

# Projet d'analyse de la maturité numérique des commerces d'alimentation

Rapport final

Janvier 2025

**CS MOCA**  
Comité sectoriel de main-d'œuvre  
du commerce de l'alimentation

**TALSOM**

# Synthèse du projet

Comment anticiper les futurs besoins de compétences technologiques dans les commerces d'alimentation, et quelles seront les actions à mener pour faciliter la transition ? Notre démarche d'analyse, comparant les situations actuelle et future dans l'utilisation des technologies, nous permet de définir des pistes d'actions concrètes à court et moyen terme.



**Comprendre le présent**



**Anticiper la situation technologique d'ici 2030**



**Analyser l'écart et développer les nouvelles compétences**

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier les technologies utilisées actuellement</li><li>• Avoir une vue sectorielle des compétences technologiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier les technologies qui seront significativement utilisées</li><li>• Définir les compétences à développer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lister les nouvelles compétences</li><li>• Identifier les actions à mener pour mieux accompagner les entreprises</li></ul>
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Envoi d'un sondage aux membres du CSMOCA pour comprendre leur utilisation actuelle des technologies</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vigie technologique</li><li>• Atelier de Design Fiction pour lister les usages et compétences technologiques d'ici 2030</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liste des actions et recommandations à court et moyen terme</li></ul>

# Contenu

- Contexte
- Méthodologie
- Comprendre l'actuel
- Définir le futur
- Comment y arriver



**Contexte**



## Votre contexte

Le CSMOCA a pour mission de favoriser la concertation des acteur(trice)s de l'industrie en vue de mener des actions communes pour le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi.

Dans le cadre de son appel d'offre intitulé « Analyse de la maturité numérique des commerces d'alimentation », le CSMOCA est à la recherche d'un(e) partenaire qui saura les accompagner, afin d'établir un portrait de la maturité numérique du secteur des commerces de l'alimentation. Ce portrait permettra d'identifier les forces et les faiblesses de l'industrie et de cibler les actions à prendre.

Les thèmes à traiter dans cette analyse sont : l'utilisation du numérique par les entreprises, l'intérêt et le niveau de maturité des gestionnaires et des employé(e)s du secteur, l'impact sur les professions, les compétences prioritaires à développer, les besoins de formation et de soutien.

Via une analyse documentaire et une cueillette de données, le CSMOCA souhaite mettre en lumière les portraits de deux sous-secteurs, soit le commerce en alimentation et les grossistes-grossistes.

Pour réaliser la collecte des données, Talsom et Adhoc Recherche procéderont à une recherche d'information sous différentes formes : sondage aux entreprises, entrevues individuelles et groupes de discussions. En plus, Talsom appliquera son approche de « *Data-Enhanced DesignThinking* » pour les étapes subséquentes de définition de la cible et de développement.

## Les grands objectifs de ce projet

### Évaluation de la maîtrise des technologies

- Comprendre la situation actuelle des entreprises du secteur des commerces d'alimentation
- Évaluer la maîtrise et l'appétence des différents métiers du secteur

### Comprendre le futur

- Identifier les grandes tendances technologiques d'ici 2030 pour adapter ses orientations en termes d'accompagnement des entreprises
- Définir les compétences technologiques pour chaque métier

### Définir les actions à mener

- Analyser l'écart entre l'actuel et le futur pour définir l'orientation des actions à mener auprès des entreprises d'alimentation
- Lister des actions concrètes pour répondre aux enjeux technologiques

# Pourquoi penser cette transformation technologique ?

## Anticiper le futur

L'évolution technologique est de plus en plus rapide et transforme les métiers.

Anticiper permet de réduire les risques liés aux aléas, et d'adopter la bonne posture face aux transformations à venir



## Accompagner les entreprises

Comprendre les grandes tendances nécessite également des actions concrètes. L'accompagnement des commerçant(e)s permettra de répondre aux enjeux, mais également de développer des opportunités pour le secteur.





# Méthodologie



# Notre approche en 5 étapes clés

## 1. Cadrage du projet

- La 1<sup>ère</sup> phase visera à **confirmer les objectifs** du projet, valider le processus et confirmer les attentes.
- Pour ce faire, **des rencontres de cadrage** seront prévues avec les membres de l'équipe et un **plan de projet détaillé** sera produit.



## 2. Vigie technologique

- La 2<sup>ème</sup> phase permettra de faire une **revue des tendances technologiques** à l'œuvre au sein du secteur du commerce d'alimentation, mais aussi de secteurs connexes tels que la restauration ou le commerce de détail.



## 3. Définition de la cible

- La 3<sup>e</sup> phase servira à bâtir et animer des **ateliers de projection** dans lesquels nous imaginerons, avec vos équipes et des expert(e)s des deux sous-secteurs, l'avenir numérique du secteur.
- Nous induirons de cette projection les **compétences-cibles**, qui seront nécessaires pour que la main-d'œuvre soit opérationnelle dans ce scénario.



## 4. Diagnostic

- La 4<sup>ème</sup> phase se déroulera en parallèle de la 3<sup>e</sup>. Nous nous lancerons dans le **diagnostic actuel de la main-d'œuvre** du secteur à travers des sondages, entretiens et groupes de discussion.
- Nous pourrions ainsi dresser les différents **profils** d'un point de vue non seulement compétences numériques mais aussi aptitudes au changement.

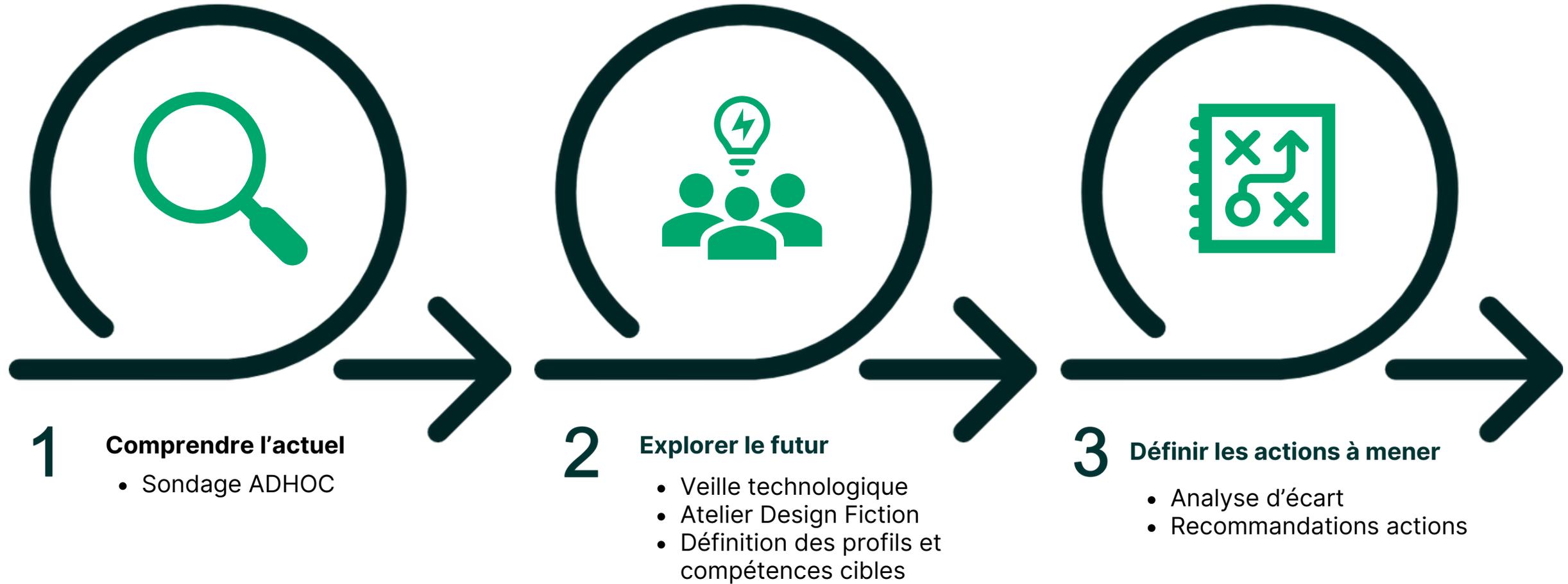


## 5. Plan de développement

- Lors de la 5<sup>ème</sup> phase, nous réaliserons l'**analyse des écarts** entre les compétences souhaitées et actuelles et identifierons les initiatives à mettre en place pour combler ces écarts.
- Les initiatives seront priorisées et séquencées dans le temps pour former **votre plan de développement numérique**.



# Les 3 boucles itératives de votre mandat

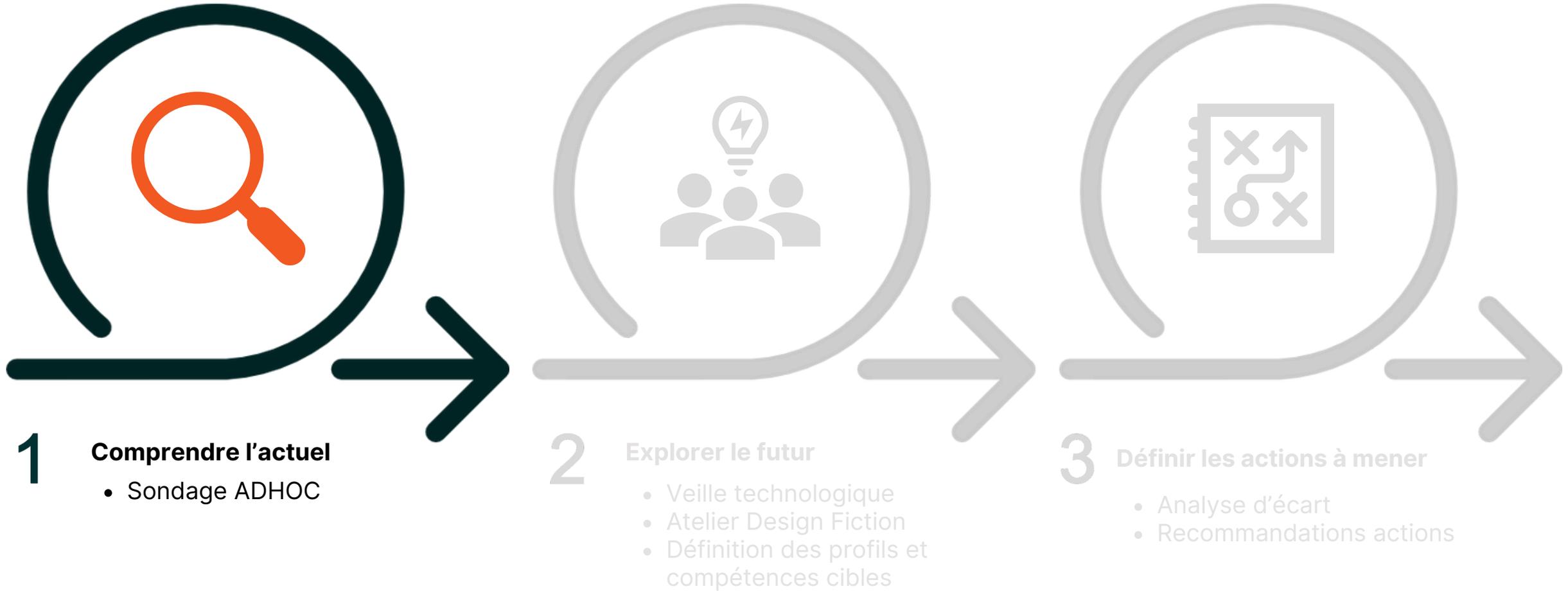




# Résultats



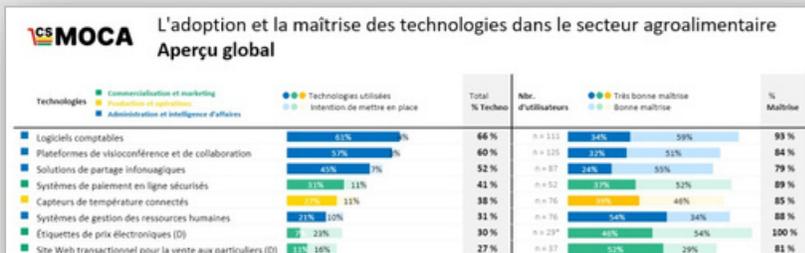
# Les 3 boucles itératives de votre mandat



## Sondage ADHOC

### Objectifs du sondage :

- Comprendre quelles sont les technologies actuellement utilisées dans le secteur des commerces d'alimentation
- Comprendre quelles sont les compétences comportementales (savoir-être) maîtrisées par métier (Gestionnaire / Spécialiste / Employé(e))
- Comprendre l'état actuel des compétences techniques du secteur, et l'appétence pour les nouvelles technologies



### Répondant(e)s: 178 au total

162 détaillant(e)s

- 100 épiceries
- 45 dépanneurs
- 17 autres

16 grossistes

**Période visée :** du 4 septembre au 20 novembre 2024

### Communication et actions promotionnelles :

#### Réseaux sociaux :

- Publication initiale : 9 septembre
- Relance : 18 septembre



#### Publicité LinkedIn :

- Campagne active du 12 au 29 septembre



#### Infolettres :

- Première infolettre : 11 septembre
- Rappel via infolettre : 15 octobre



#### Envoi ciblé (membre du CA) :

- Courriel envoyé le 9 septembre



#### Événements :

- Congrès AMDEQ : 21 septembre
- Congrès ADAQ : 15 au 17 novembre



# Sondage Adhoc – Principaux constats



La majorité des technologies actuellement en utilisation sont des outils de base (logiciels comptables, solutions infonuagiques, outils de vidéoconférence, etc). Les outils plus avancés en commercialisation et marketing ainsi que pour la production et les opérations sont encore très peu implantés pour l'instant.

Les exemples de commerces utilisant des technologies émergentes ou « perturbatrices » restent l'exception. En effet, seuls un ou deux commerces adoptent actuellement ce type de solutions, ce qui reflète une adoption encore très limitée et localisée dans le secteur.

Il semble y avoir un intérêt limité pour l'implantation de nouvelles technologies dans les prochaines années, à l'exception de quelques initiatives isolées.

## Apprentissage #1

Il y a peu d'appétit pour les technologies émergentes et / ou plus avancées.

Les technologies de gestion et reliées à l'intelligence d'affaires sont sans surprise les plus répandues et maîtrisées. L'intérêt à déployer des outils basés sur les technologies émergentes dans les prochaines années est assez limité, ce qui pourrait signifier un besoin de sensibilisation et d'éducation sur les technologies émergentes susceptibles d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

### En chiffres:

Technologies	Taux d'utilisation actuel	Intention de mettre en place	Nombre d'utilisateur(trice)s de la technologie
Étiquettes de prix électroniques	7%	23%	29
Systèmes de gestion des dates de péremption	3%	18%	15
Affichage électronique en magasin	9%	16%	41
Site Web transactionnel pour la vente aux particuliers	11%	16%	37
Intelligence artificielle	9%	13%	20
Capteurs de température connectés	27%	11%	76
Systèmes de paiement en ligne sécurisés	31%	11%	52
Robots de nettoyage autonomes	1%	6%	1
Capteurs intelligents	9%	5%	21
Chariots d'épicerie intelligents	0%	3%	0

Catégories	Épiceries		Dépanneurs		Grossistes	
	Technologies	Taux d'utilisation actuel	Technologies	Taux d'utilisation actuel	Technologies	Taux d'utilisation actuel
Technologies liées à l'administration et à l'intelligence d'affaires	Logiciels comptables	69%	Logiciels comptables	55%	Plateformes de visioconférence et de collaboration	81%
	Plateformes de visioconférence et de collaboration	63%	Plateformes de visioconférence et de collaboration	45%	Logiciels comptables	75%
	Systèmes de gestion des RH	39%	Solutions de partage infonuagiques	37%	Solutions de partage infonuagiques	75%
Technologies en lien avec la commercialisation et le marketing	Plateformes telles que FoodHero, FlashFood, Too Good To Go	30%	Affichage électronique en magasin	16%	Systèmes de paiement en ligne sécurisés	50%
	Systèmes de paiement en ligne sécurisés	26%	Systèmes de paiement en ligne sécurisés	13%	Plateformes de gestion des rappels de produits	38%
	Caisses libre-service	25%	Plateformes telles que FoodHero, FlashFood, Too Good To Go	8%	Systèmes de recomm. Personnalisée à égalité avec Plateformes de commerce électronique B2B	31%
Technologies en lien avec la production et les opérations	Capteurs de température connectés	44%	Capteurs de température connectés	10%	Systèmes de certification et d'audit de sécurité alimentaire	38%
	Capteurs intelligents	11%	<b>Les autres technologies sont utilisées marginalement ( ≤5 % de taux d'utilisation)</b>		Convoyeurs automatisés	38%
	Systèmes de gestion de l'énergie intelligents	7%			Suivi des véhicules de livraison	31%

## Apprentissage #2

Les motivations d'implantation sont principalement d'ordre opérationnel et financier.

Or, certaines catégories de technologies, notamment celles en lien avec la production et les opérations, demeurent peu adoptées dans certains secteurs malgré leur potentiel d'amélioration de l'efficacité et de réduction des coûts.

Cette contradiction mérite d'être analysée plus en profondeur puisqu'il est possible que le secteur ne mesure pas bien les gains, sous-estime les bénéfices ou surestime les enjeux liés à l'implantation de certaines technologies qui pourraient pourtant leur rapporter plusieurs bénéfices.

### En chiffres:

- Un exemple pertinent est celui des capteurs de température connectés, qui offrent la possibilité de prévenir des pertes importantes en cas de panne ou de dysfonctionnement d'équipement. Cependant, cette technologie n'est encore adoptée que par 27 % des répondant(e)s, soit à peine plus d'un commerce sur quatre, ce qui reste regrettablement faible.
- Les plateformes anti-gaspillage, bien qu'étant des technologies relativement nouvelles, ont été rapidement adoptées par les épiceries, atteignant un taux d'adoption de 30 %. Leur popularité s'explique par leur capacité à maximiser les revenus grâce à des solutions technologiques proposées par des tiers.

## Apprentissage #3

Les grossistes implantent une plus grande variété d'outils technologiques.

Cette dynamique s'explique en partie par la nécessité, pour ce groupe, de gérer des volumes importants et d'optimiser leurs opérations logistiques afin d'atteindre leurs objectifs de réduction des coûts et de maximisation de l'efficacité opérationnelle. En conséquence, ils sont souvent mieux positionnés pour intégrer des solutions technologiques avancées et en tirer parti pour maintenir leur compétitivité sur le marché. Cela pourrait également expliquer pourquoi ils semblent légèrement mieux maîtriser les outils dans leur ensemble.

### En chiffres:

Technologies	Intention de mettre en place
Systèmes d'optimisation des itinéraires de livraison	25%
Intelligence artificielle	25%
Logiciels d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement	25%
Solutions de partage infonuagiques	19%
Plateformes de commerce électronique B2B	19%
Systèmes de gestion des commandes en gros	19%
Suivi des véhicules de livraison utilisant la géolocalisation	19%
Systèmes de gestion des ressources humaines	13%
Plateformes de formation en ligne	13%
Gestion prédictive de la maintenance des équipements	13%

**NB: Les résultats pour les grossistes sont à interpréter avec précaution étant donné le nombre limité de répondant(e)s pour cette catégorie.**

## Apprentissage #4

L'intelligence artificielle est l'une des technologies émergentes générant le plus d'intérêt chez les répondant(e)s.

L'intelligence artificielle (IA) s'impose comme la technologie la plus susceptible d'être implantée dans les années à venir, ce qui transformerait radicalement le paysage des commerces d'alimentation.

La grande versatilité de l'IA pourrait expliquer cet intérêt, puisqu'elle peut rendre les opérations plus efficaces et compétitives de différentes manières : gestion des stocks, personnalisation des offres, automatisation des processus, etc.

## Certaines utilisations de l'IA dans le secteur des commerces d'alimentation:

- **Gestion des stocks** : Prédiction de la demande, automatisation des commandes, et réduction du gaspillage.
- **Prévention des pertes** : Détection des anomalies, maintenance prédictive des équipements, lutte contre le vol.
- **Analyse des données** : Optimisation des prix, suivi des performances, et benchmarking concurrentiel.
- **Automatisation en magasin** : Caisses autonomes, robots pour réapprovisionnement, et surveillance anti-vol.
- **Personnalisation client(e)** : Recommandations de produits, assistance virtuelle, et recettes personnalisées.

# Technologies générant le plus d'intérêt

Catégories	Épiceries		Dépanneurs		Grossistes	
	Technologies	Intention de mettre en place	Technologies	Intention de mettre en place	Technologies	Intention de mettre en place
Technologies liées à l'administration et à l'intelligence d'affaires	Systèmes de gestion des RH	10%	Outils d'analyse de la performance financière	20%	Intelligence artificielle	25%
	Intelligence artificielle	9%	Logiciels comptables	10%	Systèmes de gestion des ressources humaines	19%
	Outils d'intelligence d'affaires	5%	Intelligence artificielle	5%	Solutions de partage infonuagiques	13%
Technologies en lien avec la commercialisation et le marketing	Étiquettes de prix électroniques	39%	Étiquettes de prix électroniques	30%	Plateformes de commerce électronique B2B	19%
	Affichage électronique en magasin	24%	Affichage électronique en magasin	16%	Systèmes de gestion des commandes en gros	19%
	Systèmes de paiement en ligne sécurisés	14%	Site Web transactionnel pour la vente aux particuliers	13%	Chatbots	6%
Technologies en lien avec la production et les opérations	Systèmes de gestion des dates de péremption	21%	Systèmes de gestion des dates de péremption	18%	Logiciels d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement	25%
	Capteurs de température connectés	14%	Capteurs de température connectés	16%	Systèmes d'optimisation des itinéraires de livraison	25%
	Capteurs intelligents	11%	Systèmes de gestion de l'énergie intelligents	13%	Suivi des véhicules de livraison utilisant la géolocalisation	19%

## Apprentissage #5

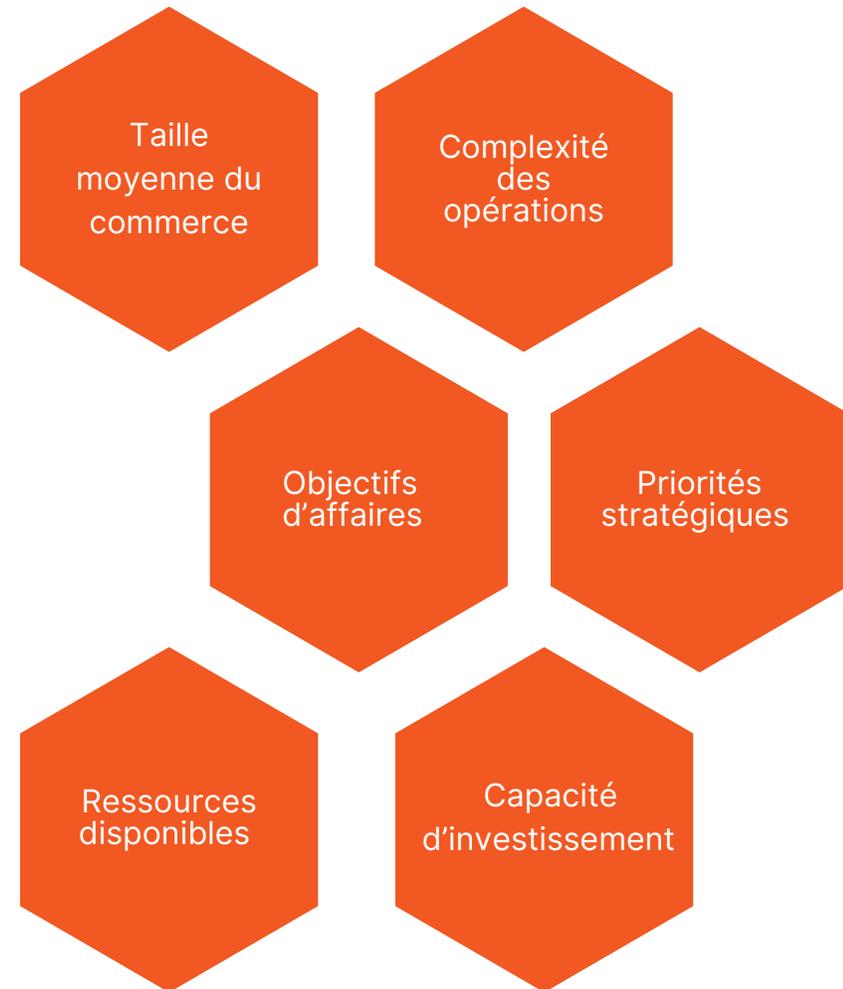
**Il est difficile de tirer des conclusions d'ensemble entre les différents secteurs d'alimentation car leurs réalités sont trop éloignées.**

Les épiceries ont des opérations complexes et investissent davantage pour **l'expérience client(e)**.

Les dépanneurs, avec des ressources limitées, se concentrent sur des solutions de **commodité** et de **sécurité**.

Les grossistes privilégient des outils robustes pour **optimiser la chaîne d'approvisionnement** et justifient leurs investissements par des gains d'efficacité mesurables.

Une compréhension de ces dynamiques permet de mieux adapter les stratégies de soutien technologique à chaque secteur.



# Les 3 boucles itératives de votre mandat



# Vigie technologique

## Objectifs de la vigie :

- Identifier les technologies numériques les plus utilisées dans le secteur des commerces d'alimentation d'ici 2030
- Évaluer la tendance technologique d'ici 2030
- Identifier les secteurs les plus pertinents pour cette étude des compétences technologiques

**Les technologies clés** 

Dans cette section, nous présentons un aperçu détaillé des technologies clés pour les détaillants et grossistes alimentaires, en 7 catégories, dont **3 technologies structurantes**.

L'adoption de ces solutions pourrait permettre d'**optimiser les opérations**, d'**améliorer l'expérience client** ou de **garantir la sécurité et la transparence de la chaîne d'approvisionnement** afin de répondre aux attentes croissantes des consommateurs et à l'évolution du marché.



**TECHNOLOGIES STRUCTURANTES**

TALSOM 30

**Intelligence artificielle** 

**Qu'est-ce qu'on veut dire par Intelligence Artificielle?**

Domaine de l'informatique qui vise à créer des systèmes capables de **réaliser des tâches qui nécessitent normalement l'intelligence humaine**, comme l'apprentissage, la compréhension du langage, la reconnaissance de formes et d'images, la résolution de problèmes et la prise de décisions. Ces technologies permettent d'améliorer l'efficacité, la précision et la personnalisation des services

**Application pour les détaillants**

- Chatbots utilisant le traitement du langage naturel pour fournir une assistance client 24h/24 et 7j/7
- Systèmes de recommandation personnalisée basés sur l'historique d'achat et les préférences des clients
- Prédiction de la demande utilisant l'apprentissage automatique pour anticiper les ventes et optimiser les stocks
- Optimisation dynamique des prix en temps réel en fonction de la demande et de la concurrence
- Étiquettes électroniques de rayonnage (ESL) mises à jour automatiquement par l'IA



**Application pour les distributeurs**

- Optimisation des itinéraires de livraison en utilisant l'IA pour réduire les coûts et les émissions
- Prédiction de la demande à grande échelle pour anticiper les besoins des détaillants et planifier la production
- Gestion prédictive de la maintenance des équipements de l'entrepôt pour réduire les temps d'arrêt
- Systèmes de contrôle qualité basés sur l'IA pour détecter les défauts et assurer la conformité des produits



TALSOM 33

# Résultats de la vigie

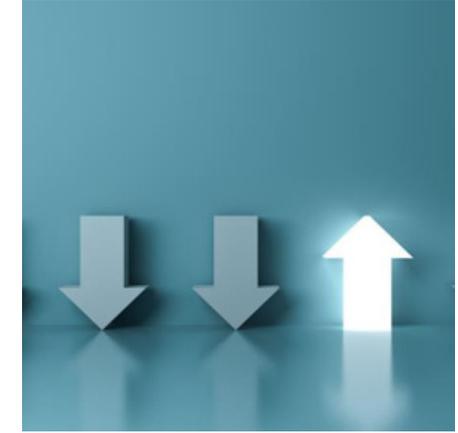


**7 technologies numériques** identifiées et détaillées



**2 secteurs** définis comme les plus pertinents :

- Grossistes
- Détaillant(e)s : marchés d'alimentation et dépanneurs



**Une liste d'enjeux** qui vont venir impacter les choix technologiques (ex: sociaux-économiques, changement de la demande...)

# Atelier de Design Fiction

Objectifs de l'atelier :

- Comprendre, à partir de futurs probables, quelle sera l'évolution technologique des commerces d'alimentation

Des scénarios ont été créés en amont de l'atelier pour inspirer les participant(e)s et les aider à se projeter en 2030, où certaines technologies numériques seront significativement utilisées

- Identifier quelles seront les compétences technologiques à développer pour faciliter l'adaptation des métiers



# Ateliers de Design Fiction: les scénarios

À travers nos ateliers de projection basé sur le Design Fiction, nous avons proposé les 3 scénarios suivants



## Le supermarché 2.0

Nous sommes en 2035, une époque marquée par une migration massive des consommateur(trice)s vers l'achat de produits locaux et les commerces aux pratiques durables. Les client(e)s exigent une transparence totale sur la provenance et la qualité des aliments qu'ils(elles) consomment provoquant un resserrement des normes d'étiquetage. Cette quête de transparence et de traçabilité a conduit à l'intégration omniprésente de technologies avancées dans le secteur alimentaire, transformant profondément l'expérience client(e) en magasin.

## Technologies & Tendances

- Traçabilité
- Big Data et analyse de données
- Internet des objets
- Affichage numérique
- Migration vers l'achat local
- Réduction du gaspillage alimentaire



## Une histoire de sécur-IT-é

Face à une forte inflation, les consommateur(trice)s recherchent des aubaines, poussant les grossistes à accueillir le grand public. L'arrivée des caisses libre-service a facilité ce changement, mais a introduit des risques élevés de pertes, vols et fraudes. De plus, la pénurie de main-d'œuvre persiste et menace de s'aggraver. Heureusement, des technologies accessibles permettent de sécuriser les opérations et minimiser les pertes et leur acquisition est rentabilisée en 2 à 4 ans. Malgré ces efforts, une directrice d'un grossiste métropolitain cherche encore à renforcer la sécurité des produits dans son établissement.

## Technologies & Tendances

- Robotisation
- RFDI
- Internet des objets
- Intelligence artificielle
- Prévention des vols et des pertes
- Mouvements de l'inflation



## Marché d'alimentation<sup>2</sup>

Les commerces en régions éloignées font face à des défis majeurs : difficultés de recrutement dues à l'éloignement, gestion complexe des nouvelles réglementations comme l'élargissement de la consigne, et besoin crucial de rester ouverts pour des communautés isolées et sans alternative. À Saint-Boris d'Upton, un directeur repense entièrement son modèle d'affaires pour optimiser les ressources limitées et offrir un service continu et de qualité en mode libre-service, en intégrant technologies et pratiques innovantes pour répondre aux besoins actuels et futurs.

## Technologies & Tendances

- Commerce en ligne
- Internet des objets
- Intelligence artificielle
- Commerces en libre-service
- Pénurie de main d'oeuvre
- Déserts alimentaires
- Élargissement de la consigne

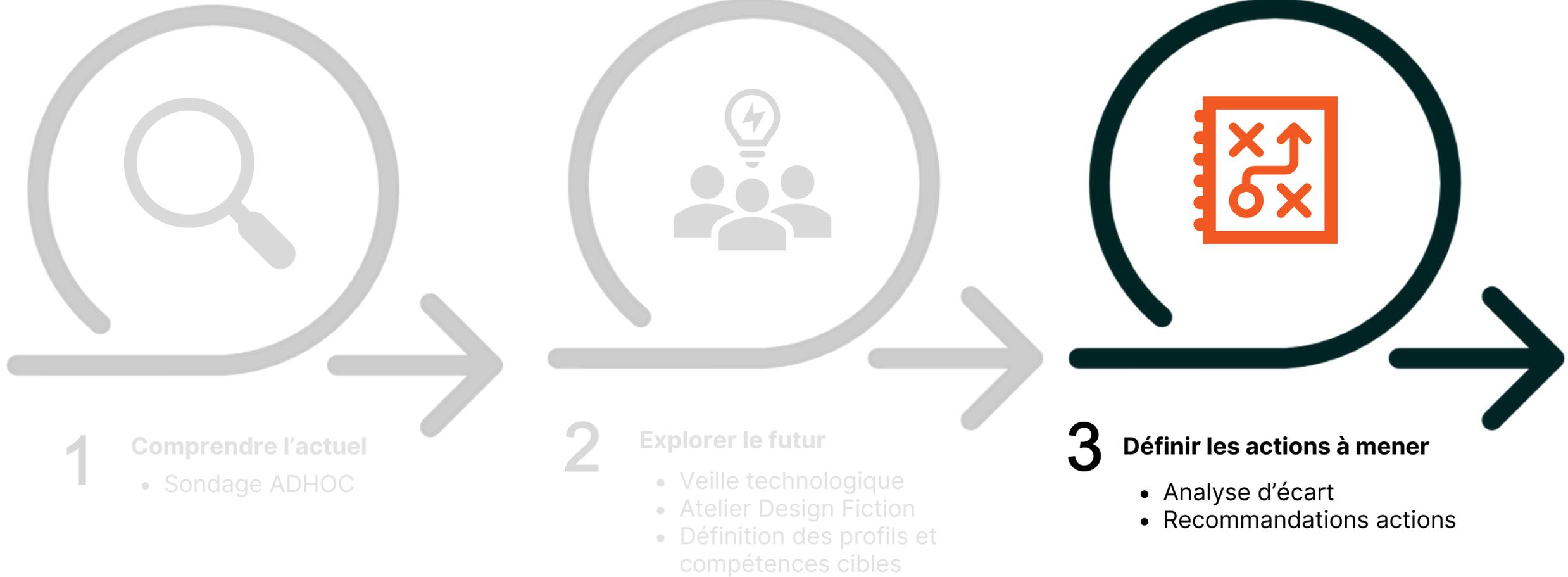
# Compétences techniques identifiées comme prioritaires et retenues pour le sondage

Compétences techniques	Cas d'usage
L'intelligence artificielle	Chat bot, automatisation
Technologies de robotisation/automatisation	Robots de nettoyages, mise en marché
Réalité virtuelle et augmentée	Showrooms virtuels, visites d'entrepôt Intelligence
Outils de données massives ou big data	d'affaires, systèmes
Outils d'analyse et optimisation	Tableau, Power BI, optimisation
Capteurs et objets connectés	Internet des objets ex. : chariots intelligents
Solutions infonuagiques	Microsoft Onedrive/Sharepoint, Google Cloud
Plateformes de commerce électronique	Marketplace B2B, site Web transactionnel
Solutions de sécurité des données	Systèmes de paiement sécurisés et de gestion
Systèmes de gestion des données	ERP, logiciels comptables, systèmes RH

# Compétences comportementales identifiées comme prioritaires par rôle et retenues pour le sondage

Compétences comportementales	Gestionnaires	Spécialistes	Commis
Développer les talents des membres de leurs équipes, offrir du coaching	X		
Analyser les situations complexes afin de prendre des décisions informées	X		
Faire preuve d'esprit stratégique dans leurs décisions et leurs actions	X		
Mobiliser leurs équipes pour atteindre les objectifs organisationnels	X		
Communiquer de manière efficace (avec leurs équipes et leurs collègues)	X	X	
Résoudre des problèmes de manière efficace		X	
Faire preuve d'autonomie et d'initiative		X	
Agir comme experts dans leur domaine ou leur département spécifique		X	
Détenir une bonne connaissance des produits et de la sécurité alimentaire		X	
Détenir une bonne connaissance des normes en sécurité alimentaire			X
Faire preuve d'initiative pour améliorer les processus et le service			X
Faire preuve de débrouillardise, avoir sens des responsabilités			X
Être capable de s'adapter aux nouvelles technologies et aux changements			X
Détenir une bonne connaissance des produits et des processus internes			X
Être orienté client, soit placer le client au centre de leurs préoccupations			X
Apprendre rapidement			X

# Les 3 boucles itératives de votre mandat





# Analyse d'écart



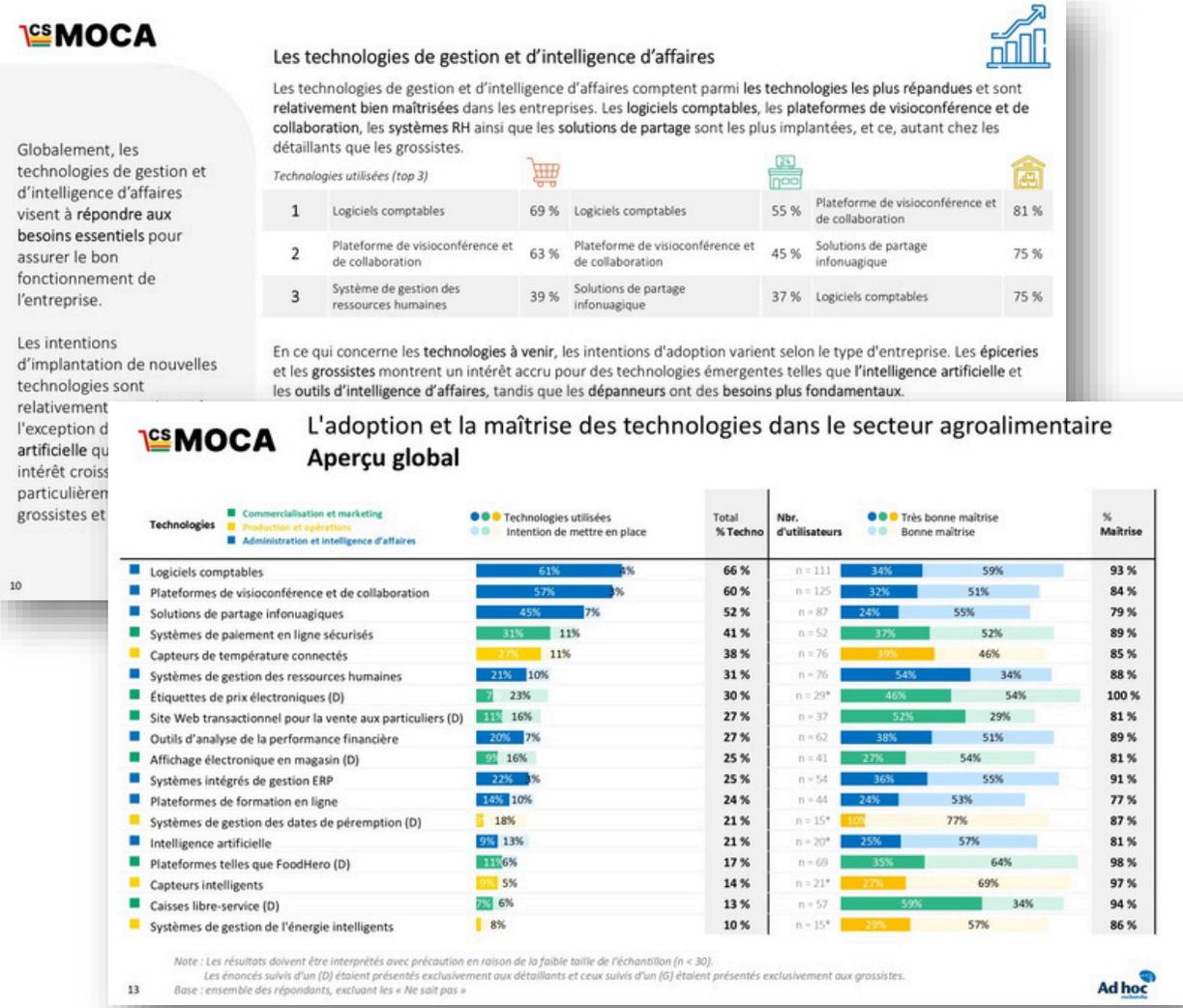
# Analyse d'écart

## Contexte :

L'analyse d'écart permet de mettre en rapport les compétences et technologies identifiées (vigie, atelier de projection) avec l'état actuel (sondage). Ceci servira de socle pour définir des solutions pour soutenir la transformation technologique.

## Objectifs :

- Clarifier les besoins de développement des compétences technologiques en fonction des priorités stratégiques du secteur
- Identifier les savoir-être afférents aux nouvelles compétences technologiques pour faciliter le travail au quotidien
- Comprendre où devront être mis les efforts pour développer ces compétences et savoir-être



## Extraits du diagnostic sectoriel

# Mise en rapport des compétences et technologies

Pour faire l'analyse d'écart nous avons répondu aux questions suivantes:

- **Où en sont les commerces par rapport à leur *adoption des technologies numériques du futur*?**
- **Quelles sont les compétences spécifiques et génériques nécessaires et où en est la main-d'œuvre actuellement?**

Pour l'analyse d'écart sur l'adoption des technologies nous avons comparé les scénarios créés en collaboration avec l'équipe du CSMOCA avec les résultats du sondage sur l'adoption des technologies.

Pour l'analyse d'écart sur les compétences nous avons comparé les compétences définies dans l'atelier de design fiction avec les résultats du sondage sur le niveau de maîtrise des compétences spécifiques et génériques.

**Le supermarché 2.0**  
Nous sommes en 2035, une époque marquée par une migration massive des consommateurs vers l'achat de produits locaux et les commerces aux pratiques durables. Les clients exigent une transparence totale sur la provenance et la qualité des aliments qu'ils consomment provoquant un resserrement des normes d'étiquetage. Cette quête de transparence et de traçabilité a conduit à l'intégration omniprésente de technologies avancées dans le secteur alimentaire, transformant profondément l'expérience client en magasin.

**Une histoire de sécur-IT-é**  
Face à une forte inflation, les consommateurs recherchent des aubaines, poussant les grossistes à accueillir le grand public. L'arrivée des caisses libre-service a facilité ce changement, mais a introduit des risques élevés de pertes, vols et fraudes. De plus, la pénurie de main-d'œuvre persiste et menace de s'aggraver. Heureusement, des technologies accessibles permettent de sécuriser les opérations et minimiser les pertes et leur acquisition est rentabilisée en 2 à 4 ans. Malgré ces efforts, une directrice d'un grossiste métropolitain cherche encore à renforcer la sécurité des produits dans son établissement.

**Marché d'alimentation?**  
Les commerces en régions éloignées font face à des défis majeurs : difficultés de recrutement dues à l'éloignement, gestion complexe des nouvelles réglementations comme l'élargissement de la consigne, et besoin crucial de rester ouverts pour des communautés isolées et sans alternative. À Saint-Boris d'Upton, un directeur repense entièrement son modèle d'affaires pour optimiser les ressources limitées et offrir un service continu et de qualité en mode libre-service, en intégrant technologies et pratiques innovantes pour répondre aux besoins actuels et futurs.

Scénarios créés avec les expert(e)s

Compétences techniques	Cas d'usages			
L'intelligence artificielle	Chat bot, automatisation			
Technologies de robotisation/automatisation	Robots de nettoyages, mise en marché			
Réalité virtuelle et augmentée	Showrooms virtuels, visites d'entrepôt			
Outils de données massives ou big data	Intelligence d'affaires, systèmes			
Outils d'analyse et optimisation	Tableau, Power BI, optimisation			
Capteurs et objets connectés	Internet des objets ex. : chariots intelligents			
Solutions	Compétences comportementales	Gestionnaires	Spécialistes	Commis
Plateforme	Développer les talents des membres de leurs équipes, offre de coaching			
Solutions	Analyser les situations complexes afin de prendre des décisions informées			
Systèmes	Faire preuve d'esprit stratégique dans leurs décisions et leurs actions			
	Mobiliser leurs équipes pour atteindre les objectifs organisationnels			
	Communiquer de manière efficace (avec leurs équipes et leurs collègues)			
	Résoudre des problèmes de manière efficace			
	Faire preuve d'autonomie et d'initiative			
	Avoir comme experts dans leur domaine ou leur département spécifique			
	Détenir une bonne connaissance des produits et de la sécurité alimentaire			
	Détenir une bonne connaissance des normes de sécurité alimentaire			
	Faire preuve d'initiative pour améliorer les processus et le service			
	Faire preuve de débrouillardise, avoir sans des responsabilités			
	Être capable de s'adapter aux nouvelles technologies et aux changements			
	Détenir une bonne connaissance des produits et des processus internes			
	Être orienté client, soit placer le client au centre de leurs préoccupations			
	Apprendre rapidement			

Tableau des compétences issu de l'atelier de design fiction

	Type d'organisation		Type de commerce		
	Détaillant	Grossiste	Épicerie	Dépanneur	Autres détaillants
<b>QB1A) Technologies présentement en place - Administration et intelligence d'affaires</b>	n = 162	n = 16	n = 100	n = 45	n = 17
Systèmes de gestion des ressources humaines	22 %	19 %	39 % ↑	15 %	10 %
Solutions de partage infonuagiques	37 %	75 %	31 %	37 %	43 %
Plateformes de formation en ligne	14 %	13 %	18 %	8 %	17 %
Outils d'intelligence d'affaires	5 %	13 %	7 %	0 %	7 %
Intelligence artificielle	9 %	6 %	12 %	3 %	13 %
Aucune de ces technologies	18 %	0 %	11 %	28 % ↑	17 %
<b>QB21F) Maîtrise - solutions de partage infonuagiques</b>	n = 75	n = 12	n = 49	n = 18	n = 8
Sous-total : Bonne maîtrise	77 %	83 %	83 %	72 %	77 %
Très bonne maîtrise	28 %	17 %	21 %	28 %	31 %
Bonne maîtrise	49 %	67 %	62 %	43 %	46 %
Sous-total : Faible maîtrise	23 %	17 %	17 %	28 %	23 %
Faible maîtrise	22 %	17 %	14 %	28 %	23 %
Très faible maîtrise	1 %	0 %	3 %	0 %	0 %

Résultats du sondage Adhoc

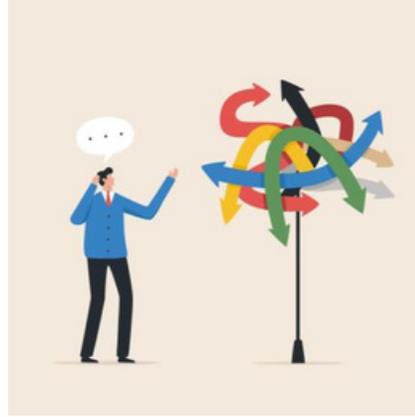
# Analyse des écarts – Compétences techniques par scénario

	Technologie	Niveau d'adoption actuel	Niveau de maîtrise actuel	Identifiée comme priorité lors des ateliers	Intention de mise en place dans le sondage
Scénario 1	Plateformes anti-gaspillage	11%	98%	●	6%
	Capteurs intelligents	9%	97%	●	5%
	Affichage numérique	9%	81%	●	9%
	Étiquettes électroniques	7%	100%	●	23%
	Big Data et analyse de données	7%	100%	●	3%
	Systèmes de gestion des dates de péremption	3%	87%	●	18%
	Chariots intelligents	0%	-	●	3%
	Logiciels de traçabilité	5%	-	●	1%
Scénario 2	Capteurs de température connectés	27%	86%	●	11%
	Intelligence artificielle	9%	81%	●	13%
	Caisses libre-service	7%	94%	●	6%
	Suivi des véhicules de livraison utilisant la géolocalisation	6%	-	●	4%
	Robots de nettoyage autonomes	3%	-	●	6%
Scénario 3	Systèmes intégrés de gestion ERP	22%	91%	●	3%
	Site Web transactionnel pour la vente aux particuliers	11%	81%	●	16%
	Systèmes d'optimisation des itinéraires de livraison	5%	-	●	5%
	Plateformes de gestion des rappels de produits	8%	-	●	0%
	Systèmes de recommandation personnalisée	3%	100%	●	3%
	Chatbots	2%	-	●	3%

- Notes :**
- Le niveau de maîtrise correspond aux pourcentages d'utilisateurs actuels ayant mentionné avoir une «bonne maîtrise» ou une «très bonne maîtrise».
  - Le symbole « - » dans le niveau de maîtrise signifie qu'aucune réponse n'a été enregistrée (question sautée par les répondants).
  - Les résultats doivent être interprétés avec précaution en raison de la faible taille de l'échantillon (n < 30).

# Analyse des écarts – Principaux constats (1/2)

## Compétences technologiques



Bien que certaines technologies affichent des niveaux de maîtrise supérieurs à 85 %, leur adoption reste limitée, avec moins de 30 % des utilisateurs. Cela soulève une question stratégique : est-il pertinent d'investir davantage pour perfectionner un nombre restreint d'utilisateurs, ou faut-il privilégier une adoption plus large ?

De nombreuses technologies sont considérées comme prioritaires, mais leurs impacts concrets et leurs objectifs opérationnels restent flous. Un manque de clarté dans leur priorisation risque de disperser les efforts et les investissements, rendant essentiel un alignement sur des besoins réels et mesurables plutôt que sur des tendances générant simplement plus de bruit.

Plutôt que de promouvoir des technologies peu engageantes (comme la traçabilité ou le Big Data), il serait préférable de prioriser celles répondant directement aux préoccupations actuelles des commerçants. Cette approche pourrait renforcer leur appétence pour poursuivre la transformation numérique tout en assurant des résultats tangibles à court terme.

# Analyse des écarts – Compétences comportementales par secteur

Rôles	Compétences comportementales	Épiceries n = 83/98	Dépanneurs n = 8/45	Grossistes n = 11/12
Gestionnaires	Développer les talents des membres de leurs équipes, offrir du coaching	78%	76%	88%
Gestionnaires	Analyser les situations complexes afin de prendre des décisions informées	79%	84%	94%
Gestionnaires	Faire preuve d'esprit stratégique dans leurs décisions et leurs actions	74%	85%	81%
Gestionnaires	Mobiliser leurs équipes pour atteindre les objectifs organisationnels	67%	93%	94%
Gestionnaires	Communiquer de manière efficace (avec leurs équipes et leurs collègues)	75%	88%	94%
Spécialistes	Communiquer de manière efficace (avec leurs équipes et leurs collègues)	75%	82%	82%
Spécialistes	Résoudre des problèmes de manière efficace	87%	68%	100%
Spécialistes	Faire preuve d'autonomie et d'initiative	88%	66%	100%
Spécialistes	Agir comme expert(e)s dans leur domaine ou leur département spécifique	92%	84%	100%
Spécialistes	Détenir une bonne connaissance des produits et de la sécurité alimentaire	89%	68%	91%
Commis	Détenir une bonne connaissance des normes en sécurité alimentaire	82%	66%	67%
Commis	Faire preuve d'initiative pour améliorer les processus et le service	60%	65%	67%
Commis	Faire preuve de débrouillardise, avoir sens des responsabilités	64%	67%	83%
Commis	Être capable de s'adapter aux nouvelles technologies et aux changements	75%	92%	75%
Commis	Détenir une bonne connaissance des produits et des processus internes	78%	82%	92%
Commis	Être orienté client(e), soit placer le(la) client(e) au centre de leurs préoccupations	80%	87%	100%
Commis	Apprendre rapidement	74%	90%	83%

- Le total des répondant(e)s varie selon les compétences évaluées.
- Le **n=** représente le plus bas/plus haut taux de réponses pour une compétence
- Les résultats des grossistes pourraient présenter un biais vu la faible représentativité du secteur
- Les spécialistes incluent les employé(e)s de départements comme la boucherie/ boulangerie/ poissonnerie/ etc.

## Légende:

% de bonne maîtrise des compétences pour chaque groupe selon les répondant(e)s du sondage.

Moins de 70%

Plus de 90%

# Analyse des écarts – Principaux constats (2/2)

## Compétences comportementales



Un important manque de connaissance sur les opportunités, avantages et exigences de l'évolution technologique freine les gestionnaires dans leur capacité à en saisir les bénéfices pour leurs opérations. L'absence d'incitation claire et les doutes sur sa rentabilité et son impact limitent leur engagement dans cette transition.

Déoulant du manque de conscience de l'évolution technologique à venir, un écart important persiste dans l'identification des besoins en compétences techniques nécessaires pour les prochaines étapes. Cet écart, qui varie considérablement selon les sous-secteurs, risque de freiner leur capacité à se préparer efficacement aux changements à venir.

Bien que les gestionnaires possèdent déjà des compétences clés, leur niveau de maîtrise risque de diminuer considérablement face aux exigences croissantes d'adaptation à l'évolution technologique. Cette fragilité pourrait compromettre leur capacité à accompagner efficacement leurs équipes dans un contexte de transformation rapide.

# Fiche récapitulative – Analyse d'écart du gestionnaire de demain

## Compétences techniques

Bien qu'actuellement l'intérêt pour les technologies émergentes ou avancées reste limité dans le secteur des commerces alimentaires, il est à prévoir qu'une accélération des besoins de connaissance et maîtrise de celle-ci est à prévoir à moyen long terme.

L'évolution technologique se poursuit à un rythme plus rapide dans de multiples domaines, avec l'explosion de l'IA et son impact sur tous les aspects de la société. La pression s'intensifie sur les secteurs cherchant à maintenir leur rentabilité et leur compétitivité creusant l'écart entre les compétences actuelles des gestionnaires et celles requises pour l'avenir.

Par ailleurs, l'évolution de la main-d'œuvre marquée par le départ progressif des générations expérimentées et l'arrivée des nouvelles générations ayant grandi dans un environnement digitalisé pourrait placer les employé(e)s en position d'avant-garde par rapport à leurs gestionnaires. Il est crucial pour ces dernier(ère)s de prendre conscience des défis technologiques qui les attendent, d'identifier leurs écarts de compétences et de s'entourer des bonnes ressources pour réussir cette transition.

### Comparaison aux données du sondage :

70 % des gestionnaires utilisant des systèmes de gestion de données (ERP, logiciels RH ou comptables) déclarent avoir une bonne maîtrise de leur usage. Cependant, ces technologies de base ne sont pas encore adoptées par l'ensemble des gestionnaires. Par ailleurs, seulement 20 à 30 % des gestionnaires qui utilisent des outils tels que l'IA, l'automatisation ou le Big Data se considèrent à l'aise, ce qui met en évidence un besoin critique de développement dans ces domaines.

## Compétences comportementales

Pour s'adapter à la transformation technologique de leur secteur, les gestionnaires doivent adopter une ouverture d'esprit et un intérêt accru pour les changements technologiques, qui progressent lentement mais sûrement.

La gestion du changement devient essentielle, non seulement pour surmonter leurs propres préoccupations et reconnaître les avantages de cette transition, mais aussi pour jouer un rôle clé dans l'accompagnement de leurs équipes.

Considérant le taux de roulement élevé et le besoin déjà criant de développer les employé(e)s, ils(elles) doivent être équipé(e)s pour guider à la fois les employé(e)s actuels et les nouveaux(elles) à travers ce nouveau parcours. Ils(elles) doivent également encourager la collaboration afin de combler les écarts de compétences entre les multiples générations qui composent leur main-d'œuvre et bâtir des équipes capables d'évoluer ensemble.

### Comparaison aux données du sondage :

Les compétences d'accompagnement, telles que le développement des talents, la communication efficace et la mobilisation, sont déjà identifiées comme des domaines présentant 20 à 30 % d'opportunités de développement chez les gestionnaires, et ce même dans un contexte où les besoins technologiques sont encore limités ou inconnus.

Avec l'augmentation inévitable de la pression technologique à venir à moyen terme, il est crucial de prioriser le développement de ces compétences tout en sensibilisant les gestionnaires aux technologies émergentes, afin de garantir leur compétitivité à long terme.



# Fiche récapitulative – Analyse d'écart des spécialistes et commis

## Compétences techniques

Les employé(e)s de plancher, qu'il s'agisse de commis ou de spécialistes, devront maîtriser des outils essentiels tels que les caisses automatiques, les applications d'inventaire et d'autres technologies de libre-service, en plus des nouvelles solutions spécifiques à leur domaine, déterminées par les choix technologiques de leurs employeur(euse)s.

L'adoption de ces outils est cruciale pour répondre aux attentes croissantes des consommateur(trice)s tout en optimisant l'efficacité opérationnelle. Cependant, bien que les nouvelles générations d'employé(e)s soient généralement plus à l'aise avec la technologie, le niveau de littératie numérique varie considérablement en fonction des expériences passées et de l'exposition préalable à ces outils.

Cette diversité des compétences signifie que la courbe d'apprentissage différera selon le type de technologie implantée et le profil des employé(e)s concerné(e)s. Par conséquent, cela pourrait allonger le temps nécessaire pour atteindre un niveau de maîtrise suffisant, essentiel pour maximiser la productivité et les bénéfices liés à ces nouvelles technologies.

### Comparaison aux données du sondage :

Les résultats montrent qu'environ 3 commis sur 4 dans les épiceries et chez les grossistes maîtrisent la capacité de s'adapter aux nouvelles technologies et aux changements. Cependant, le taux global d'adoption et l'intérêt pour les technologies demeurent relativement faibles, ce qui pourrait faire grandement diminuer ce ratio dans le futur.

## Compétences comportementales

Les employé(e)s devront également continuer de développer des compétences telles que l'adaptabilité, le sens des responsabilités et le service client(e) tout en apprenant à maîtriser de nouvelles technologies. Ces compétences seront cruciales pour interagir avec des client(e)s de plus en plus connecté(e)s et gérer efficacement des environnements de travail technologiquement avancés.

De plus, des aptitudes en résolution de problèmes et en communication seront essentielles pour naviguer dans des systèmes de plus en plus complexes. Ces compétences comportementales joueront un rôle clé dans la création d'une expérience client fluide tout en soutenant les objectifs opérationnels de l'entreprise.

### Comparaison aux données du sondage :

La compétence d'orientation client(e) semble déjà bien maîtrisée par la plupart des commis. Cependant, l'ajout d'une composante liée à l'implantation technologique pourrait temporairement augmenter les besoins en apprentissage, ce qui risque d'affecter leur capacité à maintenir le(la) client(e) au centre de leurs préoccupations pendant la période d'adaptation et même, dans certains cas, les aliéner.





# Nos recommandations



# Notre approche basée sur le modèle ADKAR de Prosci

Le modèle ADKAR, développé par Prosci, est un cadre de gestion du changement conçu pour aider les individus et les organisations à naviguer efficacement à travers les transitions nécessaires pour réussir leurs initiatives de changement. Cet acronyme représente les cinq étapes clés qu'une personne doit franchir pour adopter un changement avec succès.

En identifiant les obstacles potentiels à chaque étape, ce modèle permet de mieux comprendre et gérer le processus de changement au niveau individuel tout en fournissant une structure claire pour orienter les efforts organisationnels vers l'atteinte des objectifs.



## Conscience (Awareness)

**Comprendre** pourquoi le changement est nécessaire



## Désir (Desire)

**Vouloir** participer et s'engager dans le changement



## Connaissance (Knowledge)

**Savoir** comment changer et acquérir les compétences requises



## Capacité (Ability)

**Être capable** de mettre en pratique les compétences acquises



## Renforcement (Reinforcement)

**Maintenir** le changement dans le temps à travers les bons mécanismes

Compréhension des opportunités et bénéfices technologiques, ainsi que des enjeux qui accompagneront cette évolution en termes de performance et compétitivité.

Émergence de l'intérêt envers l'évolution technologique pour approfondir l'analyse des besoins, s'impliquer davantage dans la compréhension de ses impacts et développer un sentiment d'urgence.

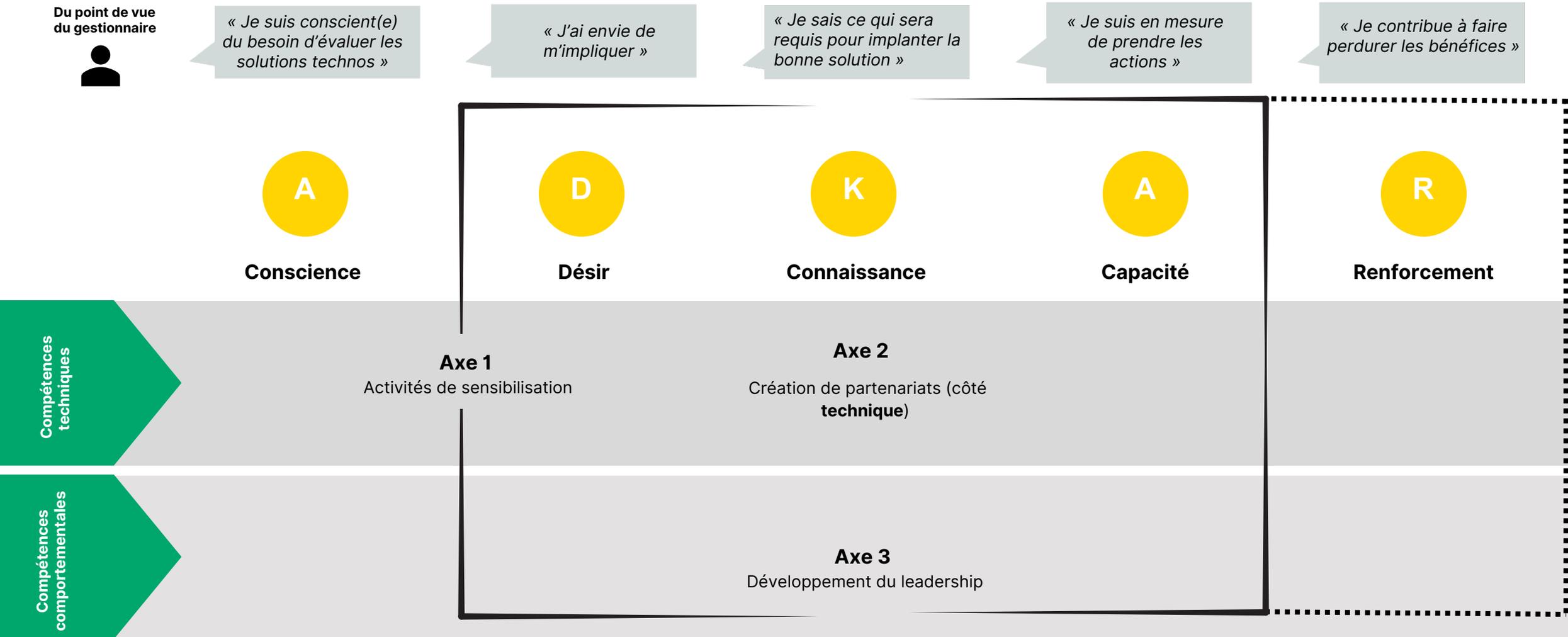
Développement de connaissances techniques propres aux solutions technologiques prioritaires et renforcement de la compréhension des approches de leadership pour accompagner efficacement les équipes à travers les changements liés à la transformation.

Application des compétences en leadership et en gestion du changement dans des contextes pratiques reflétant la réalité opérationnelle dans un cadre d'évolution technologique.

Cela comprend la mise en place de mécanismes pour consolider les nouvelles pratiques, éviter le retour aux anciennes habitudes et assurer la pérennité des changements.

# Nos recommandations selon nos constats et l'approche ADKAR

## En 3 axes distincts



### À noter:

- Les recommandations seront détaillées dans les diapositives suivantes.
- Une priorisation du séquençage d'implantation est aussi disponible à la suite de cette section.

Axe 1  
Activités de  
sensibilisation

L'axe des activités de sensibilisation vise à renforcer la compréhension des technologies émergentes et à susciter un intérêt pour leur adoption. Il s'agit d'impliquer les gestionnaires et leurs équipes en leur offrant des opportunités concrètes de prendre conscience de l'évolution technologique, qui, bien que peu répandue dans leur secteur pour l'instant, s'impose progressivement comme un élément clé. Cet axe offre également une vitrine sur les avantages et les applications pratiques des nouvelles technologies, tout en stimulant la réflexion sur leur pertinence pour répondre à des enjeux opérationnels déjà bien présents.

➤ **Recommandation 1 : Ajout de communication en continu à propos de la technologie**

Instaurer une communication régulière et accessible pour informer les membres du CSMOCA sur les technologies et leurs bénéfices tout en suscitant un engouement autour du sujet.

➤ **Recommandation 2 : Événements de sensibilisation**

Proposer des initiatives interactives telles que des webinaires, visites et présentations pour démontrer les cas d'usage des technologies dans un cadre inspirant et engageant.

# Recommandation 1

## Ajout de communication en continu à propos de la technologie

### Pourquoi c'est important :

La communication continue sur la technologie vise à bâtir une perception de référence pour guider les gestionnaires et leurs équipes dans la découverte des nouvelles technologies. Elle a pour objectif de susciter un engouement envers les futurs possibles en alignant les attentes et en préparant les détaillants et les grossistes à une transition inévitable bien qu'encore peu présente en apparence.

### Nos recommandations à court et moyen terme :

- 1. Infolettre techno** : Créer une section dédiée à la technologie dans l'infolettre mensuelle du CSMOCA, avec un lien pour recueillir les commentaires ou besoins des membres pour les publications futures. (Cette section pourrait être disponible seulement 1x par quart pour débiter)
  - Une liste des sujets à couvrir pour l'année pourrait être bâtie avec les membres du CA afin d'assurer que les efforts sont dirigés vers des sujets qui vont aider à construire l'intérêt graduellement.
  - Vigie régulière d'articles à mettre en lumière et possibles partenariats avec des experts invités à diffuser des chroniques.
- 2. Partage de réussites** : Publier des exemples concrets d'entreprises ayant intégré des technologies avancées en mettant en vedette les réussites entreprises québécoises qui ont implanté des technologies et ont eu de la visibilité dans les médias, ainsi que des études de cas d'entreprises plus petites, adaptées au contexte du secteur.
  - Possibilité de lancer un appel aux membres actifs pour les informer de cette plateforme et leur permettre de lever la main s'ils souhaitent partager leurs histoires de succès.
- 3. Capsules d'information** : Développer en collaboration avec des expert(e)s ou partager des capsules éducatives existantes sur les technologies émergentes (comme l'intelligence artificielle) et leurs applications spécifiques au secteur. Ces capsules pourraient être rendues disponibles dans la section dédiée aux entreprises sur le site web du CSMOCA ou via LinkedIn.
- 4. Podcasts et vidéos courtes** : Référencer vers du contenu audio et vidéo accessible à tous(tes), conçu pour être consommé pendant les déplacements ou pauses des membres et permettant d'en apprendre plus sur l'impact de la technologie en général.

# Recommandation 2

## Événements de sensibilisation

### Pourquoi c'est important :

Les événements de sensibilisation offrent des opportunités concrètes pour découvrir les technologies émergentes et comprendre leur impact potentiel dans le secteur. Ils permettent de susciter un intérêt, de démontrer des cas d'application concrets, et d'initier les gestionnaires et leurs équipes à intégrer ces innovations dans leurs pratiques. Ces activités favorisent également les échanges entre pairs et experts, encourageant ainsi une mobilisation collective pour une transition technologique réussie sur le long terme.

### Nos recommandations à court et moyen terme :

- 1. Lab RH:** inclure une portion dédiée à la sensibilisation technologique, avec des expert(e)s invité(e)s pour présenter des cas de succès pertinents. Ces tournées, qui rassemblent déjà un large public de gestionnaires et couvrent divers sujets permettraient de créer des opportunités pour développer la sensibilisation à la place que prendra de plus en plus la technologie dans le secteur et stimuler le désir des participant(e)s d'en apprendre plus à ce sujet.
- 2. Webinaires et conférences :** Proposer des webinaires et conférences interactives dédiées à des sujets permettant de mieux comprendre les nouvelles tendances technologiques, animés par des expert(e)s du secteur, pour aborder les avantages, les cas d'utilisation et les perspectives des technologies émergentes. Ces événements peuvent inclure des discussions sur les meilleures pratiques et les obstacles rencontrés, offrant ainsi un cadre de réflexion pour les participant(e)s.
- 3. Congrès et kiosques :** Profiter de la participation du CSMOCA aux congrès comme ceux de l'AMDEQ, en intégrant un volet technologique. Inviter des expert(e)s à partager des kiosques pour présenter des solutions innovantes directement applicables au secteur.
- 4. Visites d'entreprises innovantes :** Collaborer avec d'autres organisations ou CSMO pour organiser des visites dans des entreprises ayant réussi à intégrer des technologies avancées. Ces visites permettraient aux gestionnaires d'observer des exemples concrets et inspirants.
  - Focus sur des secteurs différents mais comparables pour ouvrir la réflexion.

## Axe 2

### Création de partenariats

La transformation technologique nécessite souvent des compétences et des connaissances spécialisées qui peuvent ne pas être pleinement disponibles en interne. Pour répondre à ce défi, la création de partenariats stratégiques avec des expertises externes devient une ressource de choix. Ces partenariats permettraient de renforcer les capacités du CSMOCA à supporter ses membres dans la préparation de sa main-d'oeuvre face à l'évolution en cours.

#### ➤ **Recommandation 1: Création d'un réseau de partenaires externes**

Agir comme ressource pour aider les membres à s'orienter vers des partenaires externes qui seront en mesure de le supporter avec leurs besoins de compréhension liés à la technologie à travers des outils comme des annuaires de partenaires.

#### ➤ **Recommandation 2: Facilitation de groupes de soutiens par les pairs**

Faciliter la mise en relation de membres afin de leur permettre de discuter de leur enjeux et découvertes liées aux technologies de manière à renforcer leur désir de mieux s'informer en se sachant bien soutenus et entourés de pairs.

# Recommandation 1: Partenaires expertises externes

## Pourquoi c'est important :

Dans un contexte de transformation technologique, les membres doivent pouvoir s'appuyer sur des ressources et des outils pratiques pour identifier leurs besoins opérationnels et trouver des solutions adaptées. Les expertises externes permettent de combler les lacunes en compétences internes et d'accompagner efficacement les membres dans leur démarche. Ces partenariats offrent également un accès à des solutions innovantes et à des conseils personnalisés qui peuvent accélérer l'adoption des technologies et répondre aux défis spécifiques de chaque organisation.

## Nos recommandations à court et moyen terme :

1. **Outil diagnostic :** Collaborer avec des partenaires spécialisés afin de développer un outil diagnostic simple d'utilisation pour aider les membres à évaluer leurs besoins opérationnels qui pourraient être supportés par de la technologie. Ceci pourrait être un point de départ pour mieux structurer leurs prochaines étapes en termes d'implantations technologiques.
2. **Webinaires de questions-réponses :** Organiser des sessions de questions-réponses en ligne avec des expert(e)s pour répondre aux préoccupations spécifiques des membres regroupées à l'aide de sondages ou de boîte de commentaires disponibles dans la section technologie du site web CSMOCA (voir axe précédent).
3. **Plateforme de mise en relation :** Développer une plateforme où les membres peuvent poser des questions et être mis en relation avec des expert(e)s.

# Recommandation 2: Groupes soutien pairs

## Pourquoi c'est important :

Les groupes de soutien et les réseaux de pairs permettent aux gestionnaires de partager leurs défis, leurs succès et leurs apprentissages dans l'adoption des technologies. Ces espaces collaboratifs favorisent une dynamique d'entraide et d'apprentissage mutuel, tout en offrant des solutions concrètes adaptées aux réalités du terrain. Ils permettent également de créer un climat de confiance où les participant(e)s peuvent explorer de nouvelles idées et pratiques sans crainte de jugement.

## Nos recommandations à court et moyen terme :

1. **Programmes de mentorat** : Mettre en place des initiatives où des gestionnaires expérimenté(e)s accompagnent ceux(celles) qui sont moins familier(ère)s avec les technologies.
  - Ces programmes peuvent inclure des sessions individuelles ou de petits groupes pour répondre à des besoins spécifiques.
2. **Remue-méninges** : Organiser des ateliers collaboratifs de type **World Café** où les participant(e)s travaillent ensemble pour résoudre des problèmes opérationnels en utilisant des technologies innovantes. Ces événements encourageraient la créativité et permettraient d'explorer des approches pratiques à des enjeux communs.
3. **Forums de discussion en ligne** : Lancer des forums en ligne modérés où les membres peuvent poser des questions, partager des idées et recevoir des conseils. Ces forums pourraient inclure des thématiques spécifiques pour structurer les échanges et favoriser des discussions ciblées.
4. **Groupes de soutien** : Mettre en place des groupes où les gestionnaires peuvent se réunir régulièrement pour partager leurs défis liés à l'implémentation des technologies, discuter des obstacles rencontrés et célébrer les réussites.
  - Ces groupes peuvent être organisés par secteur d'activité ou par niveau de maturité technologique.
  - On pourrait aussi ajouter un volet technologique des groupes déjà existant.

## Axe 3

# Développement du leadership

Le développement du leadership est essentiel pour outiller les gestionnaires à relever les défis de l'adoption des nouvelles technologies et accompagner leurs équipes dans des périodes de transformation. Ce processus vise à renforcer des compétences clés telles que la mobilisation des équipes, le développement des compétences, et la communication efficace, tout en leur fournissant des outils pratiques pour s'adapter à des environnements en constante évolution (roulement de personnel, implantations technologiques, etc.).

### ➤ **Recommandation 1 : Formations d'introduction sur la Gestion du Changement**

Proposer des formations introductives sur les bases de la gestion du changement, couvrant ses trois piliers principaux : communication, développement des compétences, et mobilisation des équipes.

### ➤ **Recommandation 2 : Ateliers de co-développement**

Organiser des ateliers collaboratifs où les gestionnaires discuteront des enjeux rencontrés par rapport à l'application de leurs apprentissages dans leurs projets de transformation technologiques. Ces ateliers visent à favoriser l'échange de bonnes pratiques et renforcer la collaboration entre pairs pour relever des défis communs.

# Recommandation 1 : Formations d'introduction sur la Gestion du Changement

## **Pourquoi c'est important :**

Les formations introductives permettent de poser une base commune de compréhension des concepts clés de la gestion du changement. Elles aident les gestionnaires à se familiariser avec les outils essentiels pour accompagner leurs équipes, tout en créant un langage commun autour de la communication, de la mobilisation et du développement des compétences.

## **Nos recommandations à court et moyen terme - Créer des cours d'introduction divisés en 4 modules :**

- 1. Les Fondements de la Gestion du Changement :** Une introduction aux concepts, modèles et activités clés pour comprendre et appliquer la gestion du changement dans les organisations modernes.
- 2. La communication en période de changement :** Apprenez à communiquer de manière claire et engageante pour soutenir vos équipes et gérer les résistances lors de transformations organisationnelles.
- 3. Mobiliser son équipe en période de changement :** Découvrez comment motiver et mobiliser votre équipe pour favoriser l'engagement et minimiser les résistances face au changement.
- 4. Développer les compétences pour accompagner le changement :** Apprenez à identifier, encourager et soutenir le développement des compétences essentielles pour faciliter l'adoption du changement.

**À noter:** Cette série se veut un programme différent du programme gérant(e) performant(e) qui présente une approche de gestion en période de changement mais devrait tout de même faire l'objet d'un alignement pour assurer une continuité dans l'offre du CSMOCA.

Le module 1 vise à fournir une introduction et devient donc un préalable aux 3 autres modules.

Des recommandations d'éléments de contenus, d'approche pédagogiques et de format de formation sont disponibles dans les diapos suivantes. La sélection finale des contenus à inclure devrait permettre de faire un lien avec ceux présentés dans les formations en ligne sur les compétences managériales.



# Exemples de contenus clés d'approches pédagogiques

## Contenus clés

- **La petite histoire de la GdC** : Origine et évolution de la gestion du changement.
- **Définition de la gestion du changement** : Qu'est-ce que c'est, et quels sont ses objectifs ?
- **Ça sert à quoi ?** L'importance de la gestion du changement pour les organisations modernes.
- **Contexte VICA** : Ce qui pousse les organisations à changer, comme entre autres l'évolution des technologies.
- **Les besoins humains en période de changement** : Comprendre les émotions et les résistances des employé(e)s.
- **Parcours d'adoption du changement** : Introduction au modèle ADKAR et exploration des phases de deuil dans le contexte du changement.
- **Les activités clés** : Introduction aux activités clés soit la communication, la mobilisation et le développement des compétences.

*\*Voir la diapo suivante pour des exemples de contenus clés pour les modules 2,3 et 4.*

## Approches pédagogiques

- **Exposés** : Présentation de la théorie.
- **Vidéos** : Courtes animations ou vidéos présentant certains concepts.
- **Quiz** : Vérification des connaissances sur les concepts fondamentaux.
- **Discussions guidées** : Échanges sur les expériences des participant(e)s avec le changement.
- **Activités de compréhension** : En petites équipes, activités simples et interactives pour explorer des idées clés.

## Format recommandé

**Cours en classe virtuelle** – environ 1h30 à 2 heures pour chaque module pour permettre:

- De regrouper des gens de diverses régions du Québec selon leurs réalités opérationnelle ou leur taille d'entreprise (création de groupes selon la demande)
- Des stratégies qui stimulent l'intégration des concepts et l'apprentissage par les pairs.

*\*Les approches pédagogiques et le format recommandé sont les mêmes pour les 4 modules.*



# Exemples de contenus clés

## Module 2: La communication en période de changement

- **Pourquoi bien communiquer en période de changement** : les bénéfices pour l'organisation et les individus.
- **Défis de communication** : comment les identifier et les surmonter.
- **Le tango de la communication** : les principaux rôles.
- **Guide de la communication** : choisir le bon canal pour le bon message.
- **Éliminer le bruit** : assurer l'impact des communications.
- **Quoi communiquer quand** : selon les différentes étapes de l'évolution des gens dans le changement.

## Module 3: Mobiliser son équipe en période de changement

- **Leader transformationnel** : Inspirer et mobiliser les équipes avec une vision claire et un soutien adapté.
- **La disposition au changement** : Comprendre et accompagner les réactions variées au changement.
- **Chacun son histoire** : 5 types de facteurs qui influencent la disposition au changement.
- **Pourquoi gérer les préoccupations** : Différence entre préoccupations et résistance.
- **La résistance** : Anticiper, reconnaître et gérer les résistances pour maintenir l'engagement.
- **Sources de résistances** : Identifier les causes personnelles et organisationnelles de la résistance au changement.
- **Mettre sur pied des stratégies de soutien** : construire un réseau d'ambassadeurs et ambassadrices du changement.

## Module 4: Développer les compétences pour accompagner le changement

- **Pourquoi développer les compétences en période de changement** : Lien entre apprentissage et adoption du changement.
- **Les besoins en contexte de développement de nouvelles compétences** : Impacts sur la performance et l'engagement des équipes.
- **Identifier les écarts à combler** : Repérer les écarts entre compétences actuelles et nécessaires pour accompagner le changement.
- **Les modalités** : importance de l'équilibre entre apprentissage et mise en pratique.
- **Encourager l'apprentissage continu** : Importance de l'apprentissage informel et des partages entre pairs.

# Recommandation 2 : Ateliers de co-développement

## **Pourquoi c'est important :**

Les ateliers de co-développement favorisent l'apprentissage collaboratif en permettant aux gestionnaires de partager leurs expériences, de discuter des défis communs et de co-construire des solutions adaptées à leurs contextes spécifiques. Cette approche renforce la collaboration et le transfert de bonnes pratiques au sein d'équipes diverses vivant des défis similaires.

## **Nos recommandations à court et moyen terme**

Mise en place d'ateliers de codéveloppement pour les membres du comité sectoriel ayant suivi les formations en classe virtuelle sur la Gestion du Changement afin de leur permettre de développer leur réseau de soutien, partager leurs situations spécifiques, explorer des solutions à leurs enjeux tout en étant exposés à ceux de collègues et renforcer leur apprentissage autour des thématiques clés vu en formation : mobilisation, communication et développement des compétences.

### **Étapes pour la création du premier groupe:**

- 1. Mentionner la possibilité de formation de groupes de Co dev durant les formations :** Présenter en quoi consiste le Co dev et discuter avec les participant(e)s de leur intérêt à faire partie d'un tel groupe dans le futur.
- 2. Sonder l'intérêt des participant(e)s :** Envoyer un sondage aux participant(e)s des formations en GdC pour évaluer leur intérêt à rejoindre le groupe à former le moment venu. Le sondage inclura des questions sur leurs disponibilités et les thématiques qu'ils(elles) souhaitent aborder.
- 3. Formation du groupe :** Identifier un groupe pilote de 10 à 12 participant(e)s volontaires issu(e)s de différentes organisations ou secteurs représentés au sein du comité sectoriel. Veiller à équilibrer les profils pour enrichir les échanges (diversité d'expériences, de responsabilités, etc.).
- 4. Proposition d'un calendrier annuel :** Planifier une rencontre par mois pour permettre une implication modérée et respecter l'horaire chargé des membres. Diffuser un calendrier annuel dès le début du programme afin que les membres puissent organiser leur temps en conséquence.

# Recommandation 2 : Ateliers de co-développement

**Fonctionnement des ateliers :** Chaque rencontre suit une approche structurée de codéveloppement. Voici les grandes étapes proposées :

1. **Accueil et mise en contexte (5-10 min) :** Le ou la facilitateur(trice) (CSMOCA) présente le cadre de la rencontre, les objectifs et rappelle les règles de respect et de confidentialité.
2. **Présentation de la situation problématique (10-15 min) :** Un(e) participant(e) volontaire présente une situation réelle qu'il(elle) vit en lien avec une des thématiques clés du programme (mobilisation, communication ou développement des compétences).
3. **Clarification de la situation (10-15 min) :** Les autres participant(e)s posent des questions pour mieux comprendre la situation et identifier les besoins spécifiques du(de la) présentateur(trice).
4. **Partage des perspectives et idées (20-30 min) :** Chaque membre propose des idées, des expériences similaires ou des pistes d'action.
5. **Synthèse et plan d'action (10-15 min) :** Le ou la présentateur(trice) formule un plan d'action basé sur les échanges, avec l'aide du ou de la facilitateur(trice), et partage ses apprentissages avec le groupe.
6. **Clôture et apprentissages collectifs (5-10 min) :** Le ou la facilitateur(trice) anime un tour de table pour que chaque membre partage un apprentissage clé de la rencontre.

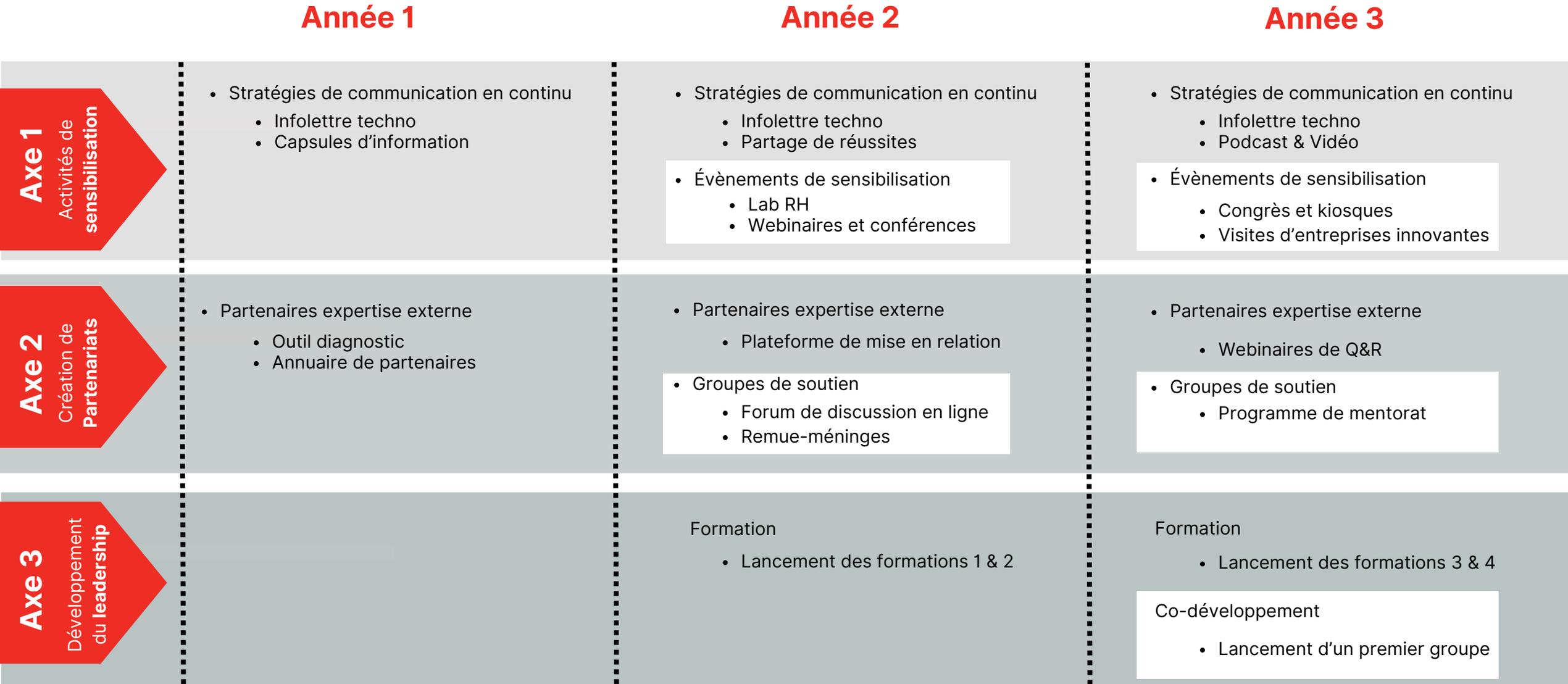
## Format recommandé

- **Rencontres en personne ou virtuelles** (selon la disposition géographique et les disponibilités des participant(e)s)
- **Environ 60 à 90 minutes** pour chaque rencontre selon la préférence des participant(e)s (ajuster le fonctionnement qui est aligné sur 90 minutes)

## Bénéfices attendus

- **Renforcement des apprentissages :** Les participant(e)s intègrent plus profondément les notions vues en formation grâce à des applications pratiques.
- **Création d'un réseau collaboratif :** Les membres développent un sentiment d'appartenance et une culture d'entraide au sein du secteur.
- **Identification des enjeux sectoriels :** Le CSMOCA obtient des informations précieuses sur les défis rencontrés par ses membres, ce qui pourrait guider certaines de ses futures initiatives.

# Priorisation d'implantation des recommandations sur 3 ans



Les activités devront être priorisées selon la capacité du CSMOCA et les résultats des premières activités de sensibilisation



**80 rue Queen, suite 502**  
**Montréal, Québec H3C**  
**2N5 +1 5143030272**  
**info@talsom.com**

# Compétences techniques identifiées comme prioritaires par rôle et retenues pour le sondage

Compétences techniques	Gestionnaires	Spécialistes	Commis
L'intelligence artificielle (ex. : IA pour automatisation, chatbots)	X	X	X
Technologies de robotisation/automatisation (ex. : robots de nettoyage, entrepôts...)	X	X	X
Réalité virtuelle et augmentée (ex. : showrooms virtuels, visites d'entrepôt...)	X	X	X
Outils de données massives ou big data (ex. : intelligence d'affaires, systèmes...)	X	X	X
Outils d'analyse et optimisation (ex. : Tableau, Power BI, optimisation...)	X	X	X
Capteurs et objets connectés (Internet des objets ex. : chariots intelligent,...)	X	X	X
Solutions infonuagiques (ex. : Microsoft Onedrive/Sharepoint, Google Cloud)	X	X	X
Plateformes de commerce électronique (ex. : marketplace B2B, site Web transactionnel)	X	X	X
Solutions de sécurité des données (ex. : systèmes de paiement sécurisés, gestion...)	X	X	X
Systèmes de gestion des données (ex. : ERP, logiciels comptables, systèmes RH)	X	X	X

# Évaluation des compétences techniques – Scénario 1

## Le supermarché 2.0

Nous sommes en 2035, une époque marquée par une migration massive des consommateur(trice)s vers l'achat de produits locaux et les commerces aux pratiques durables. Les client(e)s exigent une transparence totale sur la provenance et la qualité des aliments qu'ils(elles) consomment provoquant un resserrement des normes d'étiquetage. Cette quête de transparence et de traçabilité a conduit à l'intégration omniprésente de technologies avancées dans le secteur alimentaire, transformant profondément l'expérience client(e) en magasin.



### Technologies identifiées

- Logiciels de traçabilité
- **Big Data et analyse de données**
- **Capteurs intelligents**
- **Affichage numérique**
- **Étiquettes électroniques**
- **Plateformes anti-gaspillage**
- **Systèmes de gestion des dates de péremption**
- **Chariots intelligents**

### Niveau d'adoption actuel

5%  
7%  
9%  
9%  
7%  
11%  
3%  
0%

### Niveau de maîtrise

-  
100%  
97%  
81%  
100%  
98%  
87%  
-

### Priorité pour les org.

Non  
Oui  
Oui  
Oui  
Oui  
Oui  
Oui  
Oui

\*Le niveau de maîtrise correspond aux pourcentages d'utilisateur(trice)s actuels ayant mentionné avoir une « bonne maîtrise » ou une « très bonne maîtrise ».  
Note : Les résultats doivent être interprétés avec précaution en raison de la faible taille de l'échantillon ( $n < 30$ ).

# Évaluation des compétences techniques – Scénario 2

## Une histoire de sécur-IT-é

Face à une forte inflation, les consommateurs recherchent des aubaines, poussant les grossistes à accueillir le grand public. L'arrivée des caisses libre-service a facilité ce changement, mais a introduit des risques élevés de pertes, vols et fraudes. De plus, la pénurie de main-d'œuvre persiste et menace de s'aggraver. Heureusement, des technologies accessibles permettent de sécuriser les opérations et minimiser les pertes et leur acquisition est rentabilisée en 2 à 4 ans. Malgré ces efforts, une directrice d'un grossiste métropolitain cherche encore à renforcer la sécurité des produits dans son établissement.



### Technologies identifiées

- Capteurs de température connectés
- Robots de nettoyage autonomes
- Caisses libre-service
- Intelligence artificielle
- Suivi des véhicules de livraison utilisant la géolocalisation

### Niveau d'adoption actuel

27%

3%

7%

9%

6%

### Niveau de maîtrise

86%

-

94%

81%

-

### Priorité pour les org.

Oui

Non

Oui

Oui

Oui

\*Le niveau de maîtrise correspond aux pourcentages d'utilisateur(trice)s actuels ayant mentionné avoir une « bonne maîtrise » ou une « très bonne maîtrise ».  
Note : Les résultats doivent être interprétés avec précaution en raison de la faible taille de l'échantillon ( $n < 30$ ).

# Évaluation des compétences techniques – Scénario 3

## Marché d'alimentation<sup>2</sup>

Les commerces en régions éloignées font face à des défis majeurs : difficultés de recrutement dues à l'éloignement, gestion complexe des nouvelles réglementations comme l'élargissement de la consigne, et besoin crucial de rester ouverts pour des communautés isolées et sans alternative. À Saint-Boris d'Upton, un directeur repense entièrement son modèle d'affaires pour optimiser les ressources limitées et offrir un service continu et de qualité en mode libre-service, en intégrant technologies et pratiques innovantes pour répondre aux besoins actuels et futurs.



### Technologies identifiées

- Chatbots
- Plateformes de gestion des rappels de produits
- **Systèmes intégrés de gestion**
- Systèmes de recommandation personnalisée
- **Site Web transactionnel pour la vente aux particuliers**
- **Systèmes d'optimisation des itinéraires de livraison**

### Niveau d'adoption actuel

2%  
8%  
22%  
3%  
11%  
5%

### Niveau de maîtrise

-  
-  
91%  
100%  
81%  
-

### Priorité pour les org.

Non  
Non  
Oui  
Non  
Oui  
Oui

\*Le niveau de maîtrise correspond aux pourcentages d'utilisateur(trice)s actuels ayant mentionné avoir une « bonne maîtrise » ou une « très bonne maîtrise ».  
Note : Les résultats doivent être interprétés avec précaution en raison de la faible taille de l'échantillon ( $n < 30$ ).