à la clientèle, etc. Le but est de susciter une prise de conscience et une responsabilisation des gestionnaires sur la nécessité d’innover. (3 participants)
- Réaliser un diagnostic de l’entreprise pour identifier les éléments d’amélioration, les aspects pouvant faire l’objet d’innovation, les ressources et les compétences nécessaires, les besoins de formation. (3 participants)
- Offrir de l’accompagnement avec des ressources spécialisées en mise en marché dans le but de développer des nouveaux produits.

4. Changements des comportements des clients / acheteurs / consommateurs

Caractéristiques de l'enjeu

Toutes les entreprises participantes disent constater des changements dans les comportements des clients/acheteurs/consommateurs (pour alléger le texte, nous utiliserons le terme consommateur) depuis quelques années, changements qui se sont accélérés avec la venue de la pandémie en 2020. Voici les principaux changements observés.

- Les consommateurs sont beaucoup plus avertis et informés qu'autrefois, peu importe la génération à laquelle ils appartiennent. Avant d'acheter, que ce soit en magasin ou en ligne, ils se renseignent dans internet et les réseaux sociaux, et comparent les produits et les prix. Lorsqu'ils viennent dans un commerce, il arrive qu'ils soient autant, sinon plus renseignés que peut l'être le vendeur ou le commis. Ils savent davantage ce qu'ils veulent et viennent davantage pour acheter que pour magasiner. (4 participants)
- Autant les consommateurs (population) que les clients corporatifs sont de plus en plus exigeants sur le plan des délais d'attente et de service et plus impatients qu'autrefois. Par exemple, une commande en ligne doit être prise en main dans un délai de 48 heures, incluant la confirmation. (5 participants). Par contre, un participant mentionne que les consommateurs sont disposés à attendre si on leur explique le pourquoi de l'attente (notamment à cause de la pénurie de main-d'œuvre) et qu'on leur offre un service honnête et de qualité.
- En contrepartie des deux points précédents, certains consommateurs sont mal informés dans internet et les médias sociaux, c'est-à-dire qu'une partie de l'information recueillie est erronée, biaisée, incomplète ou hors contexte. Cela crée des attentes irréalistes quant à la qualité de service et au délai de livraison ou de prestation.
- Les consommateurs des jeunes générations sont moins fidèles à une entreprise ou à une marque que ne l'étaient ceux des générations plus âgés. Ils «butinent» davantage, essaient volontiers de nouvelles choses, veulent vivre de nouvelles expériences.
- Avec l'inflation et la hausse des taux d'intérêts, les consommateurs et les clients corporatifs dépensent avec plus de parcimonie et accordent plus d'importance au prix qu'autrefois. Les entreprises doivent justifier la hausse des prix qui en résulte. (3 participants)
- Un participant constate l'augmentation de certains segments de clientèle, surtout les jeunes adultes (18 à 35 ans) et les femmes, qui ont des attentes, des besoins et des moyens financiers différents de la clientèle traditionnelle (les hommes d'âge moyen ou plus élevé).

Impacts et mesures pour faire face à l'enjeu

Les changements dans les comportements et les attentes des consommateurs ont eu des impacts sur les entreprises participantes et la plupart ont dû s'adapter en conséquence. Voici les mesures qu'elles ont mises en œuvre.

- Le rehaussement du niveau de connaissance et de compétence des vendeurs et des commis est nécessaire pour mieux répondre aux besoins et aux questions des consommateurs, mieux renseignés qu'auparavant. (3 participants)
- Il faut gérer les attentes et l'impatience des consommateurs en matière de délais. Le personnel a été formé à présenter des délais réalistes (on va leur répondre, mais pas instantanément) et à expliquer les raisons de ces délais. Selon les participants, lorsqu'ils reçoivent une information honnête, les consommateurs deviennent plus compréhensifs. (6 participants)
- Face à une mauvaise information ou à une certaine désinformation dans le web, surtout en matière de délais pour la prestation d'un service, deux participants ont dû rétablir les faits et présenter aux clients la situation réelle pour qu'ils revoient leurs attentes.
- Pour concurrencer des géants comme Amazon, Wall-Mart et autres grandes bannières – dont les prix sont inférieurs et qui sont mieux référencés dans les moteurs de recherche – il faut offrir aux consommateurs une valeur ajoutée. Par exemple, garantie prolongée, service adapté, exclusivités, codes promotionnels pour susciter la fidélisation (rabais à tarif fixe ou selon un pourcentage; livraison gratuite si l'achat dépasse un tel montant).
- Deux participants mentionnent avoir diversifié le profil de leurs employés pour mieux répondre aux différentes générations de consommateurs et que celles-ci s'identifient davantage à l'entreprise.
- Un participant dit avoir ajusté ses forfaits et ses prix en fonction de nouveaux segments de clientèle (jeunes et femmes).

Par ailleurs, aucun participant n'a mentionné que les changements des comportements des consommateurs ont eu pour conséquence la modification des heures de fonctionnement (heures d'ouverture et de fermeture), ainsi que des heures où le service à la clientèle est offert. Un participant a dû réduire ses heures d'affaires le midi et ne plus offrir certains services, mais cela est essentiellement attribuable au manque de personnel.

5. Autres commentaires

Image de starline sur Freepik.com

Autres commentaires

Pour conclure la discussion, quelques commentaires périphériques aux quatre enjeux présentés précédemment ont été formulés.

- Plusieurs organismes offrent aux entreprises de la région une panoplie de services d'assistance-conseil ou de financement. Selon trois participants, ces services ne sont pas toujours connus par les entreprises et il est parfois difficile de s'y retrouver. Dans cette optique, les actions suivantes sont suggérées :
    - Mieux faire connaître l'offre de services et les besoins auxquels elle répond.
    - Offrir un guichet unique pour identifier les besoins des entreprises et les aiguiller vers la ou les bonnes ressources.
    - Mieux concerter les organismes afin d'éviter les dédoublements de services et favoriser la complémentarité.
- Un participant déplore qu'il n'y ait pas d'aide financière accordée pour l'amélioration des bâtiments commerciaux et industriels (et non pour l'achat d'équipements et le développement technologique).
- La pénurie de logements disponibles dans la région, et de logements abordables disponibles, constitue un frein au développement des entreprises. Non seulement il leur est très difficile de recruter de la main-d'œuvre, mais celle-ci peine à trouver un logement. Cette situation constitue un obstacle à la venue de nouveaux employés dans la région.

Annexe - Guide d’animation

Guide d'animation (1/2)

SADC Vallée-de-la-Gatineau
Groupes de discussion
Guide d'animation

Groupe	Date de tenue
1 – Entreprises disponibles le jour	Mardi 28 février, 8h à 10h
2 – Entreprises disponibles le soir	Mercredi 1er mars, 19h
7 à 8 participants par groupe (en recruter 9 à 10, car il y a 2 désistements en moyenne)	

Introduction (10 min)

PRÉSENTATION ET RÈGLES DE DISCUSSION

- Présentation de l'animateur.
- Confidentialité. Aucune mention d'aucun nom; les réponses demeurent confidentielles et anonymes.
- Les informations recueillies ne serviront qu'aux fins de l'étude.
- Enregistrement uniquement pour la prise de notes.
- Vérifier la fonction main levée, parler une personne à la fois.
- Importance de la spontanéité et des opinions personnelles.
- Pas de bonnes ou de mauvaise réponse en soi.

OBJECTIF DE LA RENCONTRE

BIP Recherche a été mandaté par la SADC Vallée-de-la-Gatineau et ses partenaires – Services Québec et la MRC Vallée-de-la-Gatineau – pour effectuer une consultation auprès des entreprises du territoire de la MRC Vallée-de-la-Gatineau sous forme de groupes de discussion. Cette démarche fait suite au sondage que nous avons mené en décembre et janvier dernier et auquel vous avez participé. Ce sondage portait notamment sur la main-d'œuvre et certains enjeux auxquels font face les entreprises. L'objectif de la rencontre d'aujourd'hui est d'approfondir certains de ces enjeux, de mieux comprendre vos préoccupations, les défis, les besoins et les solutions.

TOUR DE TABLE : PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS

- Votre nom.
- Votre poste.
- Quelles sont les activités de votre entreprise?

Cumul : 10 minutes

Enjeu 1 – Développement des compétences des employés (25 min)

- En quoi cela constitue-t-il un enjeu pour votre entreprise? Y a-t-il des défis particuliers que cet enjeu occasionne?
- Pour faire face aux nombreux enjeux et défis – par exemple, la rétention du personnel, le développement des compétences, la cybersécurité, les technologies numériques, l'innovation, les changement des comportements des acheteurs/des consommateurs – les données du sondage montrent que le besoin ou l'aide la plus mentionnée par les répondants est un plan de formation et de perfectionnement des employés. (Page 44 du rapport)
  - De quel soutien, aide ou accompagnement – adapté à votre réalité – auriez-vous besoin pour élaborer, puis mettre en œuvre ce plan de formation et de perfectionnement? Autrement dit, pour passer à l'action?
  - Quels outils pourrait-on vous offrir?
- Les données du sondage montrent que près de la moitié des répondants seraient prêts, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, à : (page 33 du rapport)
  - Parrainer des étudiants poursuivant des études spécialisées.
  - Mentorer des jeunes décrocheurs pour des métiers non spécialisés.
  - Embaucher des jeunes éloignés du marché du travail, encadrés par un intervenant en employabilité.
  - De quel soutien, aide ou accompagnement auriez-vous besoin pour embaucher, parrainer ou mentorer ces travailleurs potentiels?
  - Quelles solutions d'actions ou quels outils – adaptés à votre réalité – vous permettraient de passer à l'action?

Cumul : 35 minutes

Enjeu 2 – Technologies numériques (25 min)

- Comprenez-vous bien de quoi il s'agit lorsqu'on parle du virage numérique? Savez-vous de quelles technologies vous avez besoin compte tenu de la nature de vos activités/opérations?
- Pourquoi l'implantation des technologies numériques avance-t-elle si lentement ou n'avance pas du tout dans les entreprises? Quels sont les principaux freins?
- Quels seraient vos besoins d'assistance-conseil ou d'accompagnement pour l'implantation des technologies numériques dans votre entreprise?

Cumul : 60 minutes

Guide d'animation (2/2)

Enjeu 3 – Innovation (25 min)

- Pour votre entreprise, que veux dire concrètement l'innovation? En quoi pouvez-vous innover? (produit/service, processus/procédé, commercialisation, méthodes d'organisation des processus d'affaires, etc.).
- Est-ce que l'innovation a ou aurait un impact sur votre modèle d'affaires? Y a-t-il un lien entre l'enjeu de l'innovation et l'enjeu de réduction ou de réorganisation des heures de fonctionnement?
- Quels seraient les facteurs facilitant l'innovation dans votre entreprise? Quels seraient vos besoins d'assistance-conseil ou d'accompagnement en ce sens?

Cumul : 85 minutes

Enjeu 4 – Changements des comportements des acheteurs / des consommateurs (25 min)

- Quels sont ces changements que vous observez dans le comportement des acheteurs / des consommateurs? Sont-ils différents selon les segments (par exemple, selon l'âge)?
- Quels sont les impacts de ces changements sur votre entreprise (produit ou prestation de services, façon de commercialiser, promotion ou communication, etc.)?
- Quelles mesures avez-vous prises ou prévoyez-vous prendre pour s'y adapter? Y a-t-il un lien entre cet enjeu et l'enjeu de réduction ou de réorganisation des heures de fonctionnement?

Cumul : 110 minutes

Conclusion (10 min)

- Y a-t-il d'autres aspects, préoccupations ou besoins auxquels fait face votre entreprise et que nous n'avons pas abordé?
- L'animateur prend note des questions ou éléments à approfondir qui ont été communiqués par les observateurs.

Cumul: 120 minutes

Merci de votre participation!