



## L'INDICE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE AU QUÉBEC

VOLET ENTREPRISES

Édition 2015

Portrait de la situation dans les entreprises et pistes pour réussir son passage au commerce électronique

# INDICE DU COMMERCE ELECTRONIQUE AU QUEBEC

## VOLET ENTREPRISES

---

Ce rapport a été réalisé par le CEFRIO en collaboration avec l'Institut du Québec et avec la participation financière du gouvernement du Québec, de l'Office québécois de la langue française et du Mouvement Desjardins.

### **Équipe de réalisation**

Équipe CEFRIO :

Claire Bourget, directrice principale de la recherche marketing

Guillaume Mallette-Vanier, chargé de projet

Guillaume Ducharme, directeur des communications et des relations avec les partenaires

Annie Lavoie, conseillère en communications

### **Collaboration de recherche**

Institut du Québec

### **Collaborateurs experts :**

Jacques Nantel, professeur titulaire, HEC Montréal

Mia Homsy, directrice, Institut du Québec

Jean-Guy Côté, codirectrice, Institut du Québec

Sonny Scarfone, économiste, Institut du Québec

### **Nos remerciements aux entreprises qui ont participé aux études de cas**

Maxime Dubois, co-PDG, Altitude-Sports

Sophie Boulanger, cofondatrice et chef de produit, BonLook

Louis-Félix Boulanger, PDG et cofondateur, BonLook

Marc DeSerres, président, DeSerres

Roxane Lalonde, directrice marketing, DeSerres

François Roberge, président-directeur général, La Vie en Rose

Marie-Noël Gervais, directrice commerce électronique, La Vie en Rose

Jean Simard, président, Lozeau

### **Collecte de données :**

BIP

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	5
INTRODUCTION.....	6
MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE.....	7

### Partie 1 - Portrait du commerce électronique au Québec

#### **Chapitre 1 - La place occupée par le commerce électronique au Québec**

1.1 Le commerce électronique beaucoup moins populaire auprès des entreprises du Québec que chez les consommateurs.....	8
1.2 La présence en ligne des entreprises québécoises.....	9
1.3 La place des entreprises <i>pure players</i> .....	10
1.4 Le volume de ventes réalisé en ligne.....	10
1.5 Ce que vendent en ligne nos entreprises.....	12
1.6 Des ventes en ligne encore très locales.....	14
1.7 Les mythes qui perdurent concernant le commerce électronique.....	14

#### **Chapitre 2 - Les pratiques actuelles des entreprises québécoises en commerce électronique**

2.1 Le commerce électronique et le besoin d'adapter les pratiques et les processus d'affaires des entreprises.....	16
2.2 Les stratégies pour attirer des acheteurs.....	17
2.3 Les stratégies pour convertir les visiteurs en acheteurs.....	19
2.4 La méconnaissance des métriques de base.....	20
2.5 Les logiciels de boutique en ligne et les solutions de paiement utilisés.....	22
2.6 La livraison des produits et des services achetés sur le Web.....	23
2.7 La place du français.....	23

#### **Chapitre 3 - Les investissements en commerce électronique, les défis à relever et les types d'aide souhaités**

3.1 Les investissements des entreprises québécoises en commerce électronique.....	24
3.2 Les défis que comptent relever les entreprises au cours des trois prochaines années en commerce électronique.....	25
3.3 Les types d'aide souhaités.....	28

### Partie 2 - Études de cas

Altitude-sports.com.....	31
BonLook.....	33
DeSerres.....	35
la Vie en Rose.....	37
Lozeau.....	39

#### **CONCLUSION :**

Quelques pistes pour soutenir le commerce électronique au Québec.....	41
---	----

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> - Profil des entreprises avec activités de vente en ligne.....	7	<b>Figure 17</b> - Activités réalisées sur les médias sociaux... 19	
<b>Figure 2</b> - Profil des entreprises sans activités de vente en ligne.....	7	<b>Figure 18</b> - Fonctionnalités disponibles sur les sites Web des entreprises qui vendent en ligne.....	20
<b>Figure 3</b> - Proportion des entreprises québécoises qui vendent en ligne.....	8	<b>Figure 19</b> - Taux de conversion des visiteurs en acheteurs.....	21
<b>Figure 4</b> - Présence des entreprises sur le Web.....	9	<b>Figure 20</b> - Taux d'abandon du panier d'achat.....	21
<b>Figure 5</b> - Principaux sites tiers utilisés par les entreprises pour vendre leurs produits et services en ligne.....	9	<b>Figure 21</b> - Logiciels de boutique en ligne utilisés pour vendre ses produits et services sur le Web.....	22
<b>Figure 6</b> - Bénéfices perçus reliés à l'introduction de la vente en ligne en entreprise.....	10	<b>Figure 22</b> - Fournisseurs de solutions de paiement.....	23
<b>Figure 7</b> - Proportion moyenne des ventes totales réalisées en ligne.....	11	<b>Figure 23</b> - Transporteurs utilisés par les entreprises qui réalisent de la vente en ligne.....	23
<b>Figure 8</b> - Ventes totales moyennes réalisées en ligne par entreprise.....	11	<b>Figure 24</b> - Langues des outils Web.....	23
<b>Figure 9</b> - Pourcentage des ventes totales en ligne faites à des consommateurs (B2C) en 2014.....	12	<b>Figure 25</b> - Investissements réalisés en 2014 comparativement à ceux prévus au cours des 12 prochains mois par les entreprises faisant déjà du commerce électronique.....	24
<b>Figure 10</b> - Pourcentage des ventes totales en ligne faites à des entreprises (B2B) en 2014.....	12	<b>Figure 26</b> - Investissements prévus en commerce électronique au cours des 12 prochains mois par les entreprises ne faisant pas encore de commerce électronique.....	25
<b>Figure 11</b> - Types de produits et services vendus par les entreprises du Québec en 2014.....	13	<b>Figure 27</b> - Les défis que comptent relever les entreprises au cours des 3 prochaines années pour faire évoluer leur commerce électronique.....	26
<b>Figure 12</b> - Proportion des ventes en ligne réalisées selon le marché géographique en 2014.....	15	<b>Figure 28</b> - Intérêt à recevoir diverses formes d'aide .	28
<b>Figure 13</b> - Raisons évoquées par les entreprises pour ne pas vendre en ligne ses produits et services....	15	<b>Figure 29</b> - Intérêt à utiliser des ressources ou de l'accompagnement d'une institution financière .....	28
<b>Figure 14</b> - Éléments adaptés de manière importante par les entreprises depuis qu'elles font du commerce électronique.....	16	<b>Figure 30</b> - Intérêt des entreprises prévoyant adopter le commerce électronique au cours des 12 prochains mois à recevoir diverses formes d'aide .....	29
<b>Figure 15</b> - Stratégies mises en place par les entreprises sans activités de vente en ligne pour attirer la clientèle vers leur site Web.....	17		
<b>Figure 16</b> - Stratégies mises en place par les entreprises avec activités de vente en ligne pour attirer la clientèle vers leur site Web.....	18		

## SOMMAIRE

Si près d'un Québécois sur deux est adepte du commerce électronique, il en est tout autrement pour les entreprises du Québec. Seulement 12 % des entreprises des secteurs du commerce de détail, du commerce de gros, des services et du secteur manufacturier vendent leurs produits et leurs services en ligne. Mises à part les entreprises qui ne vendent qu'en ligne (*pure players*), les entreprises de cinq employés et plus qui vendent en ligne affirment y réaliser seulement 18 % de leurs ventes brutes, et ce, majoritairement auprès de clients résidant au Québec (74 %).

Ce qui est tout aussi alarmant pour les secteurs ciblés par l'enquête est le fait que 45 % des entreprises actives en commerce électronique y ont investi en moyenne moins de 10 000 \$ et qu'elles ne prévoient pas investir davantage au cours de la prochaine année.

En étant absentes du Web, les entreprises du Québec se voient perdre des parts de marché au profit d'entreprises américaines ou d'ailleurs qui sont de plus en plus présentes dans le marché du commerce électronique. Et puisque le commerce électronique croît à un rythme plus soutenu que le commerce de détail dans son ensemble, cela contribue négativement à l'équilibre commercial du Québec, et ce, de façon croissante.

En occupant un espace moins important sur le Web, les détaillants québécois laissent place à la concurrence – principalement américaine – pour satisfaire la demande locale. Les entreprises d'ici ont un retard fort important à récupérer, ce qui a un impact direct sur leur capacité à concurrencer et génère des pertes fiscales importantes pour le Québec.

Notre enquête démontre que 90 % des entreprises qui ne font pas de commerce électronique ont quand même une forte présence sur Internet et qu'une majorité d'entre elles s'active sur les réseaux sociaux. Elles adoptent donc en partie le numérique, mais pas le commerce électronique. Une proportion bien trop importante de commerçants évoque encore que leurs produits ne se prêtent pas à la vente sur le Web.

Les principaux avantages perçus par les entreprises actives en commerce électronique sont l'accroissement des ventes, l'augmentation du nombre de clients, l'élargissement géographique de la clientèle, la réduction du temps de commercialisation et la réduction des coûts. L'enquête aborde également les stratégies marketing utilisées par les cybercommerçants, ce qu'ils ont dû adapter à leurs pratiques pour vendre en ligne, les solutions qu'ils utilisent et les défis qu'ils cernent, et les formes d'aide qu'ils souhaiteraient recevoir.

## INTRODUCTION

Le CEFRIO, en collaboration avec l'Institut du Québec et grâce à la participation financière du gouvernement du Québec, de l'Office québécois de la langue française et du Mouvement Desjardins présente cette toute première édition de l'*Indice du commerce électronique du Québec - Volet Entreprises*.

Ce rapport présente dans un premier temps les résultats d'une enquête que nous avons réalisée auprès de 1 200 entreprises du Québec appartenant aux secteurs de la fabrication, du commerce de gros, du commerce de détail et des services. On y dresse un portrait du commerce électronique au Québec de même que des pistes d'action pour aider le Québec en la matière. En parallèle à cette étude et à partir de nos données d'enquête, l'Institut du Québec a complété pour le secteur du commerce de détail une analyse économique qui fait ressortir un impact économique dans ce secteur découlant des achats de plus en plus nombreux des Québécois sur des sites d'appartenance non québécoise.<sup>1</sup>

La deuxième section de ce rapport présente cinq études de cas d'entreprises québécoises qui œuvrent activement en commerce électronique. Il s'agit des entreprises Altitude-sports.com, BonLook, DeSerres, Lozeau et La Vie en Rose. Quelques grands constats se dégagent de ces études de cas que nous avons voulu partager.

Nos résultats dressent un portrait préoccupant du commerce électronique au Québec dans les quatre secteurs visés par l'étude. Alors qu'aujourd'hui à peu près tout se vend sur Internet, on observe au Québec que les entreprises d'ici tardent à adopter le commerce électronique et celles qui y plongent sont encore trop peu nombreuses à le faire de façon intensive pour desservir les marchés hors Québec.

Dans ce contexte et en conclusion à ce rapport, nous présentons quelques pistes d'action que nous suggérons à nos instances gouvernementales et aux organismes du milieu de mettre en place pour soutenir davantage le commerce électronique au Québec. Que ce soit par des activités de sensibilisation de type conférences ou colloques mettant de l'avant des entreprises qui ont un vécu à partager en la matière, du soutien de type « accompagnement » pour les entreprises qui souhaitent intégrer le commerce électronique à leur modèle d'affaires, ou même par du soutien financier offert à de jeunes entrepreneurs qui veulent démarrer en commerce électronique, on voit que les moyens pour y arriver sont variés.

<sup>1</sup> Pour consulter ce rapport de l'Institut du Québec qui s'intitule «Le commerce en ligne au Québec : passer du retard à la croissance» : [www.institutduquebec.ca](http://www.institutduquebec.ca)

## MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

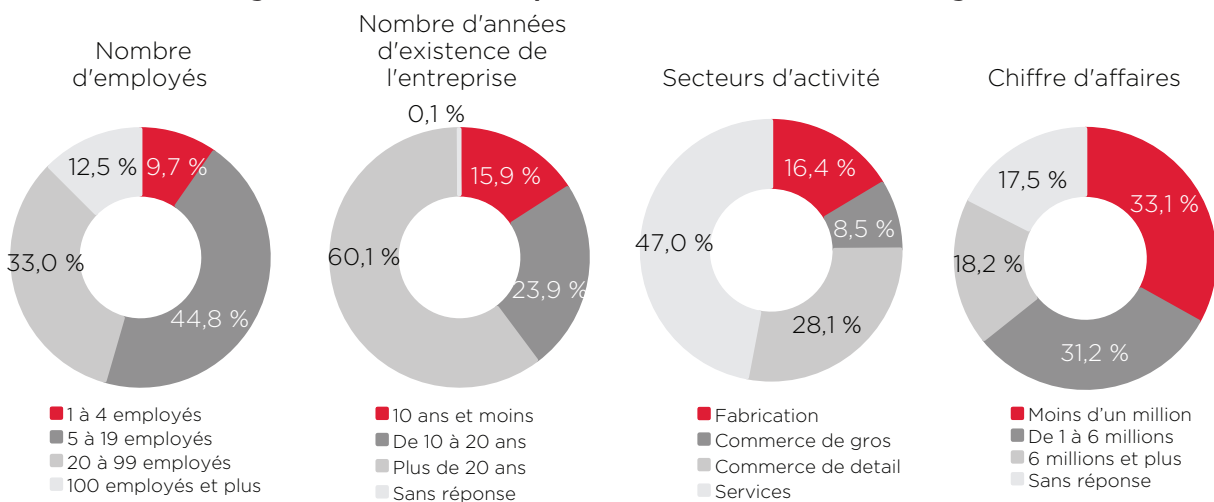
Pour réaliser cette enquête, un total de 1 205 responsables en entreprises du commerce électronique ou des ventes et marketing ont été interrogés par téléphone. Il s'agit de vice-présidents affaires électroniques, de vice-présidents marketing, vice-présidents ventes ou toute personne occupant un poste équivalent dans l'entreprise. Ces entrevues ont été réalisées entre le 24 mars et le 31 mai 2015 par la firme BIP.

Seuls les secteurs suivant ont été ciblés pour l'enquête : fabrication, commerce de gros, commerce de détail et services. À partir de la base de données de Dun & Bradstreet, deux échantillons distincts ont été constitués :

- 205 entreprises des secteurs fabrication, commerce de gros, commerce de détail et services sans activités de vente en ligne<sup>2</sup>
- 1 000 entreprises des secteurs fabrication, commerce de gros, commerce de détail et services avec activités de vente en ligne

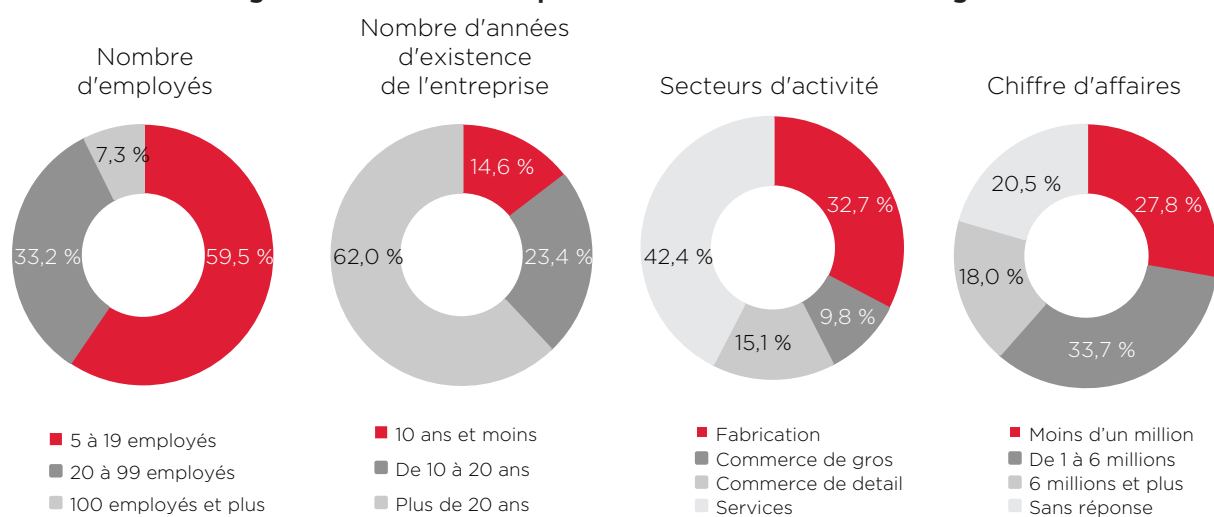
Un taux de réponse de 24,5 % a été obtenu. La durée moyenne des entrevues était de 10 minutes chez les entreprises qui ne vendent pas en ligne et de 21 minutes chez les entreprises qui vendent en ligne. La marge d'erreur associée à l'échantillon des entreprises qui vendent en ligne est de 3,1 % et elle est de 6,84 % pour l'échantillon d'entreprises qui ne vendent pas en ligne.

**Figure 1 - Profil des entreprises avec activités de vente en ligne**



**Base : Entreprises avec activités de vente en ligne (n=1000)**

**Figure 2 - Profil des entreprises sans activités de vente en ligne**



**Base : Entreprises sans activités de vente en ligne (n=205)**

<sup>2</sup> Par activités de vente en ligne, on entend la prise de commande dont l'engagement d'achat se fait en ligne, même si le paiement peut être effectué par d'autres moyens.



## Chapitre 1 - La place occupée par le commerce électronique au Québec

Ce chapitre présente la situation des entreprises québécoises en matière de commerce électronique. On compare d'abord la situation des entreprises avec celles des achats en ligne faits au Québec. On y examine comment les entreprises sont présentes en ligne et par quels moyens elles vendent en ligne, que ce soit par exemple, à l'aide de leur propre site transactionnel ou à l'aide d'un site tiers tel qu'Amazon. On y examine aussi les types de produits vendus, la répartition des ventes faites par les entreprises sur le Web à des consommateurs comparativement à des entreprises, les marchés géographiques desservis de même que l'importance relative des ventes faites en ligne.

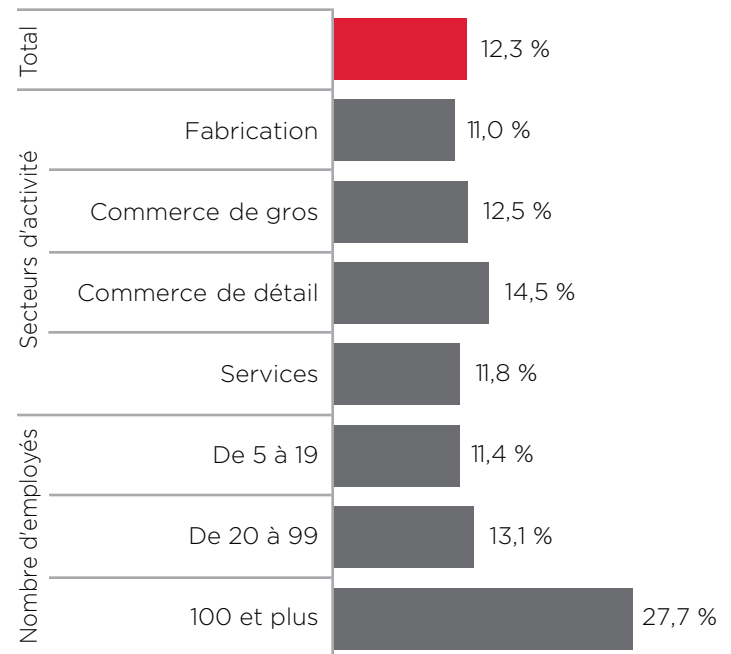
### 1.1 Le commerce électronique beaucoup moins populaire auprès des entreprises du Québec que chez les consommateurs

Le magasinage en ligne fait partie des habitudes des consommateurs partout à travers le monde. Les données d'enquête du CEFRIO<sup>3</sup> révèlent qu'au Québec, en 2014, c'est 49,4 % de l'ensemble des adultes et plus de 65 % de ceux dont le revenu familial annuel est de 60 000 \$ et plus qui ont fait au moins un achat en ligne durant l'année. Toujours en 2014, ces cyberacheteurs ont dépensé un montant moyen de 292 \$ mensuellement, ce qui permet d'estimer les dépenses en ligne des adultes québécois à 6,6 milliards de dollars en 2014.

Par ailleurs, il est maintenant reconnu que les adultes de tous âges achètent en ligne. Au Québec cependant, une partie importante des achats réalisés en ligne par les adultes est faite à l'extérieur du Québec et ne profite pas aux entreprises d'ici, car seulement 26 % des sommes dépensées le sont chez des entreprises situées au Québec<sup>4</sup>.

Malgré l'engouement toujours croissant pour le commerce électronique de la part des consommateurs, les entreprises du Québec tardent à adopter le commerce électronique, et ce, particulièrement chez les entreprises de moins de 100 employés. En effet, seulement 12,3 % des entreprises des secteurs de la fabrication, du commerce de gros, du commerce de détail et des services, et seulement 14,5 % des entreprises du secteur du commerce de détail que nous avons interrogés vendent en ligne. Cependant, nous observons que les entreprises comptant plus de 100 employés vendent davantage en ligne, et ce, dans une proportion de 27,7 % pour l'ensemble des entreprises interrogées. Dans le secteur du commerce de détail, c'est 51,5 % des entreprises de plus de 100 employés qui vendent en ligne. À titre de comparaison, 28 % des petites entreprises américaines vendaient déjà en ligne en 2014<sup>5</sup>.

**Figure 3 - Proportion des entreprises québécoises qui vendent en ligne**



**Base :** Total des entreprises interrogées (n=32 321)

**Question :** Votre entreprise vend-elle des produits ou des services soit sur votre site ou sur un site tiers?

**Note :** Toute commande dont l'engagement d'achat se fait en ligne est considérée comme étant une vente en ligne même si le paiement peut être effectué par d'autres moyens. Cela inclut aussi les commandes effectuées dans un site extranet ou par un échange de données informatisées (EDI). Exclut les commandes transmises par téléphone, par télécopie ou par courriel.

<sup>3</sup> Source : NETendances 2014, Le commerce électronique en pleine croissance au Québec, <http://www.cefrio.qc.ca/netendances/commerce-electronique-croissance-quebec/>.

<sup>4</sup> Source : ICEQ CEFRIO 2015 - Volet Consommateurs.

<sup>5</sup> Source : SBA-Small Businesses Administration, États-Unis, 2014.



**L'évolution du commerce électronique aux États-Unis**

Pour le premier trimestre de 2015, les ventes du commerce électronique ont représenté 7 % des ventes totales du secteur du détail aux États-Unis, soit une augmentation de 14,5 % comparativement au même trimestre en 2014. La firme eMarketer prévoit d'ailleurs une augmentation de 14,3 % des ventes américaines du commerce électronique en 2015, et des ventes de plus d'un demi-trillion de dollars d'ici 2019, alors qu'elles devraient atteindre les 376 milliards de dollars pour 2015<sup>6</sup>.

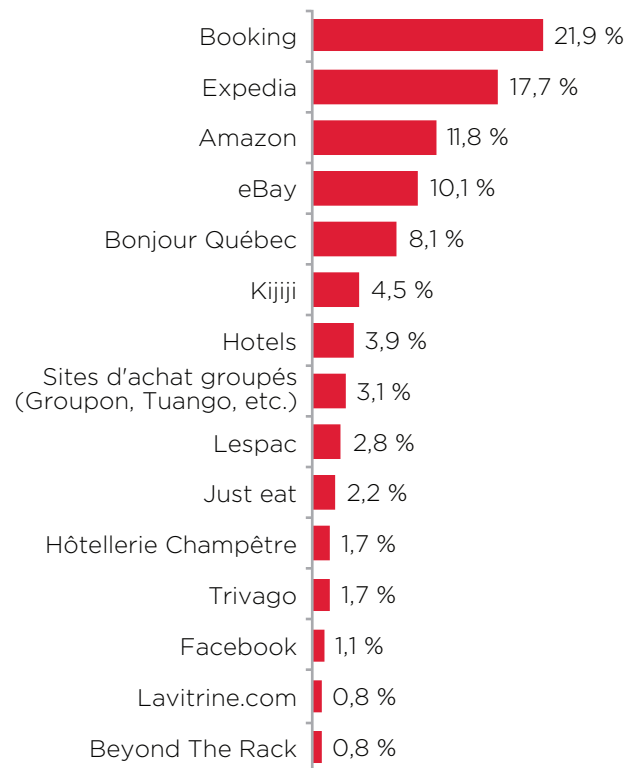
**1.2 La présence en ligne des entreprises québécoises**

Bien que la grande majorité des entreprises du Québec ne vendent pas en ligne, elles sont quand même nombreuses à avoir une présence sur le Web. Parmi ces entreprises qui ne vendent pas en ligne, 90,2 % ont leur propre site Web de type informationnel, 52,7 % sont présentes sur le Web grâce aux médias sociaux (par exemple, Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Instagram, Pinterest), 30,7 % ont une version mobile de leur site Web, c'est-à-dire un site adapté à l'utilisation d'une tablette ou d'un téléphone intelligent, et 17,6 % d'entre elles ont une application mobile.

Parmi les entreprises qui vendent en ligne, 85,3 % d'entre elles le font principalement à partir de leur propre site Web transactionnel, c'est-à-dire un site qui accepte toute commande même si le paiement peut être effectué par d'autres moyens. L'usage de sites tiers tels qu'Amazon ou eBay pour faire la vente en ligne de produits et de services est quand même présent chez 36,1 % des entreprises. Chez les entreprises qui font de la vente en ligne, on observe également un usage important des médias sociaux (85,4 % des entreprises interrogées) de même que des sites Web mobiles (62,3 %). Les applications mobiles pour tablettes ou téléphones intelligents sont utilisées par 32,3 % des entreprises.

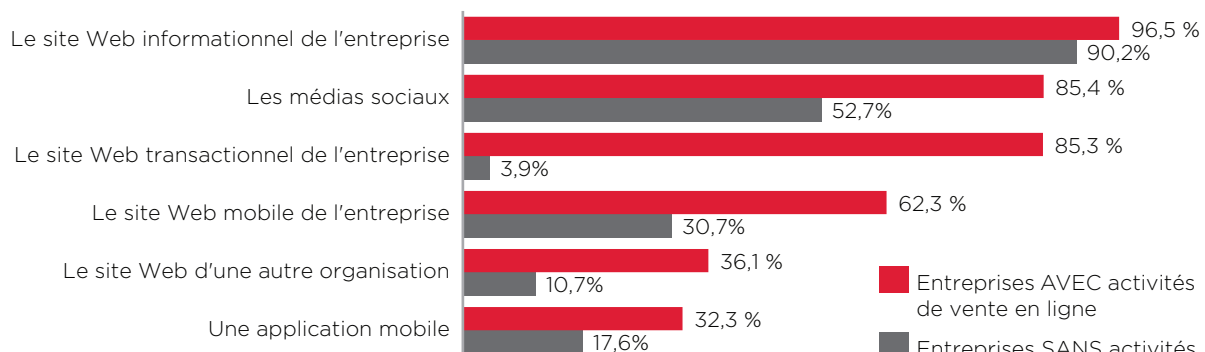
Lorsque les entreprises du Québec des quatre secteurs fabrication, commerce de gros, commerce de détail et services font la vente en ligne de leurs produits et de leurs services sur des sites tiers, elles le font surtout sur les sites suivants :

**Figure 5 - Principaux sites tiers utilisés par les entreprises pour vendre leurs produits et services en ligne**



**Base : Entreprises vendant sur Internet par le biais de sites tiers (n=356)**

**Figure 4 - Présence des entreprises sur le Web**



**Base : Entreprises avec activité de ventes en ligne (n=903) et entreprises sans activité de vente en ligne (n=205)**

<sup>6</sup> Source : <https://www.internetretailer.com/>

### 1.3 La place des entreprises *pure players*

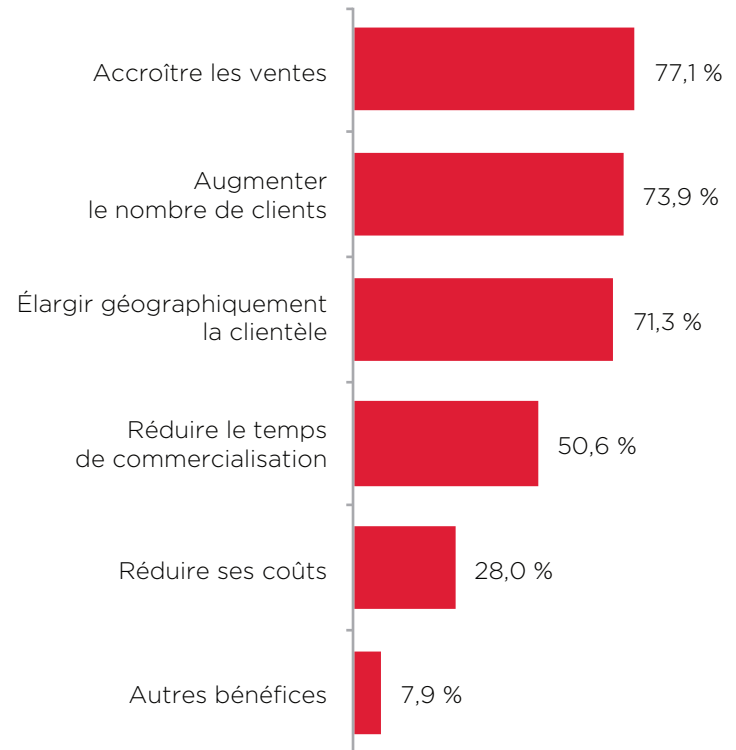
Au total, 5,2 % des entreprises faisant de la vente en ligne de leurs produits et de leurs services le font exclusivement sur le Web. On appelle ces entreprises des *pure players*, c'est-à-dire des entreprises œuvrant uniquement sur Internet en comparaison avec des entreprises de type *brick and mortar* ou « classique » et plus récemment les *click and mortar*, soit un magasin physique doublé d'une boutique en ligne, aussi connu sous le nom anglais de *bricks and clicks*.

De façon générale, il s'agit de plus petites entreprises (44,4 % comptant de cinq à neuf employés comparativement à 26,4 % pour le total des répondants) et plus jeunes (seulement 20 % ont plus de 20 années d'existence comparativement à 42,7 % pour le total des répondants). Elles sont aussi plus urbaines (40,4 % situées à Montréal comparativement à 24,8 % pour l'ensemble des entreprises) et elles font un plus grand usage des applications mobiles (48,5 % comparativement à 20,7 % pour le total des répondants). Faits intéressants également, elles vendent davantage à des entreprises (B2B) qu'à des consommateurs dans une proportion de 42,2 % comparativement à 28,6 % pour le total des répondants et, surtout, elles vendent davantage en-dehors du Québec et cela dans une proportion de 48,5 % comparativement à seulement 20,7 % pour le total des répondants.

### 1.4 Le volume des ventes réalisées en ligne

Pour une majorité d'entreprises, l'introduction de la vente en ligne a permis à la fois d'accroître leurs ventes (77,1 % de l'ensemble des répondants), d'augmenter le nombre de leurs clients (73,9 % de l'ensemble des répondants) et d'élargir géographiquement leur clientèle (71,3 % de l'ensemble des répondants), tout particulièrement chez les entreprises œuvrant dans le commerce de détail (78 % des répondants de ce secteur).

**Figure 6 - Bénéfices perçus liés à l'introduction de la vente en ligne en entreprise**

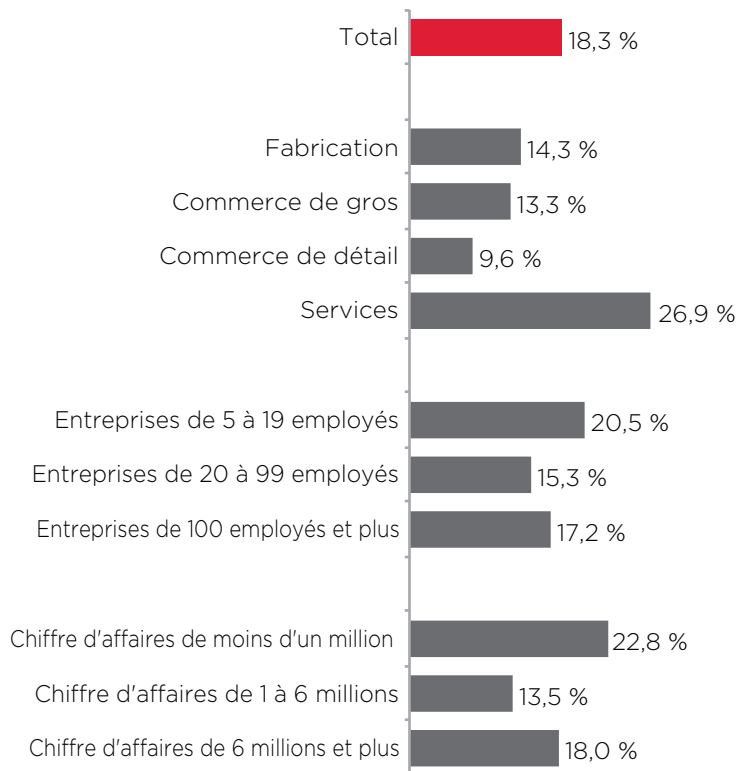


**Base : Entreprises avec activités de vente en ligne (n=903)**

En 2014, le pourcentage moyen des ventes brutes faites en ligne incluant les applications mobiles représentait 18,3 % des ventes brutes totales des entreprises interrogées. En terme monétaire, on parle ici d'un montant de ventes moyennes de l'ordre de 642 643 \$ par entreprise. Ce pourcentage est significativement plus élevé (26,9 %) chez les entreprises œuvrant dans le secteur des services.

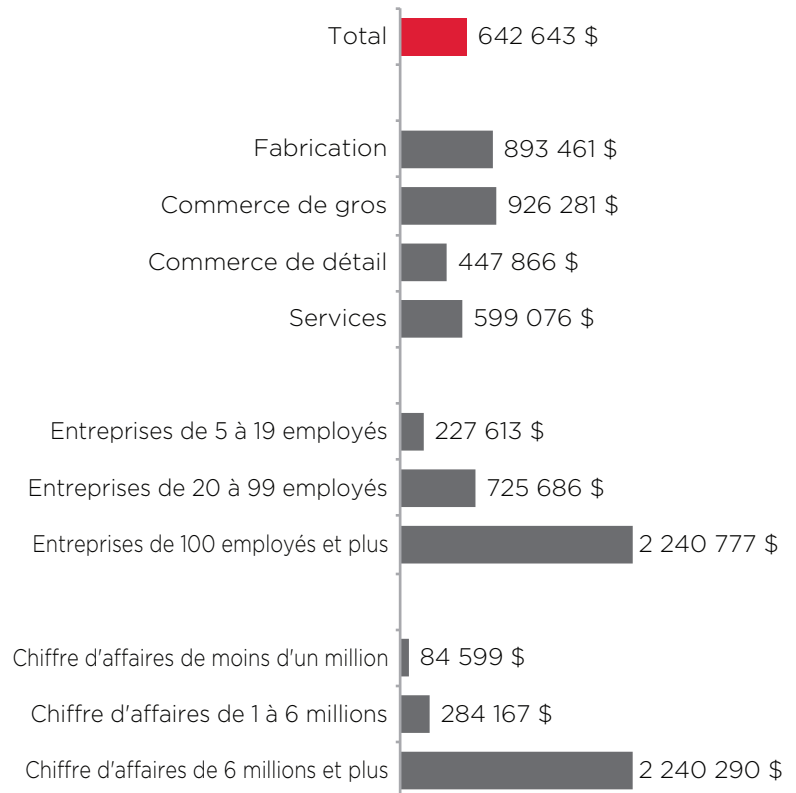
Par contre, le montant des ventes totales moyennes faites sur le Web par entreprise varie beaucoup selon la taille des entreprises. Chez les entreprises de 5 à 19 employés, il est de 227 613 \$, de 725 685 \$ chez les entreprises de 20 à 99 employés et de 2 240 777 \$ chez les entreprises de 100 employés et plus.

**Figure 7 - Proportion moyenne des ventes totales réalisées en ligne**



**Base : Entreprises avec activités de vente en ligne ne vendant pas exclusivement sur le Web (n=615)**

**Figure 8 - Ventes totales moyennes réalisées en ligne par entreprise**

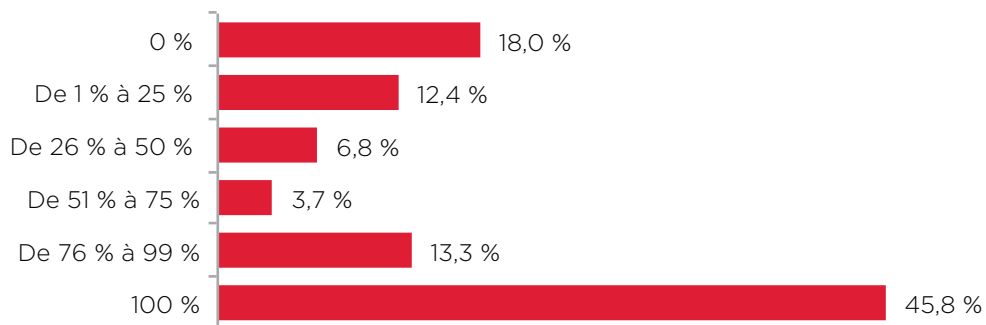


**Base : Entreprises avec activités de vente en ligne (excluant les non réponses) (n=456)**

### 1.5 Ce que vendent en ligne nos entreprises

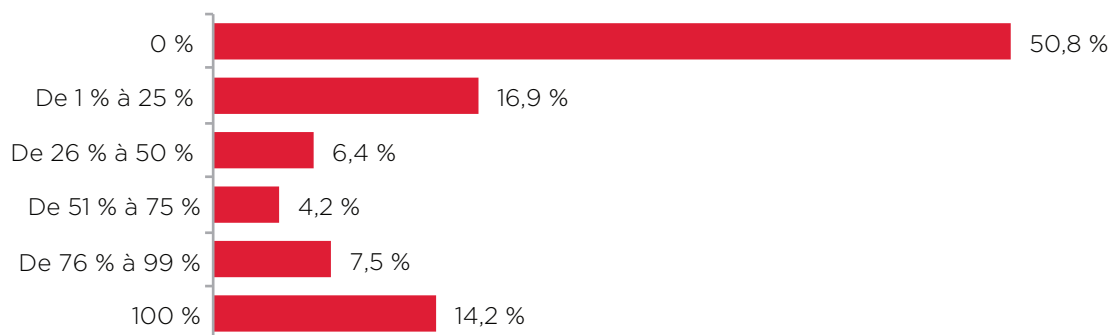
En 2014, le pourcentage moyen des ventes totales faites à des consommateurs (B2C pour *Business-to-Consumer*) sur le Web incluant les applications mobiles était de l'ordre de 65,6 %. Quant à celui des ventes totales faites à des entreprises (B2B pour *Business-to-Business*), il était de l'ordre de 28,6 %. On observe que 45,8 % des entreprises ne vendent qu'exclusivement à des consommateurs comparativement à seulement 14,8 % des entreprises du côté de la vente faite à des entreprises.

**Figure 9 - Pourcentage des ventes totales en ligne faites à des consommateurs (B2C) en 2014**



**Base : Toutes les entreprises de 5 employés et plus, excluant celles qui n'ont pas répondu (n=783 pour le B2B et n=790 pour le B2C)**

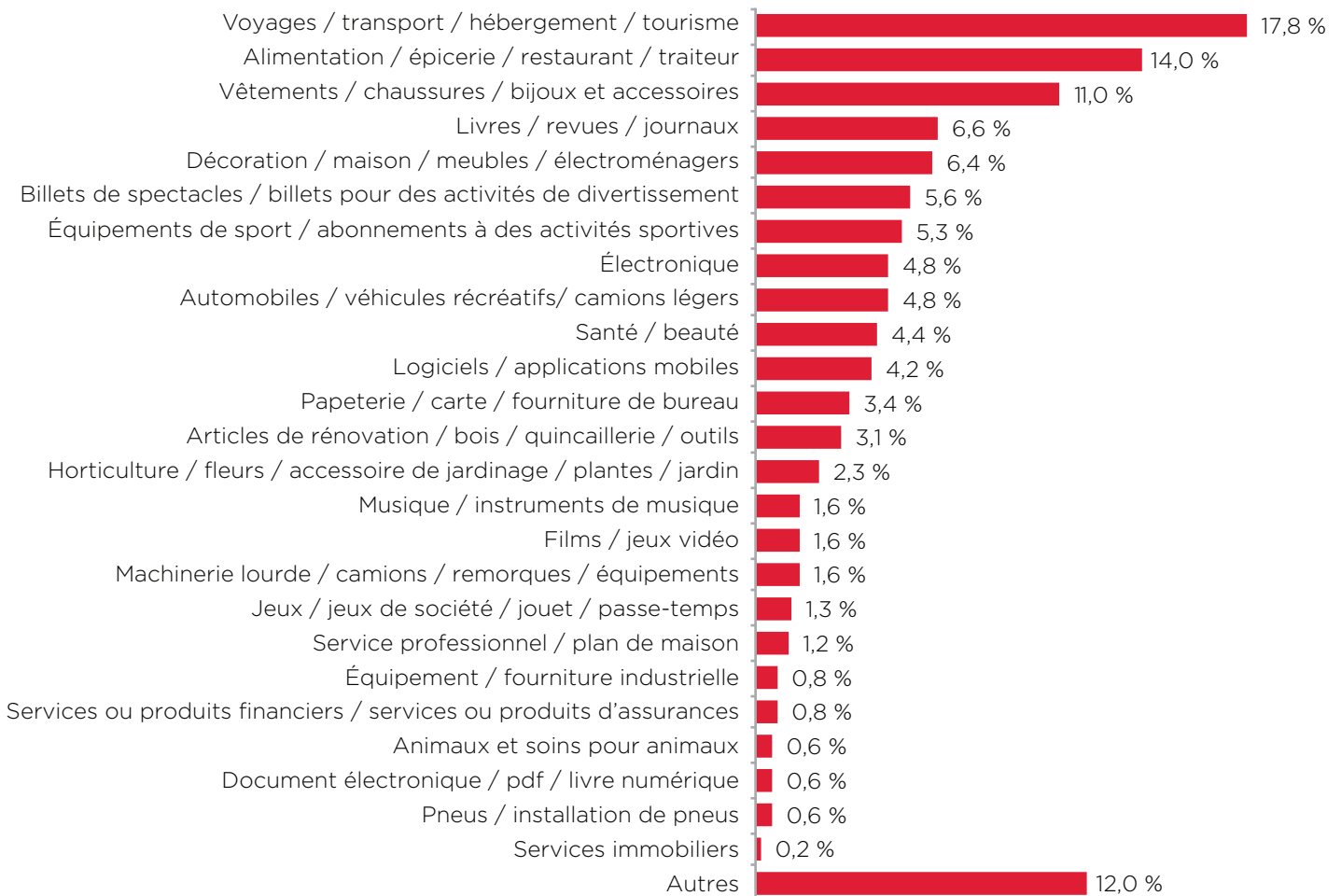
**Figure 10 - Pourcentage des ventes totales en ligne faites à des entreprises (B2B) en 2014**



**Base : Toutes les entreprises de 5 employés et plus, excluant celles qui n'ont pas répondu (n=783 pour le B2B et n=790 pour le B2C)**

Sans grande surprise, une grande variété de produits et de services sont vendus en ligne par les entreprises québécoises. Il n'est pas étonnant de retrouver la catégorie voyages/transport/hébergement/tourisme en tête de liste puisque cette catégorie est celle où les adultes québécois dépensent le plus en ligne, soit en moyenne 31 % de la valeur totale de leurs achats en ligne. Suivent ensuite les catégories vêtements/chaussures/bijoux/accessoires (14 %) et électronique (12 %) du côté des produits pour lesquels les adultes québécois dépensent le plus sur le Web.

**Figure 11 - Types de produits et services vendus par les entreprises du Québec en 2014**



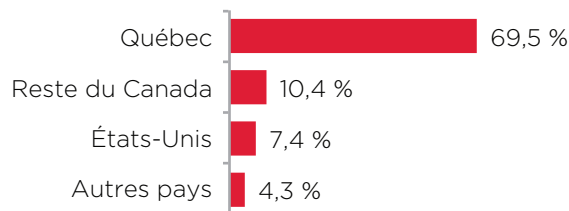
**Base : Toutes les entreprises de 5 employés et plus (n=903)**

Chez les entreprises faisant de la vente en ligne, c'est 10,6 % d'entre elles qui vendent des produits numériques téléchargeables ou accessibles en ligne comme de la musique, des vidéos ou des logiciels.

### 1.6 Des ventes en ligne encore très locales

Trois entreprises sur quatre (77,1 %) affirment que l'introduction de la vente en ligne leur a permis d'élargir géographiquement leur clientèle. Malgré cela, force est de constater que le marché desservi par les entreprises québécoises qui font du commerce électronique est encore très local.

**Figure 12 - Proportion des ventes en ligne réalisées selon le marché géographique en 2014**



Base : Entreprises avec activités de vente en ligne (n=903)

Nos résultats indiquent que 28 % des entreprises qui font du commerce électronique ne le font qu'au Québec. On observe également qu'en moyenne, en 2014, les entreprises québécoises ont réalisé 69,5 % de leurs ventes en ligne dans la province de Québec. Parmi les entreprises du secteur du commerce de détail, ce pourcentage est même plus élevé et de l'ordre de 76,9 %.

Les marchés à l'extérieur du Québec ont pourtant le potentiel de générer des ventes importantes par les entreprises québécoises.

« Sur le Web, non seulement les entreprises québécoises sont trop peu présentes dans leurs marchés, mais lorsqu'elles le sont, elles se limitent au seul marché québécois, ce qui est une double erreur. Il n'y a aucune raison que le commerce électronique ne soit pas conçu de manière mondiale. »

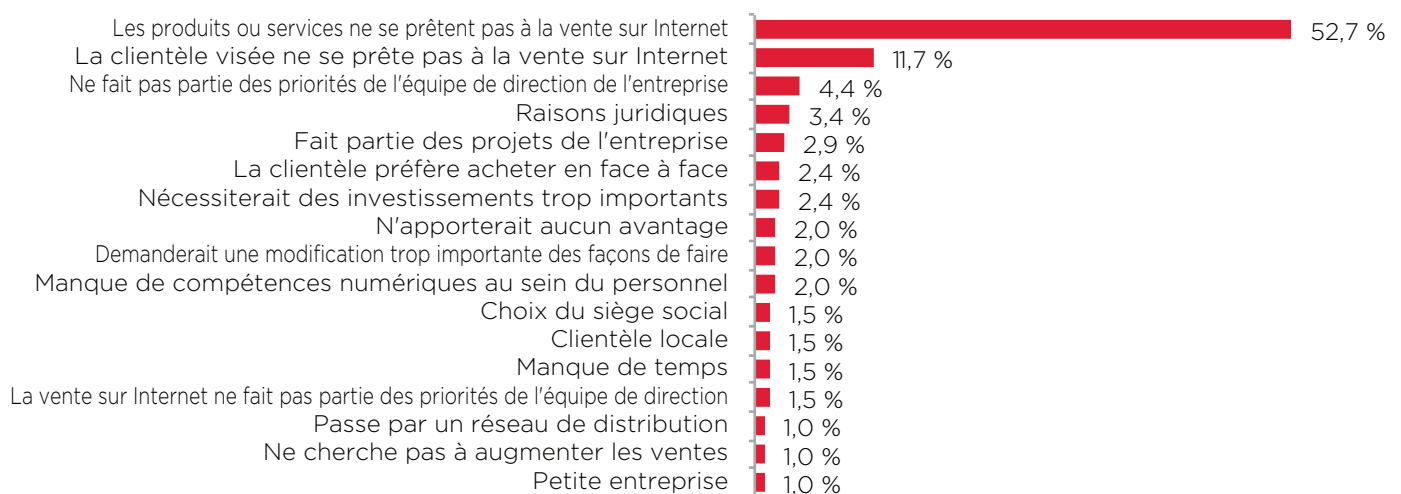
Jacques Nantel, professeur et chercheur HEC Montréal

### 1.7 Les mythes qui perdurent concernant le commerce électronique

Nous constatons que la grande majorité des entreprises du Québec des quatre secteurs retenus pour cette étude, à savoir la fabrication, le commerce de gros, le commerce de détail et les services, ne vendent pas leurs produits et leurs services sur le Web. Lorsque ces entreprises sont interrogées sur les raisons pour lesquelles elles ne vendent pas en ligne, plus de la moitié des entreprises, soit 52,7 % d'entre elles, répondent que leurs produits et leurs services ne se prêtent pas à la vente sur le Web. Nous croyons qu'il s'agit d'un mythe, car les consommateurs, même québécois, sont de plus en plus ouverts à se procurer à peu près n'importe quel produit ou service directement sur Internet, qu'il s'agisse de lunettes de prescription, de produits alimentaires, de meubles ou même de matériaux de construction. De plus, 11,7 % des entreprises interrogées qui ne font pas déjà de commerce électronique croient également, à tort selon nous, que la clientèle visée ne se prête pas à la vente sur Internet.

Fait cependant encourageant, notre enquête démontre cependant que 90,2 % des entreprises qui ne font pas encore de commerce électronique ont quand même une présence sur Internet au moyen d'un site Web informationnel et sont actives sur les réseaux sociaux dans une proportion de 52,7 %. Elles adoptent donc le numérique, mais pas le commerce électronique.

**Figure 13 - Raisons évoquées par les entreprises pour ne pas vendre en ligne ses produits et services**



Base : Entreprises sans activités de vente en ligne (n=205)

## Le commerce en ligne au Québec : passer du retard à la croissance

Résumé des résultats de l'étude évaluant les impacts économiques d'une réappropriation des parts de marché du commerce électronique par les détaillants québécois

### Réalisé par l'Institut du Québec

Le commerce de détail représente plus de 6 % du PIB du Québec et génère plus de 500 000 emplois. La santé financière du secteur est importante pour l'économie du Québec. L'écart important entre l'offre des détaillants québécois en ligne et la demande en ligne des consommateurs du Québec a des impacts sur l'économie, les emplois et les recettes gouvernementales. Malgré cet écart, les détaillants du Québec hésitent encore à investir dans leur capacité à vendre leurs produits en ligne.

Les travaux de l'Institut du Québec démontrent l'impact positif sur l'économie québécoise d'une augmentation des parts de marché des détaillants québécois de la vente en ligne au Québec. Cette augmentation pourrait atteindre les mêmes proportions de ventes en ligne que celles de leurs voisins étatsuniens.

### Augmentation des ventes

Si les détaillants québécois augmentent leur présence en ligne pour atteindre une proportion de 5,2 % de ventes en ligne sur leurs ventes totales (proportion actuellement à 2,4 %), leur chiffre d'affaires serait gonflé de 2 milliards de dollars. Ces 2 milliards de dollars représentent un rapatriement des ventes actuellement faites à l'extérieure du Québec. Les achats en ligne des Québécois seraient alors majoritairement effectués sur des sites québécois.

### Le PIB, les emplois et les recettes gouvernementales

Toute chose étant égale par ailleurs, un rapatriement de 2 milliards de dollars de ventes en commerce de détail en ligne a la capacité d'augmenter le PIB du Québec de 550 millions de dollars, soit 0,15 % du PIB. Ainsi, si les détaillants québécois investissent agressivement dans leur capacité de transiger en ligne, c'est l'ensemble de l'économie du Québec qui sera stimulée.

Le nombre d'emplois créés par ce rapatriement des ventes représente 8 000 emplois équivalents à temps plein. Avec certaines réserves, il est estimé qu'il pourrait se créer 5 800 emplois équivalents temps plein direct dans le commerce de détail au Québec.

2 milliards de ventes supplémentaires représentent aussi 193 millions de dollars en taxes et impôts de plus dans les coffres des trois paliers de gouvernement. Comme il demeure qu'une partie importante des ventes serait toujours faite au Québec par des détaillants extérieurs, la taxation des achats en ligne demeure un enjeu fiscal important.

### Potentiel d'exportation

Actuellement, en moyenne, plus de 70 % des ventes en ligne des détaillants québécois sont faites au Québec. Avec un éventuel rapatriement des ventes au Québec par les détaillants québécois, les économies d'échelle et l'augmentation de la productivité stimuleraient les exportations.

Si les détaillants visaient à atteindre un ratio de 50 % de leurs ventes en ligne faites au Québec et 50 % de leurs ventes en ligne à l'extérieur du Québec, cette augmentation des ventes représenterait un chiffre d'affaires supplémentaire de 1,1 milliard de dollars.

Pour consulter le rapport de l'Institut du Québec : [www.institutduquebec.ca](http://www.institutduquebec.ca)



## Chapitre 2 - Les pratiques actuelles des entreprises québécoises en commerce électronique

Dans ce chapitre, nous abordons les pratiques mises en place par les entreprises québécoises qui vendent en ligne. Nous y examinons les stratégies d'attraction et de conversion de la clientèle, les logiciels utilisés de même que la place du français et l'usage des métriques.

### 2.1 Le commerce électronique et le besoin d'adapter les pratiques et les processus d'affaires des entreprises

Intégrer le commerce électronique exige de toute entreprise d'adapter ses pratiques et ses processus d'affaires. Chez les entreprises plus « débutantes », nous observons que c'est d'abord le volet marketing que ces entreprises adaptent lorsqu'elles adhèrent au commerce électronique. C'est le cas de 70 % des entreprises que nous avons interrogées. Celles-ci mettent en ligne leurs produits/services, développent une stratégie marketing adaptée au Web et s'assurent que leur in-

frastructure informatique comportant entre autres leurs équipements, leurs logiciels et leurs nouvelles technologies sauront supporter leurs activités.

Avec la maturité, les entreprises qui vendent davantage en ligne sont significativement plus nombreuses à avoir adapté de façon plus importante leur infrastructure informatique (73,9 % des entreprises dont les ventes en ligne représentent 20 % et plus de leurs ventes totales comparativement à 59,8 % de l'ensemble des entreprises). La même observation est faite relativement au service à la clientèle dans les différents canaux auprès de 66,1 % des entreprises dont les ventes en ligne représentent 20 % et plus de leurs ventes totales (comparativement à 57,1 % de l'ensemble des entreprises). Il en est de même pour la gestion des inventaires en temps réel (49,4 % comparativement à 35,6 %) et les méthodes d'évaluation auprès de leurs fournisseurs (26,7 % comparativement à 19 %) et de la gestion des flux de trésorerie (34,4 % comparativement à 16,7 %) de même que des méthodes d'entreposage de leurs produits (27,8 % comparativement à 14,9 %).

**Figure 14 - Éléments adaptés de manière importante par les entreprises depuis qu'elles font du commerce électronique**



Base : Entreprises avec activités de vente en ligne (n=882)

## 2.2 Les stratégies pour attirer des acheteurs

Les entreprises ont recours à diverses stratégies lorsqu'il est question d'attirer des acheteurs potentiels sur leur site Web. Parmi les entreprises qui ne vendent pas en ligne, 43,8 % d'entre elles utilisent au moins deux stratégies à cet effet. L'optimisation de contenus rédactionnels pour un meilleur référencement naturel du site Web dans les moteurs de recherche ressort comme étant la stratégie la plus souvent retenue, et ce, autant de la part des entreprises qui vendent en ligne (69,7 %) que de la part de celles qui ne vendent pas en ligne (43,2 %). L'optimisation du contenu rédactionnel pour un meilleur référencement naturel dans les moteurs de recherche (SEO) est une méthode peu coûteuse de générer de l'achalandage sur son site Web. Il s'agit d'une des premières stratégies vers laquelle les entreprises souhaitant augmenter leur nombre de visites devraient se tourner. Avant même de commencer à acheter des mots clés ou à utiliser d'autres stratégies plus coûteuses, optimiser son site Web est une nécessité.

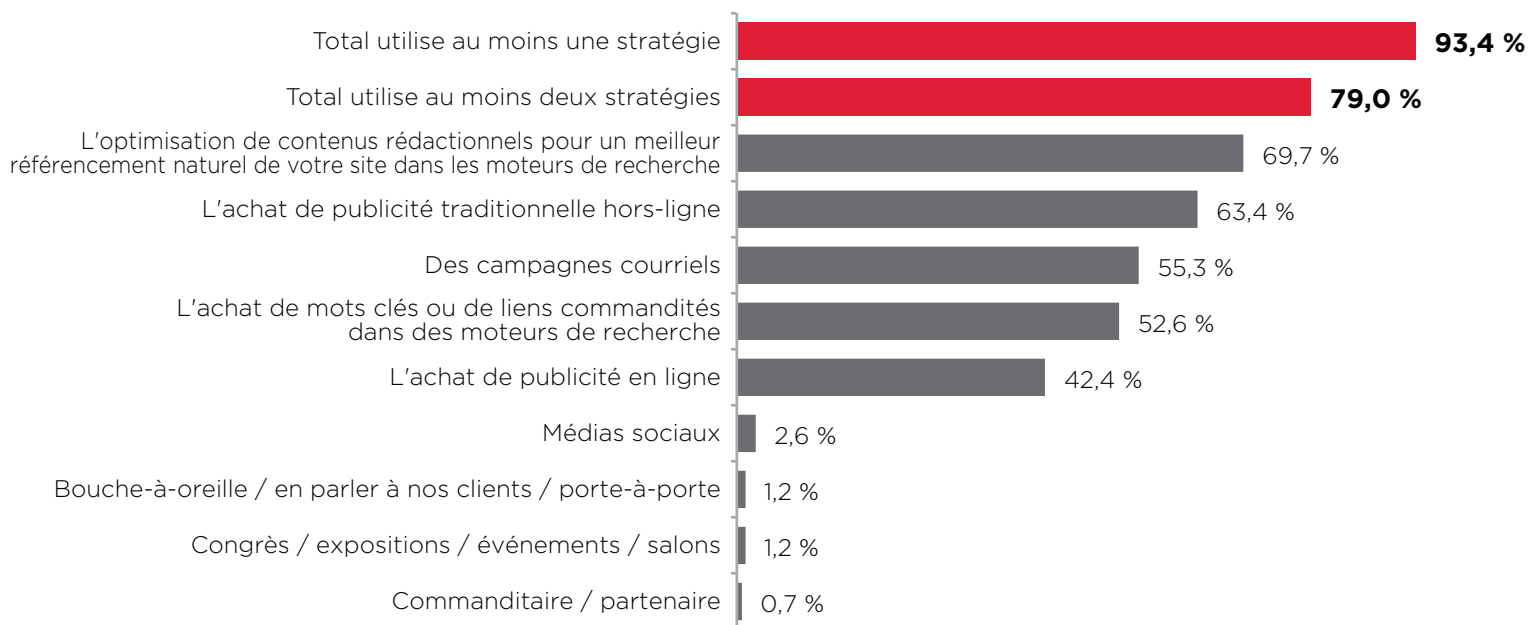
Viennent ensuite l'achat de publicité traditionnelle hors ligne (respectivement 63,4 % et 35,7 %) et l'achat de mots clés ou de liens commandités dans des moteurs de recherche, comme Google Adwords (respectivement 52,6 % et 31,9 %).

**Figure 15 - Stratégies mises en place par les entreprises sans activités de vente en ligne pour attirer la clientèle vers leur site Web**



**Base : Entreprises sans activités de vente en ligne présentes sur le Web par leur propre site web (n=185)**

**Figure 16 - Stratégies mises en place par les entreprises avec activités de vente en ligne pour attirer la clientèle vers leur site Web**



**Base : Entreprises avec activités de vente en ligne présentes sur le Web par leur propre site Web (n=890)**

Les médias sociaux sont également utilisés par une majorité d'entreprises, qu'elles vendent ou non en ligne. Elles se servent surtout des médias sociaux pour se faire connaître. Au total, c'est 85,5 % des entreprises ne vendant pas en ligne et 93,3 % de celles vendant en ligne qui reconnaissent utiliser les médias sociaux pour se faire connaître ou développer une image de marque à l'aide de leur propre page ou de leur propre compte. Les médias sociaux permettent aussi d'échanger avec des clients, de placer des publicités, de recruter du personnel spécialisé, de rechercher de l'information sur les concurrents et de faire de la co-création, du co-design ou de la personnalisation des produits et des services.

**Figure 17 - Activités réalisées sur les médias sociaux**



**Base : Entreprises présentes sur le Web par les médias sociaux (avec activités de vente en ligne n=771, sans activités de vente en ligne n=108)**

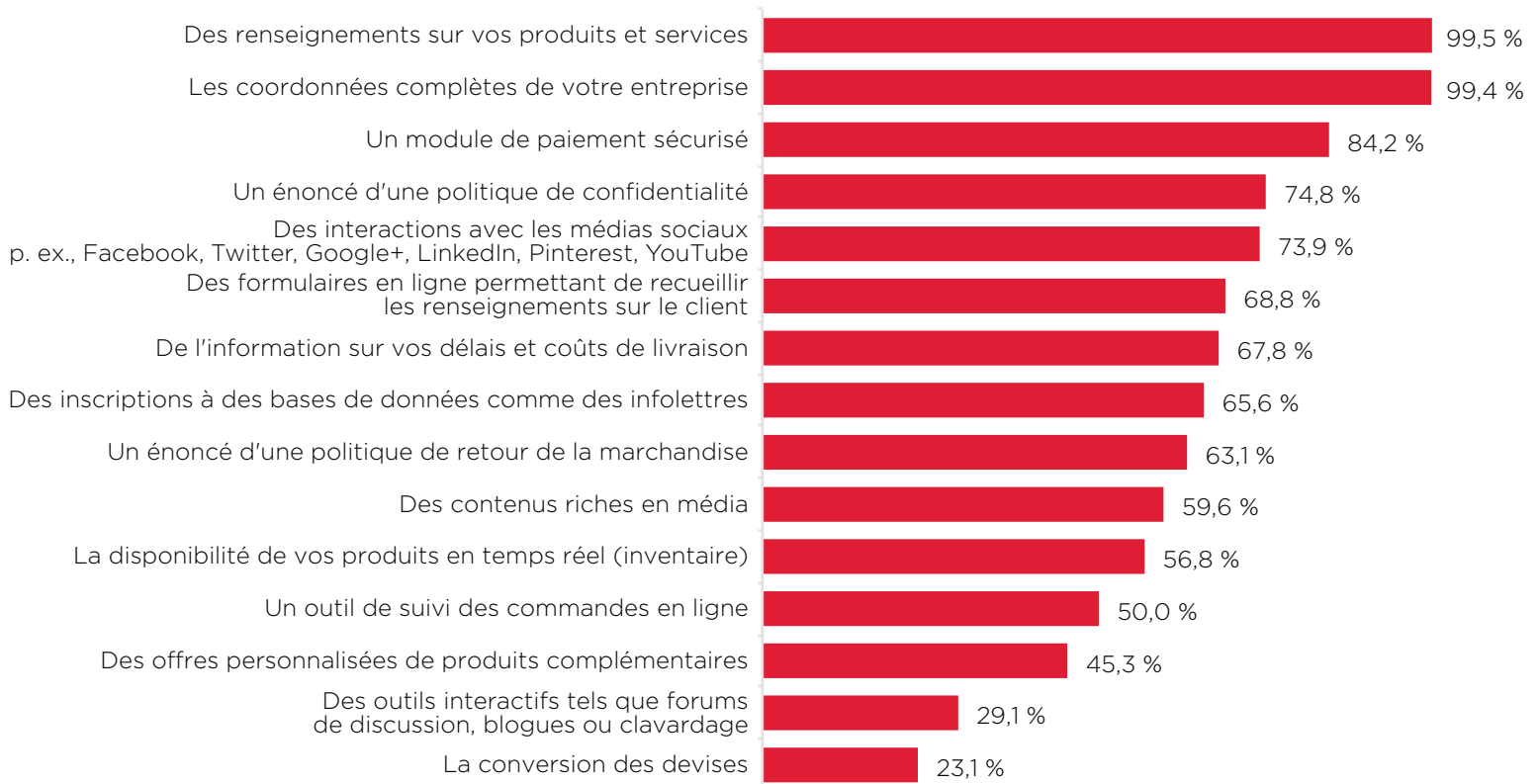
### 2.3 Les stratégies pour convertir les visiteurs en acheteurs

Une fois les visiteurs présents sur le site, les entreprises doivent convertir les visiteurs en acheteurs. Pour ce faire, les entreprises doivent offrir entre autres un mélange de fonctionnalités pour fournir une expérience client riche.

Plusieurs fonctionnalités attendues des consommateurs ne sont pas toujours présentes sur les sites Web transactionnels des entreprises. Par exemple, 50 % des entreprises ne disposent pas d'un outil de suivi des commandes en ligne, 43,2 % ne présentent pas l'inventaire disponible, 36,9 % n'énoncent pas leur politique de retour de la marchandise, 32,2 % n'offrent pas d'information sur les délais et coûts de livraison et 25,2 % ne présentent pas d'énoncé d'une politique de confidentialité.

Les consommateurs s'attendent de plus en plus, on le sait, à retrouver ce type d'information et de fonctionnalités sur les sites Web transactionnels qu'ils visitent et leur absence peut les pousser à aller magasiner ailleurs.

**Figure 18 - Fonctionnalités disponibles sur les sites Web des entreprises qui vendent en ligne**



**Base : Entreprises avec activités de vente en ligne présentes sur le Web par leur propre site Web transactionnel (n=770)**

#### 2.4 La méconnaissance des métriques de base

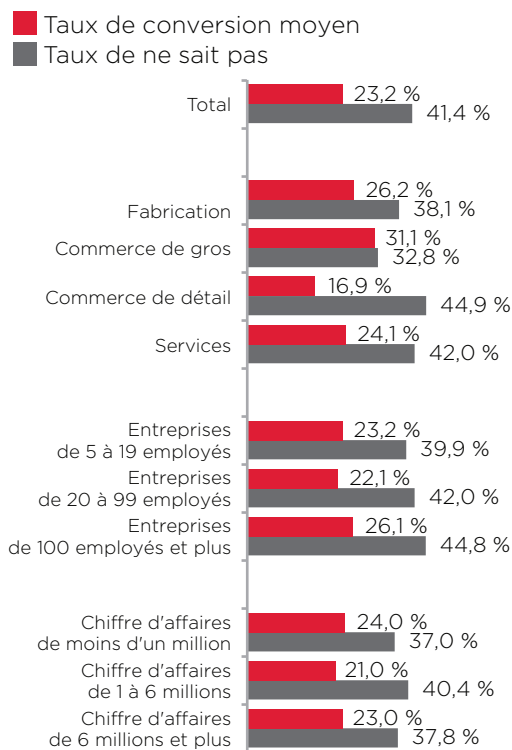
Lorsqu'il est question d'évaluer la performance d'un site Web transactionnel, quelques mesures de base devraient être utilisées par les entreprises, à savoir :

- l'achalandage sur le site Web;
- le nombre de visites par page produit;
- le nombre moyen de pages vues et le temps passé sur chacune;
- les pages à partir desquelles les visiteurs quittent le site;
- les points d'entrée des visiteurs du site;
- le taux de conversion;
- le taux de retour des visiteurs;
- le montant moyen dépensé lors d'une commande en ligne;
- le taux d'abandon du panier d'achats.

Pour qu'une entreprise améliore le taux de conversion de ses visiteurs en clients sur son site Web, elle doit le mesurer. Or, les résultats de notre étude indiquent que seulement deux dirigeants sur cinq, soit 41,4 % des entreprises vendant en ligne ne connaissent pas le taux de conversion sur leur site Web. Le taux moyen fourni par nos répondants sur cette question est de l'ordre de 23,2 % alors que le taux généralement publicisé oscille plutôt entre 2 % et 3 %<sup>7</sup>.

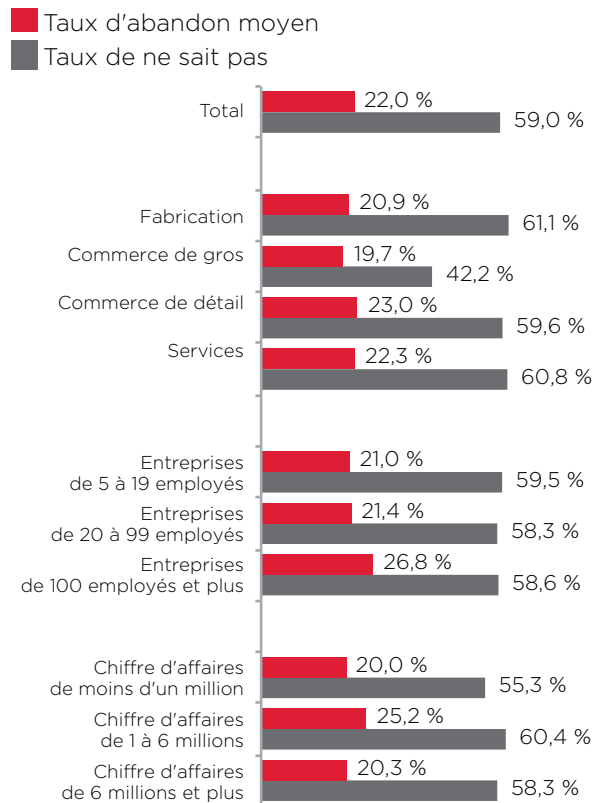
Même constat au niveau du taux d'abandon du panier d'achats, 59 % des dirigeants d'entreprises ne le connaissent pas vraiment. Les dirigeants estiment qu'en moyenne seulement 22 % des visiteurs abandonnent leur panier d'achats avant de conclure une transaction, alors qu'en général, les experts estiment plutôt ce taux aux alentours de 70 %<sup>8</sup>.

**Figure 19 - Taux de conversion des visiteurs en acheteurs**



Base : Entreprises avec activités de vente en ligne présentes sur le Web par leur propre site Web transactionnel (n=770)

**Figure 20 - Taux d'abandon du panier d'achat**



Base : Entreprises avec activités de vente en ligne présentes sur le Web par leur propre site Web transactionnel (n=770)

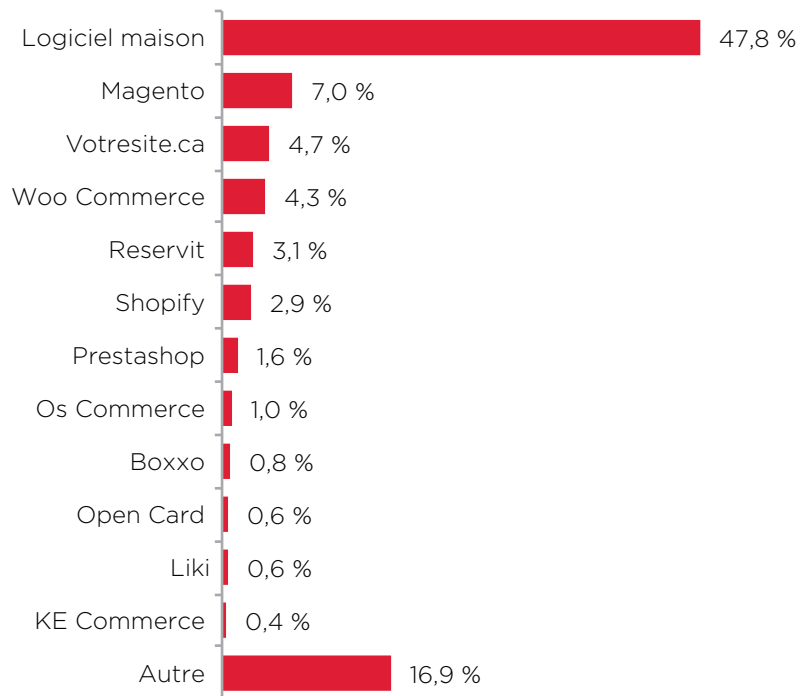
<sup>7</sup> Source : Smart Insights, 7 avril 201, « Ecommerce conversion rates », [http://www.smartinsights.com/ecommerce/ecommerce-analytics/ecommerce-conversion-rates/].

<sup>8</sup> Source : Baymard Institute, 8 mai 2015, « 31 Cart Abandonment Rate Statistics », [http://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate].

## 2.5 Les logiciels de boutique en ligne et les solutions de paiement utilisés

Un nombre significatif d'entreprises faisant de la vente en ligne, soit 47,8 %, utilisent un logiciel maison de boutique en ligne. Par contre, il existe une panoplie de solutions de boutique en ligne développées par différents fournisseurs, comme Magento, Votresite.ca, Shopify et autres, qui sont utilisées par toutes les autres entreprises.

**Figure 21 - Logiciels de boutique en ligne utilisés pour vendre ses produits et services sur le Web**

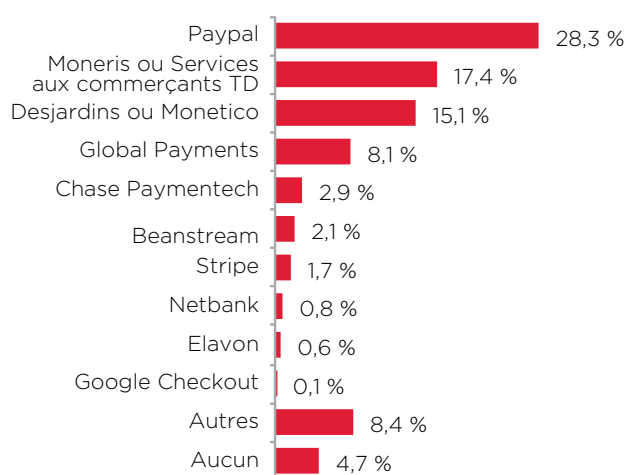


**Base : Entreprises avec activités de vente en ligne présentes sur le Web par leur propre site Web transactionnel (n=770)**



Du côté des solutions de paiement en ligne qu'utilisent les entreprises québécoises, les tierces parties sont la norme. Bien que près de la moitié des entreprises aient un logiciel de boutique en ligne maison, elles y intègrent une solution de paiement vendue sur le marché. PayPal est la plus souvent utilisée (28,3 %), suivie de Moneris (ou Services aux commerçants TD), puis de Desjardins (ou Monetico).

**Figure 22 - Fournisseurs de solutions de paiement**



Base : Entreprises avec activités de vente en ligne présentes sur le Web par leur propre site Web transactionnel (n=770)

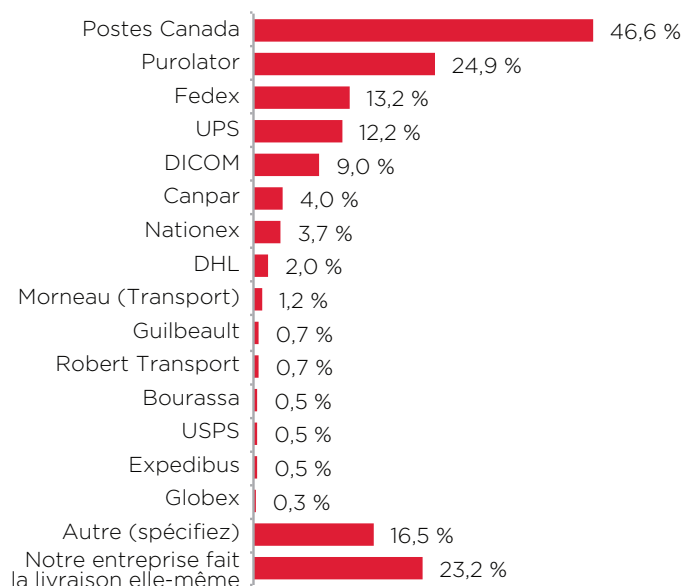
## 2.6 La livraison des produits et des services achetés sur le Web

Plusieurs entreprises font appel à des fournisseurs externes pour effectuer la livraison de leurs produits et de leurs services vendus sur Internet.

Plus de la moitié des ventes en ligne (53,5 %) nécessitent une livraison physique. Les transporteurs sont donc des partenaires essentiels pour les entreprises qui font du commerce électronique. Le quart des entreprises (23,2 %) livrent elles-mêmes les produits et les services qu'elles vendent, mais elles sous-traitent très souvent leurs activités de livraison.

Près de la moitié (46,6 %) des entreprises qui font du commerce électronique au Québec font affaire avec Postes Canada. Cette proportion est encore plus importante chez les petites entreprises comptant entre 5 et 19 employés (51,5 %) ou chez les entreprises dont le chiffre d'affaires est de moins d'un million (57 %).

**Figure 23 - Transporteurs utilisés par les entreprises qui réalisent de la vente en ligne**

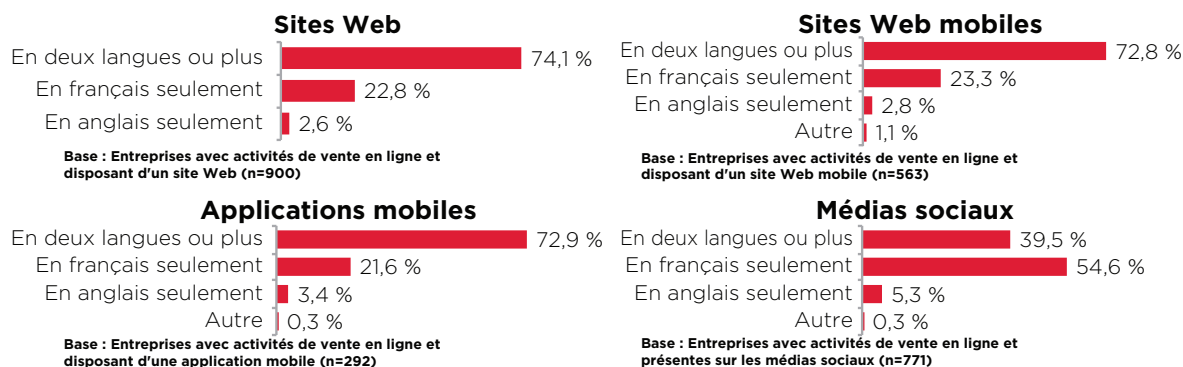


Base : Entreprises avec activités de vente en ligne dont les ventes ont nécessité une livraison physique (n=599)

## 2.7 La place du français

Comme les entreprises québécoises réalisent 70 % de leurs ventes en ligne au Québec, il en découle que la grande majorité des outils Internet utilisés par ces entreprises pour vendre en ligne, dont les sites Web, les sites Web mobiles, les applications mobiles ou les médias sociaux sont disponibles en deux langues ou plus, dont le français.

**Figure 24 - Langues des outils Web**



## Chapitre 3 – Les investissements en commerce électronique, les défis à relever et les types d’aide souhaités

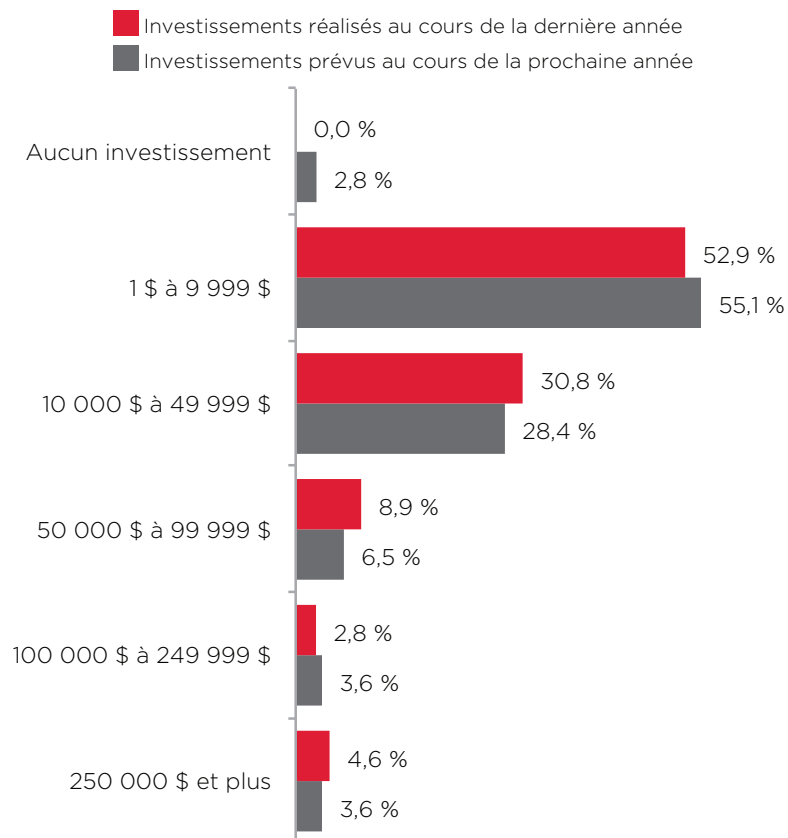
Ce chapitre présente les investissements des entreprises québécoises en commerce électronique, leur point de vue sur les défis à relever au cours des trois prochaines années de même que les types d’aide qu’elles souhaitent pour soutenir leurs activités en commerce électronique.

### 3.1 Les investissements des entreprises québécoises en commerce électronique

On constate que les entreprises du Québec investissent très peu dans le commerce électronique. En 2014, parmi celles qui font déjà du commerce électronique, 52,9 % des entreprises interrogées ont investi moins de 10 000 \$ au cours de la dernière année en commerce électronique y compris les coûts reliés aux salaires, aux infrastructures, aux investissements marketing et à l’intégration des autres processus internes.

Les entreprises *pure players* que nous avons interrogées sont significativement plus nombreuses à investir davantage en commerce électronique. Elles ont indiqué dans une proportion de 27,5 % avoir investi plus de 50 000 \$, et dans une proportion de 55 % plus de 10 000 \$. On observe également une relation directe entre la proportion des ventes en ligne que réalisent les entreprises sur leurs ventes totales et le montant de leurs investissements en commerce électronique. Plus une entreprise investit pour le développement de son commerce électronique, plus ses ventes en ligne sont relativement importantes.

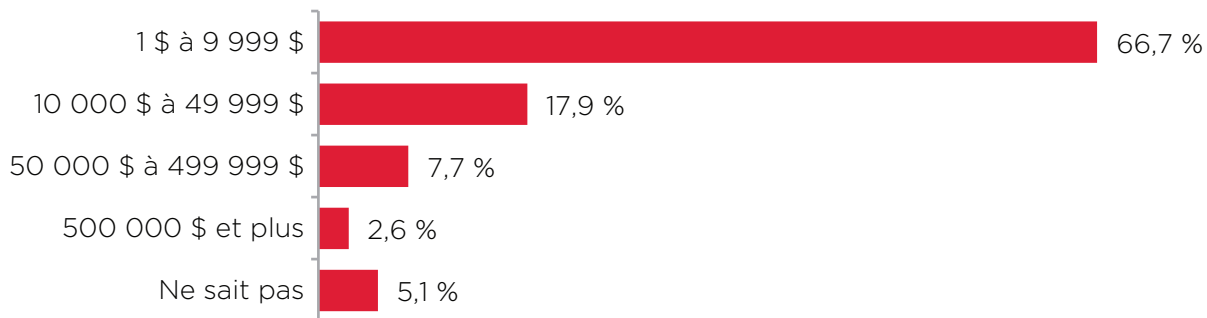
**Figure 25 - Investissements réalisés en 2014 comparativement à ceux prévus au cours des 12 prochains mois par les entreprises faisant déjà du commerce électronique**



Parmi les entreprises interrogées qui ne font pas de commerce électronique, 19,8 % d’entre elles affirment qu’il est probable que leur entreprise se dote d’un site Web transactionnel au cours des douze prochains mois. Si tel est le cas, 67 % d’entre elles prévoiraient investir moins de 10 000 \$ pour ce faire.

**Base : Entreprises vendant en ligne par le biais de leur propre site Web transactionnel (excluant les sans réponses) (n=652 pour les investissements réalisés au cours de la dernière année et n=672 pour les investissements prévus au cours de la prochaine année)**

**Figure 26 - Investissements prévus en commerce électronique au cours des 12 prochains mois par les entreprises ne faisant pas encore de commerce électronique**

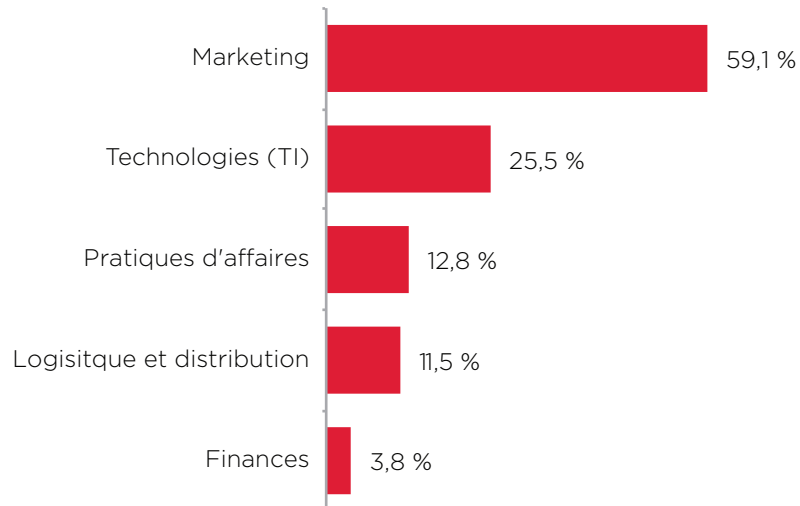


**Base : Entreprises indiquant qu'il est probable qu'elles se dotent d'un site Web ou utilisent un site tiers pour vendre leurs produits et leurs services (n=39)**

### 3.2 Les défis que comptent relever les entreprises au cours des trois prochaines années en commerce électronique

Des cinq grands défis soumis aux répondants pour qu'ils définissent lesquels représentent à leurs yeux des défis à relever par leur entreprise pour faire évoluer le commerce électronique au cours des trois prochaines années, c'est le marketing qui ressort comme étant le plus important. En effet, 59,1 % des dirigeants interrogés soulignent que leur entreprise devra faire face à des défis marketing au cours des trois prochaines années pour faire évoluer leur commerce électronique. En outre, un dirigeant sur quatre (25,5 %) anticipe également des défis technologiques. Les défis liés aux pratiques d'affaires (12,8 %), à la logistique et à la distribution (11,5 %) ainsi qu'à la finance (3,8 %) sont soulevés en moins grande proportion par les dirigeants. Le tableau 19 à la page suivante dresse un portrait plus détaillé de ces défis.

**Figure 27 – Les défis que comptent relever les entreprises au cours des 3 prochaines années pour faire évoluer leur commerce électronique**



**Base : Entreprises avec activités de vente en ligne (n=903)**

<b>Défis Marketing</b>	<b>59,1 %</b>
<b>Base : Entreprises avec des défis marketing (n=534)</b>	
Plus d'affichage, de publicité, de promotion / Remarketing	24,0 %
Améliorer l'expérience d'achat en ligne des clients	21,7 %
Augmenter les ventes	17,2 %
Développer le commerce électronique sur mobile	16,1 %
Analyser et réutiliser les données compilées sur les clients (mégadonnées)	10,7 %
Élargir la gamme de produits / Développer des produits	7,9 %
Augmenter la visibilité / la publicité / la présence sur les réseaux sociaux	6,2 %
Réaliser de la vente intégrée à l'aide de plusieurs canaux de distribution (omnicanal*)	6,2 %
Se faire connaître hors Québec / Vendre hors Québec	5,8 %
Adopter une approche multicanale* de distribution	4,9 %
Offrir un meilleur service clientèle en ligne	2,8 %
Augmenter le nombre de visiteurs en ligne	2,8 %
Améliorer le référencement en ligne	2,8 %
Augmenter le nombre de canaux de vente	0,6 %
Faire de la veille stratégique	0,4 %
<b>Défis technologiques</b>	<b>25,5 %</b>
<b>Entreprises avec des défis technologiques (n=230)</b>	
Faire évoluer les technologies	57,4 %
Se doter d'une nouvelle infrastructure informatique	29,6 %
Mettre en place un nouveau site Web	10,0 %
<b>Défis de pratiques d'affaires</b>	<b>12,8 %</b>
<b>Base : Entreprises avec des défis de pratiques d'affaires (n=116)</b>	
Transformer son modèle d'affaires (p. ex., de B2B à B2C)	22,4 %
Bâtir une équipe dédiée au cybercommerce	20,7 %
Améliorer la cybersécurité des données et celles des clients	9,5 %
Gérer la croissance de l'entreprise	3,4 %
Former les employés	3,4 %
Réaliser des alliances, des partenariats	1,7 %
<b>Défis de logistique et de distribution</b>	<b>11,5 %</b>
<b>Base : Entreprises avec des défis de logistique et de distribution (n=104)</b>	
Pouvoir gérer des inventaires en temps réel	18,3 %
Gérer avec souplesse les fluctuations de la demande	12,5 %
Restructurer la gestion des opérations	12,5 %
Arrimer les objectifs marketing avec les contraintes logistiques	11,5 %
Doter son entreprise d'une nouvelle infrastructure technologique	10,6 %
Offrir la livraison plus rapidement	5,8 %
Réduire les coûts de logistique	5,8 %
Améliorer l'intégration des systèmes	5,8 %
Exploiter des centres de distribution à l'extérieur du Québec	5,8 %
S'adapter aux nouvelles plateformes, aux nouvelles technologies	2,9 %
Externaliser l'entrepôt et la distribution des produits	2,9 %
<b>Défis financiers</b>	<b>3,8 %</b>
<b>Base : Entreprises avec des défis financiers (n=34)</b>	
Évaluer les coûts (p. ex., frais de livraison, douanes, devises étrangères)	26,5 %
Trouver le financement	20,6 %
Gestion des flux de trésorerie	2,6 %

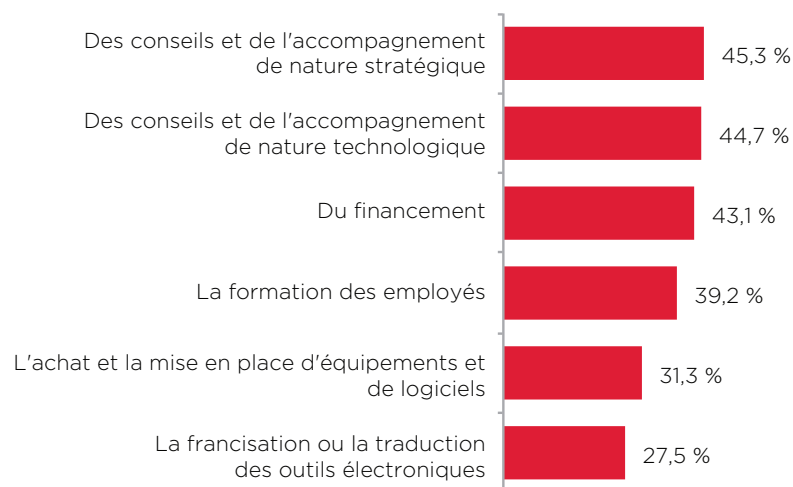
<sup>9</sup> Omnicanal (omni-channel) une expérience client pour laquelle tous les canaux de contact et de vente possibles entre l'entreprise et ses clients sont utilisés et mobilisés, qu'il s'agisse d'Internet, du mobile, d'un magasin, etc.

### 3.3 Les types d'aide souhaités

Pour faire face aux défis qui les attendent, les entreprises souhaiteraient recevoir diverses formes d'aide. Parmi les entreprises vendant déjà en ligne, c'est 43,3 % de ce groupe qui seraient très intéressés (12,3 %) ou assez intéressés (30,9 %) à utiliser des ressources ou de l'accompagnement provenant d'une institution financière. De façon plus générale, ce groupe d'entreprises recherche principalement des conseils et de l'accompagnement soit de nature stratégique (45,3 %), soit de nature technologique (44,7 %).

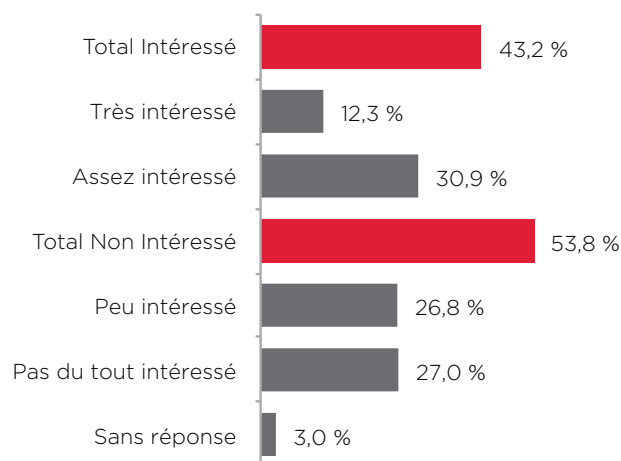
Avoir accès à du financement figure aussi parmi les formes d'aide les plus recherchées, soit 43,1 % des entreprises interrogées.

**Figure 28 - Intérêt à recevoir diverses formes d'aide**



Base : Entreprises avec activités de vente en ligne (n=903)

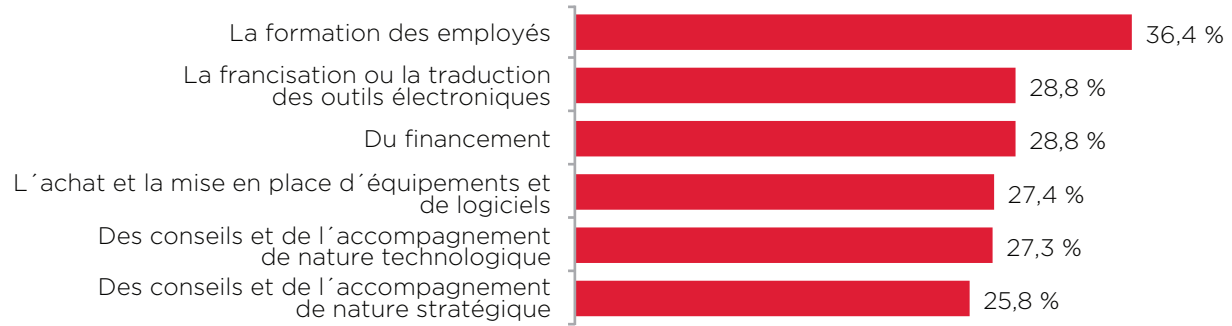
**Figure 29 - Intérêt à utiliser des ressources ou de l'accompagnement d'une institution financière**



Base : Entreprises avec activités de vente en ligne (n=903)

Parmi les entreprises qui ne vendent pas encore en ligne et qui prévoient adopter le commerce électronique au cours des 12 prochains mois, c'est 36,4 % de ce groupe qui seraient intéressés par de l'aide visant la formation des employés. Elles souhaitent également recevoir des conseils et pouvoir bénéficier d'accompagnement de nature stratégique (25,8 %) ou de nature technologique (27,3 %). L'accès à de la francisation ou à la traduction des outils technologiques les intéressent dans une proportion de 28,8 %, tout comme l'accès à du financement (28,8 %). Elles souhaitent aussi recevoir de l'aide visant l'achat de la mise en place d'équipements et de logiciels dans une proportion de 27,4 %.

**Figure 30 - Intérêt des entreprises prévoyant adopter le commerce électronique au cours des 12 prochains mois à recevoir diverses formes d'aide**



**Base : Entreprises prévoyant adopter le commerce électronique au cours des douze prochains mois (n=66)**



## Partie 2

## ÉTUDES DE CAS

Internet transforme l'expérience d'achat des consommateurs. On parle maintenant d'un environnement « omnicanal ». Dans un contexte marketing, le terme « **omnicanal** » désigne le fait que tous les canaux de contact et de vente possibles entre l'entreprise et ses clients sont utilisés et mobilisés. Par exemple, dans un environnement omnicanal, un consommateur peut utiliser Internet pour repérer un produit, comparer son prix, le commander et ensuite, au besoin, le retourner dans un des points de vente physiques du fournisseur, et cela en toute transparence. Le contraire est vrai aussi, certains consommateurs vont d'abord en magasin puis achètent en ligne.

Pour être en mesure de fournir ces expériences à leurs clients, les entreprises doivent se doter d'une **logistique intégrée**. Il s'agit d'un processus en continu et l'approche retenue en est souvent une de « petits pas » et il n'y a pas qu'une seule recette gagnante à cet effet. De plus, les **technologies** se renouvelant encore de nos jours à un rythme effréné, les entreprises doivent constamment suivre leur évolution et accorder une priorité aux technologies qui leur offrent la plus grande valeur ajoutée.

Le Web est une porte d'entrée sur le monde et il permet de desservir les **marchés hors Québec**. Non seulement s'agit-il d'une occasion d'affaires à saisir, mais également d'une condition de succès pour le Québec en matière de commerce électronique.

Cette section présente cinq cas d'entreprises québécoises qui ont su saisir cette occasion.

altitude  sports

BONLOOK™



 la Vie en Rose

*Lozeau*

## ÉTUDE DE CAS - ALTITUDE-SPORTS.COM

L'INDICE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE - VOLET ENTREPRISES



### Un mot sur l'entreprise

Altitude-sports.com est un détaillant spécialisé dans la vente de vêtements techniques pour un usage urbain ou pour la pratique de sports en plein air. L'entreprise vend principalement des vêtements de marque haut de gamme, comme The North Face, Moncler, Arc'teryx et Canada Goose. Ces vêtements sont tous reconnus pour le confort qu'ils apportent grâce à leurs différentes propriétés techniques.

Altitude-sports.com a été fondée en 1984 et a ouvert une première boutique à Montréal sous le nom Altitude Sports Plein Air. En 1999, le site Web Altitude-sports.com voyait le jour. C'était le premier magasin de plein air en ligne au Canada et le commerce électronique venait tout juste de faire son apparition. Le site Web était populaire auprès des clients à la recherche de produits rares et difficiles à trouver dans les magasins physiques. En 2011, l'entreprise a été rachetée par deux employés, Maxime Dubois et Alexandre Guimond, qui lui ont donné une nouvelle direction en se concentrant sur la vente en ligne pour la faire croître.

Aujourd'hui, Altitude-sports.com se démarque par l'excellence de son service à la clientèle et l'organisation minutieuse de ses processus internes pour répondre aux besoins de sa clientèle qui se trouve sur tout le territoire canadien. L'entreprise compte une centaine d'employés. Au total, elle offre 30 000 produits (UGS ou SKU) et vise à en offrir 60 000 l'an prochain.

### Des objectifs de croissance ambitieux

Il y a trois ans, les deux propriétaires actuels s'étaient donné comme objectif de doubler leur chiffre d'affaires chaque année. Mission accomplie grâce à leur présence sur le Web, d'où l'entreprise réalise 90 % de ses ventes totales. Leur objectif d'ici la fin de l'année 2016 est de devenir le leader dans la vente de vêtements techniques haut de gamme au Canada. Pour le moment, l'entreprise vend peu à l'extérieur du Canada en raison des restrictions territoriales imposées par ses fournisseurs. Environ 70 % des ventes se font hors Québec, dans les autres provinces canadiennes. Les deux actionnaires réfléchissent actuellement à la formule de leurs deux magasins de Montréal et de Mont-Tremblant.

### Trois sites complémentaires pour servir sa clientèle

En premier lieu, sur Altitude-Sports.com, le site principal de l'entreprise, le client y retrouve l'ensemble des produits haut de gamme offerts. Les clients qui achètent sur ce site bénéficient d'un service à la clientèle bilingue par téléphone, clavardage et courriel, de même que de livraisons et de retours sans frais.

Sur le site LaDerniereChasse.com, présenté comme un site partenaire, on offre des rabais de l'ordre de 25 % à 70 % sur les produits réguliers invendus d'Altitude-sports.com et aussi sur certaines balances de marchandises de quelques-uns des fournisseurs de l'entreprise. Sur ce site de liquidation, il n'est pas possible pour les clients de faire des retours de marchandise. La livraison y est gratuite seulement pour des achats de 200 \$ et plus. En outre, les clients ne peuvent contacter le service à la clientèle que par courriel. L'entreprise s'assure d'ailleurs de bien différencier LaDerniereChasse.com et Altitude-Sports.com dans ses stratégies d'achat de mots clés pour éviter de cannibaliser les ventes de son site principal.

Enfin, le troisième site de l'entreprise, Altitude-blog.com, n'est pas un site transactionnel en soi, mais plutôt un site de contenus destinés aux clients de l'entreprise. On y retrouve un blogue, différentes revues de produits, des conseils pratiques et des récits de voyage. Le contenu provient à la fois d'employés d'Altitude-sports.com et de ses clients ou de ses collaborateurs, qui deviennent ainsi des ambassadeurs de l'entreprise. Ce site permet d'accroître l'achalandage sur Altitude-sports.com et sur LaDerniereChasse.com tout en renseignant les clients à propos de la vaste gamme de produits de l'entreprise.

## Une approche rigoureuse pour attirer des clients sur ses sites

Dès le départ, les deux propriétaires de l'entreprise ont choisi d'investir dans des stratégies d'acquisition de clientèle sur le Web pour attirer des acheteurs potentiels. Une stratégie d'achat de mots clés (p. ex., AdWords) a permis à Altitude-sports.com de générer du trafic et de faire progresser ses ventes. Altitude-sports.com raffine constamment son modèle d'acquisition dans le but d'optimiser ses investissements. Par exemple, l'entreprise utilise une stratégie très rigoureuse pour gérer ses achats de mots-clés, plus de 30 000 par jour, leur attribuant une cote en fonction de l'achalandage et du rendement du capital investi généré. Elle investit ensuite selon ces cotes, un peu à la manière d'un marché de la bourse. L'entreprise génère également du trafic à l'aide de liens placés sur d'autres sites, notamment sur Altitude-Blog.com. Elle se sert aussi du reciblage (remarketing ou *retargeting*), une stratégie qui consiste à présenter des bannières publicitaires uniquement à des gens qui ont déjà visité les sites de l'entreprise. L'entreprise vise donc directement des internautes qui ont un intérêt pour les produits offerts par Altitude-sports.com et elle améliore ainsi le rendement du capital investi des campagnes.

## Un service à la clientèle impeccable

Au début, les deux propriétaires s'étaient donné comme vision d'offrir un service hors pair aux consommateurs qui allaient acheter leurs produits. Selon Maxime Dubois : « Pour Altitude-sports.com, il n'est pas question d'avoir à rougir devant les Amazon de ce monde. » Altitude-sports.com s'est ainsi efforcée de mettre en place des processus formels de service à la clientèle. Chaque commande reçue est traitée et expédiée de l'entrepôt au maximum 24 heures après réception, et ce, même en période de pointe. L'entreprise a, à l'interne, son centre de service à la clientèle qui est géré par une équipe dédiée. Elle offre aussi à ses clients un programme d'adhésion avec une réduction de 5 % et la possibilité de faire des retours gratuits en tout temps. Pour la livraison au Canada, Altitude-sports.com utilise surtout Postes Canada et elle est satisfaite de leurs services.

## Une équipe des TI à l'affût du rendement

Depuis trois ans, Altitude-sports.com a mis en place une équipe TI qui compte maintenant huit employés. L'équipe de direction est très heureuse de cette décision, car les interventions de cette équipe ont permis d'améliorer le rendement de l'entreprise. Par exemple, la contribution de cette équipe a permis cette année de doubler le taux de conversion des acheteurs sur Altitude-sports.com. Avant son arrivée, Altitude-sports.com faisait affaire avec des agences Web externes. L'entreprise reconnaît cependant que le recrutement et la rétention de main-d'œuvre qualifiée à Montréal constituent un défi, car en situation de rareté d'effectif, les salaires attendus sont élevés.

## L'approche du meilleur de sa catégorie (*best of breed*) pour la gestion des TI

La forte croissance des ventes de l'entreprise n'est pas sans créer d'impacts sur la gestion des technologies à l'interne. Les outils peuvent rapidement devenir obsolètes et les gestionnaires doivent prévoir cette désuétude pour éviter qu'elle ait un impact sur les activités de l'entreprise. Pour faire face à cette réalité, Altitude-sports.com mise sur l'approche du meilleur de sa catégorie (*best of breed*) pour la gestion de ses technologies, sélectionnant ainsi les outils reconnus pour réaliser toutes les fonctions requises au bon déroulement des affaires. Elle utilise entre autres les solutions Magento et Shopify comme plateformes de commerce électronique pour ses sites.

L'écosystème technologique de l'entreprise est en constante évolution et continuellement remis en question afin de prévenir la désuétude et de le garder constamment adapté au volume de ventes de l'entreprise. Grâce à une variété d'outils, Altitude-sports.com demeure souple.

## ÉTUDE DE CAS - BONLOOK

### L'INDICE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE - VOLET ENTREPRISES



# BONLOOK™

### Un mot sur l'entreprise

Sophie Boulanger a démarré l'entreprise BonLook en 2011 avec comme mission de devenir destination en ligne par excellence pour la garde-robe de montures des consommateurs et des consommatrices, et ce, tout en offrant des styles et des accessoires haut de gamme qui suivent les dernières tendances. Son frère, Louis-Félix Boulanger, s'est joint à elle dans l'entreprise un an après son démarrage. Actuellement, BonLook, dont le siège social est situé à Montréal, compte une quinzaine d'employés. L'entreprise vend donc des lunettes de prescription en ligne. Grâce à BonLook, les consommateurs ont l'alternative de commander sur le Web leurs lunettes plutôt que de les acheter chez un spécialiste de la vue.

Grâce à son intégration verticale et à l'automatisation des méthodes de production des lentilles à moindre coût de ce marché, BonLook arrive à vendre à bas prix ses produits, tout en portant une attention particulière à leur qualité. Les lentilles de prescription utilisées par BonLook proviennent, entre autres, d'Essilor, soit le premier manufacturier mondial de lentilles optiques.

BonLook vend sur Internet environ 2 000 paires de lunettes par mois, dont 85 % de ces ventes sont faites aux États-Unis et 15 % au Québec. L'entreprise compte à ce jour 250 produits (UGS ou SKU).

### Un modèle d'affaires innovant

La plupart des modèles de lunettes offerts par BonLook se détaillent à environ 129 \$ la paire, verres de prescription inclus. Ce prix est bien en deçà de ce qui est généralement facturé par les spécialistes de la vue. Louis-Félix Boulanger, co-CEO de BonLook, souligne toutefois que de compter uniquement sur le prix pour se tailler une place dans ce marché n'est pas une stratégie viable. Plusieurs concurrents étrangers sont en mesure de vendre beaucoup moins cher qu'eux. Pour se démarquer, l'entreprise mise donc sur une gamme diversifiée de produits de qualité et un haut niveau de service à la clientèle. Les dirigeants de BonLook croient au marketing omnicanal et c'est dans cet esprit qu'ils ont ouvert un premier kiosque dans un centre commercial de Montréal qui deviendra un point de vente et de service « physique » pour leur clientèle. D'autres kiosques où il sera possible d'acheter des lunettes BonLook, de les faire ajuster ou de les retourner et obtenir un remboursement, devraient ouvrir suite à cette première expérience.

Bien que le modèle d'affaires de BonLook soit innovateur au Québec, plusieurs entreprises situées à l'extérieur de la province vendent déjà des lunettes de prescription en ligne, certaines pour aussi peu que 20 \$ la paire. Plutôt que de concentrer sa stratégie sur le prix des produits, BonLook mise plutôt sur le design exclusif de ses produits, la promesse de qualité de la marque ainsi que l'excellence de son service avant, pendant et après la vente. L'entreprise offre la livraison gratuite, les retours gratuits et une possibilité de remboursement complet dans les 30 jours après l'achat.

### Une arrivée sur le marché qui dérange l'ordre établi

Sans contredit, le modèle innovateur de BonLook est venu déranger l'ordre établi de cette industrie au Québec. L'entreprise a commencé ses activités en 2011, mais elle ne vend au Québec que depuis 2014, car la réglementation de la province en matière de vente de lunettes de prescriptions lui imposait de s'associer à un professionnel de la vue. Pour répondre à cette exigence, BonLook s'est associée avec un optométriste qui assure la conformité des produits aux ordonnances soumises par les clients.



# BONLOOK™

Cette situation met en lumière une réglementation qui peine à suivre la réalité du commerce électronique d'aujourd'hui. Comme le commerce électronique est mondial, il est bien difficile pour un ordre professionnel de contrôler, sur un territoire donné comme le Québec, l'offre sur le Web des sites localisés dans le monde. Ils sont d'ailleurs de plus en plus nombreux dans le secteur de la lunette de prescription sur le Web. BonLook a elle-même commencé ses activités aux États-Unis où les lois sont moins restrictives et où la présence d'un spécialiste de la vue au sein de l'entreprise n'est pas requise pour pouvoir vendre des lunettes de prescription en ligne.

## La stratégie marketing omnicanale de BonLook

Les gestionnaires de BonLook estiment que la meilleure stratégie pour bien s'établir dans son marché est d'utiliser une stratégie combinant la vente en ligne et la présence physique avec des magasins de type « kiosque ». Cette stratégie sert bien d'autres entreprises qui vendent des lunettes de prescription en ligne, notamment aux États-Unis. Ainsi, BonLook souhaite ouvrir des kiosques dans la province et, par la suite, dans le nord-est des États-Unis. En plus d'aider à la notoriété de BonLook, cette stratégie permettra à ses futurs clients d'être plus en confiance, sachant qu'ils peuvent se rendre en kiosque pour tout problème qu'ils pourraient rencontrer. Gagner la confiance des clients est particulièrement important au Québec, selon les deux fondateurs de BonLook, car la vente de lunettes sur le Web est un nouveau phénomène. Dans les autres marchés où BonLook est présent, d'autres entreprises vendaient déjà des lunettes de prescription en ligne avant leur arrivée, les clients étaient donc plus familiers avec le concept. Au Québec, la clientèle n'est pas encore habituée à cette façon d'acheter des lunettes. Pour réussir, BonLook doit faire un travail d'éducation auprès de sa clientèle cible.

Pour attirer de nouveaux clients, l'équipe marketing de BonLook utilise une approche d'optimisation pour les moteurs de recherche et les médias sociaux dont, entre autres, l'achat de mots clés et de bannières. BonLook travaille aussi en collaboration avec des blogueurs et fait du marketing de relance (*remarketing*), soit l'utilisation d'annonces diffusées auprès des personnes ayant déjà visité leur site Web. Pour suivre l'évolution du taux de conversion des visiteurs en acheteurs, ainsi que la mesure du taux de satisfaction de leurs clients, BonLook a mis en place des mesures métriques qu'ils suivent quotidiennement. Dans un marché en perpétuelle évolution, le plus grand défi de l'équipe de direction de BonLook demeure sa croissance.



## ÉTUDE DE CAS - DESERRES

### L'INDICE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE - VOLET ENTREPRISES



#### Un mot sur l'entreprise

DeSerres est une entreprise québécoise centenaire spécialisée dans la vente de matériel pour artistes et de matériel de loisirs créatifs. Présente partout au Canada avec 34 magasins et un site transactionnel, l'entreprise DeSerres a d'ambitieux projets visant le développement de son commerce électronique. L'entreprise, qui compte plus de 600 employés, est l'un des 10 plus grands joueurs mondiaux dans son secteur d'activité. En 2008, elle mettait en ligne un premier catalogue de produits et c'est en 2011 qu'elle lançait la vente en ligne de ses produits. DeSerres compte maintenant près de 40 000 produits (UGS ou SKU) et offre plus de 200 nouveautés chaque mois.

#### La place du Web chez DeSerres

Depuis 2011, le web n'a jamais cessé d'évoluer chez DeSerres. Pour Marc DeSerres, le président de l'entreprise, le web n'est pas seulement une plateforme transactionnelle mais un vecteur de communication au service de la clientèle et des succursales à travers le Canada. Le site *deserres.ca* doit devenir la principale vitrine des produits avec une réelle intention de présenter leurs 40 000 produits sur le site Web. Jusqu'en mars 2015, la majorité du budget marketing de l'entreprise était par ailleurs dédié aux médias traditionnels et principalement aux circulaires imprimées. Dorénavant, la part du mix-médias allait davantage mettre la priorité sur les médias numériques afin de mieux cibler la clientèle. Les circulaires imprimées allaient dorénavant devenir virtuelles tout au long de l'année.

Un tel changement de philosophie n'est pas sans exiger une adaptation de la part des employés. On reconnaît qu'un certain travail reste à faire de ce côté au sein de chaque service de l'entreprise, qu'il s'agisse du marketing, des ventes, des finances ou des achats. De façon générale, les employés et les membres de la haute direction reconnaissent l'importance du Web. Cependant, au niveau de l'opérationnalisation, il arrive que des situations problématiques surviennent, en partie dues à des questions de logistique.

On vise à mettre en place une approche « omnicanale » qui permettra aux clients de DeSerres de commander et de payer en ligne pour ensuite ramasser leurs achats dans le magasin de leur choix. Cette transparence entre les canaux Web et les magasins n'est toutefois pas encore devenue réalité.

#### Une approche rigoureuse pour un projet de refonte ambitieux

Rien n'est laissé au hasard chez DeSerres. On entreprend actuellement des changements importants sur le plan du commerce électronique, notamment la refonte du site web et une transformation des façons de faire (pratiques d'affaires) en commerce électronique. Pour y arriver, l'entreprise a d'abord établi des objectifs pour les prochaines années. D'une part, DeSerres souhaite maintenir un taux constant de croissance annuelle de l'ordre de 25 % de ses ventes en ligne pour la période allant de 2015 à 2020. D'autre part, elle étudie sérieusement une percée vers le marché américain grâce au Web. Marc DeSerres affirme : « Si la concurrence américaine vient vendre au Canada, pourquoi DeSerres ne pourrait-elle pas vendre aux États-Unis? »

Pour être en mesure d'atteindre ses objectifs, DeSerres a fait appel aux services d'une firme spécialisée de Montréal afin d'établir une stratégie pour son commerce électronique. Ensemble, ils ont déterminé l'orientation à prendre. Des groupes de discussion avec des clients ont permis de mieux comprendre les attentes de la clientèle. On a ainsi pu mettre en lumière que deux clients sur trois visitent le site Web de l'entreprise avant de se rendre en magasin. Inversement, les clients utilisent également le site web une fois en magasin. Grâce à cette statistique, on se rend compte de toute l'importance du Web pour une entreprise de commerce de détail. Chez DeSerres, tous les magasins sont corporatifs. Il est donc important que l'expérience-client soit aussi agréable en magasin que sur le web. Le client peut ainsi décider d'acheter en ligne ou au DeSerres de son choix.



Dans le cadre de l'exercice stratégique réalisé par DeSerres, on a décidé de changer la plateforme Web. La nouvelle plateforme de commerce électronique permettra entre autres d'améliorer le référencement SEO/SEM du site sur les moteurs de recherche. Elle permettra aux clients de consulter les 40 000 différents produits de l'entreprise, ce qui n'est actuellement pas le cas. Parmi les objectifs clairement identifiés par DeSerres, la nouvelle plateforme doit permettre une meilleure gestion des contenus, des images et des vidéos. DeSerres veut devenir la référence en ligne au Canada dans le matériel d'artiste et les projets créatifs. Le nouveau site s'adaptera aux tablettes et aux différentes plateformes mobiles. La navigation par facette facilitera la recherche sur le site. La nouvelle plateforme Web de DeSerres permettra aussi d'appliquer des règles d'affaires différentes d'un produit à l'autre. Par exemple, actuellement, la livraison est gratuite pour tous les produits à partir d'un certain montant d'achat. Or, certains produits sont très volumineux et fragiles à manutentionner et leur coût de livraison peut parfois être beaucoup plus élevé. Pour le moment, les ajustements des coûts de transport sont faits manuellement. La nouvelle plateforme Web permettra d'éviter ce genre de situations indésirables, tout comme elle rendra plus conviviale l'expérience de magasinage en ligne des clients.

DeSerres a cerné trois types de persona représentant un segment significatif de sa clientèle : d'abord **l'artiste** qui souvent prémagasin sur le Web, mais qui se rend quand même en magasin pour s'assurer de la qualité des produits, **l'amateur de loisir créatif** qui cherche avant tout des idées pour l'inspirer dans ses créations et, enfin, la **maman** à la recherche de jeux et de jouets créatifs pour ses enfants. Ces trois types de clients ont des besoins bien différents, besoins qui guident l'entreprise dans la conception de sa plateforme de commerce électronique. DeSerres envisage aussi de faciliter le magasinage des clients en conservant leur historique de commande, ce qui leur permet de retrouver facilement les produits qu'ils ont achetés dans le passé. Au total, c'est de huit différents systèmes (POS, ERP, CRM, etc.) que la nouvelle plateforme de commerce électronique de DeSerres devra utiliser pour permettre de répondre adéquatement aux besoins de ses clients.

## Choisir de travailler avec des sous-traitants

Contrairement aux entreprises qui prennent la décision de tout faire à l'interne, DeSerres préfère sous-traiter à l'externe certaines tâches importantes de son commerce électronique, dont la logistique qu'elle confie à une firme externe spécialisée. Elle en fait de même pour toutes ses activités d'envois de courriels. La philosophie de DeSerres est de se concentrer sur les forces de l'organisation, la vente au détail, et d'utiliser les services de spécialistes pour exécuter des tâches pour lesquelles ils ont une plus grande expertise.

## Le client, toujours au cœur des préoccupations

Pour attirer ses clients sur son site (au Québec surtout), les magasins DeSerres ont bénéficié jusqu'à ce jour du référencement organique naturel. Au Québec, la notoriété de la marque est forte, ce qui est différent dans l'Ouest canadien. En plus d'un programme de fidélité, l'entreprise utilise des envois promotionnels par courriel et elle investira de plus en plus sur le Web à l'avenir pour de l'acquisition de nouvelles clientèles.

## ÉTUDE DE CAS - LA VIE EN ROSE

### L'INDICE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE - VOLET ENTREPRISES



#### Un mot sur l'entreprise

La boutique la Vie en Rose Inc., qui fêtera cet automne son trentième anniversaire, est le chef de file canadien des détaillants spécialisés en lingerie, en tenues de nuit et de détente ainsi qu'en maillots de bain, vêtements de plage et accessoires s'adressant aux femmes de 25 à 45 ans. La compagnie vend ses produits dans 19 pays et compte un réseau de 230 boutiques au Canada sous quatre concepts de magasins : la Vie en Rose, la Vie en Rose Aqua, la Vie en Rose Entrepôt et Bikini Village ainsi que plus de 90 points de vente franchisés de la Vie en Rose soit, les boutique la Vie en Rose.

À la Vie en Rose, la vente de produits en ligne a débuté en 1999. L'entreprise, qui possède une équipe Web comptant actuellement une douzaine de personnes, réalise environ 3 % de ses ventes en ligne, au Canada seulement. Elle vise à faire passer ce pourcentage à 10 % d'ici 2020. Son plus grand concurrent à l'échelle mondiale est la chaîne de boutiques Victoria's Secret, laquelle fait 15 % de ses ventes en ligne. Pour le moment, la Vie en Rose ne vend en ligne qu'à des consommateurs canadiens.

Jusqu'à maintenant, l'équipe de direction de la Vie en Rose est fière du chemin parcouru et de la forte croissance annuelle enregistrée de ses ventes en ligne. Bien que l'entreprise n'ait pas encore vendu ses produits en ligne à l'extérieur du Canada, elle s'est donné comme objectif d'attaquer le marché américain avec la nouvelle

plateforme Web qu'elle compte déployer à l'automne 2015. Consciente que très peu d'entreprises du Québec ont réussi jusqu'à présent à pénétrer avec succès le marché américain, la Vie en Rose a l'intention d'intégrer ce marché à l'aide d'un site Web transactionnel uniquement. Le président et directeur général de l'entreprise, M. François Roberge, est prêt à relever le défi de s'implanter virtuellement sur le marché américain malgré les obstacles d'accès qu'il comporte, principalement en raison des nombreuses exigences à rencontrer (p. ex., fiscales).

#### Évolution des habitudes d'achat des consommatrices

La popularité grandissante des appareils mobiles a donné place au prémagasinage en ligne pour le commerce au détail. On observe de plus en plus à la Vie en Rose que près de la moitié des clientes magasinent en ligne avant de se rendre en boutique. Ainsi est apparu le besoin de développer plus de contenu marketing pour présenter les produits offerts par l'entreprise.

Au fil des années, l'équipe de la Vie en Rose a réalisé que la consommatrice qui achète en ligne sur le site de l'entreprise est principalement une consommatrice urbaine, déjà cliente, qui fait ses achats en ligne à toute heure de la journée. De plus en plus, elle utilise son appareil mobile pour faire ces achats. Jusqu'à ce jour, la Vie en Rose n'offre pas de version « responsive » ou « adaptative » de son site, ce qui s'est traduit par un taux de conversion à la baisse sur le trafic mobile.

#### Vivre avec le choix d'une plateforme inappropriée

Il y a cinq ans, la Vie en Rose faisait le choix de la plateforme WebSphere d'IBM pour son commerce électronique. Très rapidement, l'entreprise s'est rendu compte que cette plateforme ne convenait pas à ses besoins. Compte tenu de l'importance de l'investissement mis en cause, la décision prise a été d'amortir cette dépense de plus de deux millions de dollars sur les cinq années suivantes et de continuer à y exploiter les activités de commerce électronique. L'entreprise reconnaît avoir bien fait ses classes avec cet outil et souhaite passer à la plateforme Magento en octobre prochain. Comme ils le disent eux-mêmes, ils ont su faire de la limonade avec des citrons. Leur apprentissage leur a permis de planifier efficacement le passage vers la nouvelle plateforme qui aura lieu prochainement.





# la Vie en Rose

Par la mise en place de la plateforme Magento, l'entreprise espère être plus efficace et améliorer la conversion de sa clientèle. La plateforme permettra aussi à l'entreprise d'offrir un site Web optimisé pour les appareils mobiles. La présence mobile est un impératif de plus en plus urgent, car l'entreprise a connu une hausse de 96 % de son trafic mobile au cours de la dernière année, mais elle peine à convertir les visiteurs en acheteurs puisque son site n'est pas adapté aux appareils mobiles, tel qu'expliqué précédemment.

## La logistique, le prochain grand défi à relever

La « logistique » est le prochain grand défi à relever pour l'organisation. Actuellement, les commandes Web sont expédiées de trois façons, soit à partir de l'entrepôt, soit à partir d'une sélection de 11 boutiques désignées, dont un « magasin principal » à Montréal qui prend un volume de 23 % des commandes. Le défi sera d'approvisionner efficacement à la fois le site Web et les magasins pour répondre à la demande grandissante des clients. Or, il est très difficile pour l'entreprise de prévoir quels produits se vendront particulièrement bien. Elle doit donc réagir très rapidement pour approvisionner correctement ses différents canaux. Cette tâche se complexifiera à mesure que les ventes sur le Web prendront de l'importance. L'entreprise souhaite continuer à faire participer les magasins dans l'expédition de commandes, ce qui lui permettra d'être souple et d'avoir accès à un plus grand inventaire pour répondre à la clientèle en ligne. La participation des magasins sera aussi cruciale lorsque l'entreprise mettra en œuvre le marketing omnicanal, car, plus que jamais, les magasins et l'équipe du Web devront travailler de façon intégrée.

## Percer le marché américain par le Web

L'entreprise vise à se lancer sur le marché américain au cours des prochaines années, en utilisant une stratégie différente de celle utilisée au Canada. Alors qu'au Canada elle mise sur la combinaison de son site Web et de ses boutiques, aux États-Unis elle prévoit plutôt d'attaquer le marché entièrement sur le Web. Elle estime toutefois ne pas être encore prête à faire ce saut. Elle ne veut pas se lancer sur le marché américain avant d'être certaine d'être correctement outillée et d'avoir une stratégie pour faire

face à des concurrents importants, comme Victoria's Secret, qui disposent de moyens financiers bien plus importants que ceux de la Vie en Rose.

## Recruter une main-d'œuvre spécialisée

Un défi de tous les jours à la Vie en Rose est de recruter des ressources spécialisées en commerce électronique et de les conserver. D'une part, les employés spécialisés en commerce électronique sont difficiles à embaucher et d'autre part, il y a souvent surenchère sur le marché en ce qui concerne les salaires. Par ailleurs, alors que la Vie en Rose recherche avant tout des employés généralistes, capables d'effectuer une variété de tâches, la plupart des candidats qui se présentent recherchent souvent un profil plus spécialisé. La demande est forte sur le marché pour ce genre d'employés, les chasseurs de têtes sont actifs et les salaires offerts par certaines entreprises sont très élevés. La Vie en Rose procure cependant à ses employés un équilibre travail famille avec, entre autres, des horaires variables. Elle indique aussi que les employés qui œuvrent au sein de l'entreprise ont la chance de toucher à différentes tâches. Ainsi, ils peuvent se développer professionnellement et devenir polyvalents, ce qui n'est pas possible dans toutes les entreprises.

## L'avenir du commerce électronique

Le président de la Vie en Rose affirme que l'avenir du commerce électronique passe nécessairement par le numérique. Selon lui, alors que par le passé les retombées des investissements Web pouvaient être incertaines, elles sont de plus en plus évidentes. Il croit que la vente en ligne doit devenir une des priorités pour les entreprises qui veulent survivre dans les prochaines années.

De façon générale, le commerce électronique est perçu par l'équipe de la Vie en Rose comme un incontournable, une partie intégrante de leur écosystème de détaillant. D'ailleurs, rares sont les clients qui achètent uniquement en ligne. Il y a un recoupement important entre les visiteurs des magasins et ceux du site Web (85 % des ventes générées par les infolettes sont réalisées en magasins). La synergie entre le Web et le réseau de magasins de l'entreprise est l'une des forces de la Vie en Rose et l'entreprise prévoit mettre en place une stratégie omnicanale pour l'exploiter davantage. L'entreprise souhaite accroître ses possibilités afin d'offrir une plus grande souplesse à ses clients. Il s'agit d'une évolution cohérente pour l'entreprise, car elle lui permettra de tirer avantage de son grand réseau de boutiques au Canada et d'évoluer vers une autre étape de sa croissance.

## ÉTUDE DE CAS - LOZEAU.COM

### L'INDICE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE - VOLET ENTREPRISES



# Lozeau

#### Un mot sur l'entreprise

Aujourd'hui, après plus de 88 années d'existence, cette entreprise familiale s'est taillé une solide réputation dans le monde de la photographie de même qu'une renommée incontestée pour la qualité de ses services et de son expertise technique. Le succès de l'entreprise repose en grande partie sur la compétence de son personnel. Lozeau se distingue par son approche client ainsi que la grande diversité de ses produits et de ses services. L'entreprise compte actuellement 130 employés qui travaillent tous au siège social de l'entreprise, située au 6229 rue St-Hubert, à Montréal. Il s'agit encore aujourd'hui de la plus grande surface de vente en produits photographiques au Québec. Pour cette entreprise, le commerce électronique a débuté en 2008 avec la mise en ligne d'un site transactionnel. Aujourd'hui, en plus des produits et des services qui évoluent, le commerce électronique représente un impératif supplémentaire pour l'entreprise dans sa manière de servir sa clientèle. De plus, toujours à l'affût des nouvelles tendances dans leur industrie, l'entreprise s'est lancée en 2014 dans la vente de drones.

Il y a quelques années, Lozeau a pris la décision de ne pas étendre ses points de vente à travers le Québec et de se concentrer sur son unique magasin. Selon Jean Simard Lozeau, président de l'entreprise, c'est l'une des meilleures décisions prises par l'entreprise. Depuis l'arrivée du Web, cette décision s'est avérée la bonne, car dans un marché en décroissance, cette stratégie lui permet de rejoindre une clientèle éloignée géographiquement sans avoir à investir dans de nouveaux locaux. En effet, tout ce qui est vendu sur le Web est entreposé et envoyé à partir du magasin de Montréal.

Bien que l'entreprise estime qu'il ait été profitable pour elle de commencer à vendre en ligne, les dernières années n'ont pas été de tout repos, car elle a fait face à plusieurs défis, dont certains liés au commerce électronique et d'autres à la situation de son industrie. Le marché de la photographie a connu un déclin de 25 % à 30 % au cours des dernières années. M. Simard attribue cette baisse à l'arrivée des appareils-photo intégrés aux téléphones intelligents qui offrent une qualité d'image qui ne cesse de progresser. En plus d'avoir des répercussions sur les ventes d'appareils-photo, le gestionnaire estime que ce phénomène a un effet négatif sur l'impression des photos, un des services offerts par Lozeau.

En plus de devoir composer avec un marché en décroissance, la démocratisation du commerce électronique place Lozeau en concurrence directe avec des entreprises du monde entier. Évidemment, cette réalité n'est pas exclusive au marché de la photographie, mais elle est particulièrement difficile pour Lozeau pour différentes raisons. Le fait que l'entreprise soit située au Québec lui rend la tâche difficile à cause des taxes élevées de la province. En effet, d'un côté les clients du Québec constatent une différence importante des prix lorsqu'ils magasinent chez Lozeau et à l'extérieur du Québec où les taxes provinciales ne leur sont souvent pas facturées. D'un autre côté, lorsque l'entreprise vend à l'extérieur de la province, elle doit absorber les taxes provinciales et réduit donc ses bénéfices d'un facteur pouvant atteindre jusqu'à 10 %. Ce problème fiscal est exacerbé par différentes conditions spécifiques à l'industrie des appareils-photo et des accessoires de photographie. D'abord, plusieurs des fournisseurs imposent le prix qui doit être affiché par les commerçants. Le prix de Lozeau se trouve donc très souvent au-dessus de l'offre de ses concurrents, toujours à cause des taxes de vente du Québec. Les produits offerts par Lozeau sont d'ailleurs disponibles chez plusieurs autres détaillants. C'est donc très difficile de se différencier en offrant les mêmes produits que les concurrents à des prix plus élevés.



# Lozeau

Outre la question du prix et des taxes québécoises, M. Simard souligne un défi relié à la langue qui est propre au Québec. Il indique qu'il doit investir davantage que ses concurrents dans son site Internet, car il doit offrir son contenu en français et en anglais. Il concède que le bilinguisme de son site lui permet d'attirer du trafic des visiteurs francophones, mais pas nécessairement de générer plus de ventes. Plusieurs visiteurs francophones se rendent sur son site pour recueillir de l'information en français à propos des produits pour ensuite se les procurer ailleurs.

En bref, Lozeau fait face à une situation difficile où elle se retrouve à vendre des produits identiques à ceux de ses concurrents, sans pouvoir fixer les prix et en devant assumer des taxes plus élevées qu'ailleurs. De plus, elle doit en plus engager des frais supplémentaires pour la traduction de son contenu.

L'entreprise parvient malgré tout à perdurer grâce à la vitesse de son temps de réaction et à la qualité de son service à la clientèle. Lozeau vise d'une part à traiter rapidement les commandes des clients, mais aussi à rendre disponibles les nouveaux produits et les promotions en peu de temps. D'autre part, le service à la clientèle a toujours été une priorité et un élément différenciateur de l'entreprise. Le président déploie les efforts nécessaires pour que la qualité du service au client soit la même en ligne ou en magasin. Deux employés à temps plein répondent au téléphone aux demandes de la clientèle qui magasine sur le site Internet. L'entreprise déploie des efforts pour garder ces employés au courant des nouveautés. D'ailleurs, M. Simard Lozeau souligne qu'une grande partie de ses clients appellent le service à la clientèle avant de compléter un achat en ligne ou une commande en ligne, puis passent chercher leurs achats en magasin, car ils souhaitent bénéficier de l'expertise des employés de Lozeau.

Dans les prochaines années, l'entreprise vise à maintenir la qualité de son site Web et à l'améliorer graduellement. Elle travaille notamment à mettre en place un système qui générera des suggestions d'achats aux clients du site en fonction des produits de leur panier d'achats. Cette stratégie de vente croisée (cross-selling) et de vente de gamme supérieure (up-selling) sera mise sur pied grâce à un partenariat entre l'équipe Web et l'équipe de vente. Lozeau vise aussi à intégrer un système de réservation en ligne pour ses différents services offerts, et ce, toujours dans le but d'offrir un meilleur service à la clientèle. Lozeau doit aussi se préparer à une autre baisse prévue dans son industrie. Ce sera un défi qui touchera non seulement le commerce électronique, mais l'entreprise en entier.

## CONCLUSION

### Quelques pistes pour soutenir le commerce électronique au Québec

À la lumière de l'ensemble de nos résultats, il est clair que des efforts de sensibilisation devront être déployés pour convaincre les entreprises québécoises, actuelles ou en devenir, d'adopter le commerce électronique. Il faut tout particulièrement encourager les entreprises à viser le marché de l'exportation avec des produits ou des services qui s'appuient sur des stratégies marketing différenciatrices.

#### **Convaincre nos entreprises de l'urgence d'agir**

Que ce soit à partir de nouveaux modèles d'affaires qui viennent transformer les façons de faire d'un secteur donné, comme l'a fait par exemple l'entreprise Bon Look dans le marché de la lunette de prescription, ou plus simplement à partir de stratégies marketing qui visent à offrir aux consommateurs une expérience client pleinement personnalisée et omnicanale, il est important que nos entrepreneurs comprennent l'urgence d'agir en la matière.

Les formes que peut prendre cette sensibilisation au commerce électronique sont variées. Il pourrait s'agir par exemple de campagnes de sensibilisation dans les médias électroniques avec déclinaison de messages clés et secondaires sur des microsites Web par exemple. On pourrait aussi penser à des ateliers de sensibilisation donnant en exemple des cas vécus et des témoignages d'entrepreneurs, car à de nombreuses reprises nous avons observé que la formule « témoignage » est très efficace.

Cette sensibilisation devra mettre d'abord l'accent sur le fait que tout se vend sur le Web, du petit animal de compagnie au gros bateau. Encore aujourd'hui, selon notre enquête, une entreprise sur deux qui ne fait pas déjà de la vente en ligne estime erronément que ses produits ou ses services ne sont pas adaptés à la vente en ligne. Ne pas vendre en ligne en 2015 signifie que l'on se prive d'un nombre important de consommateurs, ces derniers étant de plus en plus nombreux à utiliser le Web pour compléter le processus du prémagasinage ou d'achat d'un bien ou d'un service en ligne.

Un autre message important à inclure dans la sensibilisation des entreprises au commerce électronique est qu'il n'est pas si complexe qu'il n'y paraît de faire le saut vers le commerce électronique. De plus en plus de solutions originales (out-of-the-box) sont disponibles sur le marché.

#### **Encourager le démarrage de nouvelles entreprises par la mise en place de programmes d'aide « innovants » destinés au commerce électronique**

Les résultats de nos enquêtes font constamment ressortir un écart générationnel existant en matière d'usage du Web. La génération Y, qui regroupe des personnes aujourd'hui âgés entre 18 et 35 ans, se distingue particulièrement lorsqu'il est question d'utiliser les technologies de l'information et de communication. Les Américains utilisent également l'expression « natifs numériques » (*digital natives*) ou « génération Internet » (*net generation*) pour souligner le fait que ces individus ont grandi dans un monde où l'ordinateur personnel, le jeu vidéo et Internet occupent une place de plus en plus grande. Ces jeunes sont souvent plus à l'aise avec le commerce électronique que ne le sont leurs aînés dans la cinquantaine et plus, et pour qui le Web est moins bien ancré dans leurs façons de faire et de penser. Par conséquent, lorsqu'il s'agit d'amorcer le virage du commerce électronique, on remarque que davantage de jeunes sont engagés par les entreprises ou mandatés par celles-ci pour ce faire. Les entreprises ont tout avantage à bénéficier du savoir-faire de ces jeunes.

À une époque où l'entrepreneuriat est fortement encouragé, et nous n'avons qu'à penser à la popularité d'émissions comme Les Dragons pour nous en convaincre, il est peu surprenant qu'un nombre grandissant de jeunes Québécois souhaite se lancer en affaires. Pour soutenir ces jeunes souhaitant se tourner vers le commerce électronique, nous suggérons la mise en place d'un fonds dédié à un programme d'aide au démarrage. Un tel programme pourrait très bien s'inscrire dans le cadre de la stratégie de l'économie numérique du gouvernement du Québec. Ce programme pourrait prendre la forme de garanties de prêt avec, en contrepartie, un engagement de la part de l'entrepreneur pour réaliser un plan d'affaires comportant du commerce électronique « innovant » et visant des marchés hors Québec. Par commerce électronique « innovant », on entend la mise en place de nouveaux modèles d'affaires qui viennent bousculer ou transformer les pratiques existantes.

## Mettre en place des programmes d'accompagnement des entreprises

Les résultats de notre enquête ont indiqué que près d'une entreprise québécoise sur deux, soit 45 % des entreprises effectuant des activités de commerce électronique, souhaiterait recevoir des conseils et de l'accompagnement pour s'améliorer.

Ces entreprises ont identifié deux grandes catégories de défis à être relevés au cours des trois prochaines années et pour lesquels elles pourraient bénéficier de soutien, à savoir des défis marketing et technologiques. Les programmes d'accompagnement seraient donc de nature stratégique et de nature technologique afin de répondre aux besoins cernés par les entreprises.

Selon les experts, dans le contexte où les technologies mobiles, les médias sociaux et l'expérience client omnicanale constituent les défis actuels du commerce électronique<sup>1</sup>, ces mêmes défis devraient être abordés dans le cadre d'activités d'accompagnement tout comme devraient l'être des thématiques comme l'optimisation du taux de conversion (CRO pour *Conversion Rate Optimization*), le cybermarketing, les mesures de performance et l'adaptation nécessaire des modèles d'affaires. Du côté des défis technologiques, les entreprises désirent se faire accompagner afin de faire évoluer leurs technologies, de se doter d'une nouvelle infrastructure informatique ou de mettre en place un nouveau site Web.

Dans le cadre de la phase 2 de son projet PME 2.0, le CEFRIO prévoit déjà mobiliser 200 entreprises par année pendant trois ans (600 entreprises au total) pour un premier volet de sensibilisation, lequel sera suivi de 55 entreprises pour un volet d'accompagnement en transformation numérique. Ces entreprises seront sélectionnées dans les secteurs de la fabrication, du commerce de détail et de l'économie sociale. Dans un contexte où, au Québec, on retrouve plus de 30 000 commerces dans tous les domaines et dans toutes les régions et que ces derniers emploient plus de 496 000 travailleuses et travailleurs<sup>2</sup>, il est certain que des efforts de plus grande envergure devront être envisagés si l'on souhaite créer un impact significatif dans l'économie.

## Évaluer l'adéquation de l'offre actuelle de formation de la main-d'œuvre

Les études de cas que nous avons réalisées dans le cadre du présent projet ont fait ressortir le problème du manque de ressources spécialisées au Québec. La rareté actuelle des ressources spécialisées fait en sorte que les salaires demandés par les professionnels de l'industrie sont souvent élevés et qu'il s'en suit un problème de rétention de la main d'œuvre. Cette situation n'aide pas la PME. On reproche aussi le fait que des ressources de niveau technique soient parfois trop spécialisées pour la PME qui exige souvent de ses ressources une certaine polyvalence dans les compétences numériques demandées.

Dans ce contexte, il s'avérerait pertinent d'évaluer l'adéquation de l'offre actuelle de formation de la main-d'œuvre en commerce électronique, et ce, particulièrement en tenant compte des besoins de la PME et de sa capacité de payer. Pour pallier cette situation, le gouvernement pourrait envisager de mettre en place une forme d'aide de nature financière accordée pour soutenir l'embauche. Celle-ci pourrait prendre la forme, par exemple, de stages rémunérés avec accréditation collégiale ou de programmes de formation de type coopératif.

Pour évaluer l'adéquation de l'offre actuelle de formation de la main-d'œuvre et le niveau de satisfaction des entreprises relativement à celle-ci, une consultation d'un groupe représentatif d'entreprises pourrait être utile pour évaluer plus précisément la situation.

## S'assurer que les associations ou les organismes participant à la promotion du commerce électronique travaillent en complémentarité

Au Québec, plusieurs acteurs travaillent activement à faire la promotion du commerce électronique. Le CEFRIO compte parmi ces intervenants, mais il y a aussi d'autres organismes, dont le Regroupement des commerçants électroniques du Québec (RCEQ), l'Association québécoise de commerce électronique (AQCE), le Conseil québécois du commerce de détail (CQCD), le Conseil canadien du commerce de détail (CCCD) et eCOMMTL qui font la promotion du commerce électronique. Que tous ces intervenants s'engagent est certainement une bonne chose. Cependant, pour bien canaliser les efforts de soutien au commerce électronique, on devra s'assurer que l'ensemble de ces intervenants travaille en complémentarité et synergie. Comme le MEIE soutient financièrement plusieurs des intervenants mentionnés plus haut, il serait donc pertinent que le travail de coordination des activités soit sous sa responsabilité.

<sup>1</sup> Voir [www.pwc.com/ca/tptalretail](http://www.pwc.com/ca/tptalretail)

<sup>2</sup> Source : <http://www.metiers-quebec.org/portraits/administration4.htm>



Depuis plus de 25 ans, le CEFRIO accompagne les organisations publiques et privées dans la transformation de leurs processus et pratiques d'affaires par l'appropriation et l'utilisation du numérique. Organisme membre de QuébecInnové, le CEFRIO est mandaté par le gouvernement du Québec afin de contribuer à l'avancement de la société québécoise par le numérique. Il recherche, expérimente, enquête et fait connaître les usages du numérique dans tous les volets de la société. Son action s'appuie sur une équipe expérimentée, un réseau de quelque 80 chercheurs associés et invités ainsi que l'engagement de près de 150 membres.



PRINCIPAL PARTENAIRE FINANCIER DU CEFRIO



**POUR TOUT RENSEIGNEMENT  
COMPLÉMENTAIRE, VEUILLEZ  
COMMUNIQUER AVEC NOUS.**

[info@cefrio.qc.ca](mailto:info@cefrio.qc.ca)  
[www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca)

**BUREAU DE QUÉBEC**

888, rue Saint-Jean  
Bureau 575  
Québec (Québec) G1R 5H6

**Tél. : 418 523-3746**

**BUREAU DE MONTRÉAL**

550, rue Sherbrooke Ouest  
Tour Ouest, bureau 1770  
Montréal (Québec) H3A 1B9

**Tél. : 514 840-1245**